

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ
КУРИЛО АННИ ЮРІЇВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. каф. менеджменту Ольга ОВСІЄНКО

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 СИСТЕМА МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ...	6
1.1 Сутність та роль мотивування персоналу в системі управління бізнес-організацією	6
1.2 Моделі та методи мотивування персоналу бізнес-організації.....	12
1.3 Формування та функціонування системи мотивування персоналу	22
РОЗДІЛ 2 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ АТ «УКРПОШТА».....	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта» та особливості системи мотивування персоналу.....	28
2.2 Аналіз наявної системи мотивування персоналу в АТ «Укрпошта»	38
2.3 Розробка організаційно-управлінських заходів з удосконалення системи мотивування персоналу АТ «Укрпошта»	48
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Мотивація персоналу залишається одним із ключових аспектів управління організаціями в будь-якій сфері діяльності, оскільки системи стимулювання безпосередньо впливають на продуктивність праці та якість виконання трудових завдань. Актуальність інтеграції нейромаркетингу у практику управління зумовлена сучасними тенденціями поєднання наукових досліджень із бізнес-процесами. Організації, що прагнуть підвищити конкурентоспроможність та інноваційність, потребують нових підходів до управління, здатних оперативно враховувати потреби персоналу. Нейронаукові відкриття дозволяють глибше зрозуміти механізми роботи мозку у стресових ситуаціях, процесах прийняття рішень, мотивування та навчання. Застосування цих знань у практиці управління створює умови для ефективнішої роботи, підвищує задоволеність працівників і сприяє розвитку колективної креативності та адаптивності організації. Завдяки урахуванню індивідуальних когнітивних та емоційних особливостей працівників, особливостей їх реакції на винагороду та стрес, зростає ефективність формування системи мотивування персоналу бізнес-організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні засади мотивування персоналу бізнес-організації висвітлено в ряді сучасних наукових досліджень, зокрема, в працях Колота А. М., Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалової В. О., Заставнюк Л., Поплавської О.М., Чалої Н.Д., Боденчук Л., Лютфалієва Л., Буняк Н. М., Ведернікова М., Гірняк К. М., Дашко І., Єпіфанової І., Кобелевої Т. О., Ковальнової О.М., Леміш К., Мартин О.М., Момот В.Є., Мутерко Г.М., Неговської Ю. М., Омельченко О.В., Осадчук О. В., Прохоровської С., Пустовіт О.Г., Пшик-Ковальської О.О., Сенишина О.С., Теплюк М, Андрікевич В., Федоришиної Л., Чатченко Т. В., Черевань І., Шатілової І.В.

Особливості використання нейронаукових моделей в системі мотивування персоналу розглянуто Тимошенко В., Шимановської-Діанич Л., Лозової О., Яценко

А., Коломієць Б. Однак, даний напрямок дослідження тільки розвивається і тому все ще мало наукових напрацювань та практичних кейсів, що і обумовлює актуальність теми дослідження.

Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивування персоналу бізнес-організації. Відповідно до теми дослідження було визначено завдання дослідження:

- висвітлити сутність і роль мотивування персоналу в системі управління бізнес-організацією;
- проаналізувати класичні та сучасні моделі мотивування персоналу бізнес-організації;
- визначити основні елементи та принципи формування системи мотивування персоналу бізнес-організації;
- охарактеризувати господарську діяльність АТ «Укрпошта»;
- проаналізувати чинну систему мотивування персоналу АТ «Укрпошта» та виявити основні проблеми її функціонування;
- розробити й обґрунтувати організаційно-управлінські заходи з удосконалення системи мотивування персоналу АТ «Укрпошта», оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є система мотивування персоналу бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти удосконалення системи мотивування персоналу бізнес-організації, а також управлінські інструменти і механізми підвищення її ефективності.

Методи дослідження: для висвітлення теоретичних та методичних засад системи мотивування персоналу бізнес-організації було використано метод узагальнення, порівняння, описовий, аналізу та синтезу; для аналізу чинної системи мотивування персоналу в АТ «Укрпошта» використано методи статистичного, коефіцієнтного та експертного аналізу, а також метод опитування та спостереження; для обґрунтування розроблених пропозицій використано метод прогнозування.

Практичне значення результатів дослідження полягає в проведенні **аналізу** системи мотивування персоналу в АТ «Укрпошта», виявлення її недоліків та формування рекомендацій щодо удосконалення системи мотивування персоналу АТ «Укрпошта» з використанням нейронаукового підходу.

Інформаційна база дослідження: підручники, фахові та наукові публікації, інтернет-статті, монографії на тему мотивування персоналу, чинна нормативно-правова база регулювання трудових процесів в Україні, статистичні звіти Державної служби статистики України, сайт, фінансова звітність та звіти з управління АТ «Укрпошта» за 2021-2025 роки.

Структура роботи включає вступ, два основні розділи, висновки і рекомендації, список використаних джерел та додатки. Основна частина тексту займає 58 сторінок, у роботі представлено 6 таблиць, 24 рисунки та 3 додатки. Список використаних джерел містить 78 позицій.

РОЗДІЛ 1

СИСТЕМА МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та роль мотивування персоналу в системі управління бізнес-організацією

В умовах глибоких економічних перетворень, посилення підприємницької активності та впровадження цифрових технологій в управління питання мотивування й стимулювання праці персоналу виходять на провідні позиції у забезпеченні реалізації стратегічних орієнтирів підприємств. Персонал слід розглядати не просто як один із виробничих ресурсів, а як визначальну силу, що забезпечує впровадження інновацій, ініціює організаційні зміни та формує конкурентні переваги на ринку. З огляду на це серед першочергових завдань сучасного менеджменту підприємств постає розроблення та впровадження результативних інструментів управління трудовою діяльністю, спрямованих на розкриття й використання людського потенціалу. В системі чинників, що забезпечують зростання ефективності діяльності суб'єктів господарювання, провідне місце належить саме мотивування працівників [2].

Мотивація посідає провідне місце серед управлінських функцій, оскільки саме вона зумовлює трудову поведінку персоналу й прямо відображається на підсумкових показниках діяльності підприємства. Ступінь активності працівників, їхня зацікавленість у досягненні високої продуктивності та результативності праці значною мірою визначаються способами мотиваційного впливу, які застосовує керівництво. За умови обґрунтованого добору мотиваційних інструментів формується колектив із вираженою ініціативністю, прагненням до професійного зростання, чіткою орієнтацією на результат і готовністю реалізовувати стратегічні орієнтири організації. У межах такого середовища утверджуються довіра, відданість підприємству та усвідомлена участь у втіленні його місії. Пшик-

Ковальська О. О. та Гадик В. О. наголошують, що за економічної нестабільності й обмеженості фінансових ресурсів підприємств підвищується роль нематеріальних стимулів, які забезпечують зростання трудової віддачі та сприяють зміцненню згуртованості й психологічної стійкості персоналу [42, с. 58].

У вітчизняній науковій літературі немає точної дефініції мотивування персоналу, тому проведемо огляд наявних визначень в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Огляд дефініції «мотивація праці» в українських наукових публікаціях

Автор	Визначення
Боденчук Л., Лютфалієва Л., Беженар К.	«мотивація працівників – це функція управління, що реалізується через процес стимулювання людей до праці шляхом цілеспрямованого впливу на явища, фактори, психічні процеси та мотиви з метою забезпечення досягнення цілей підприємства» [1, с.42]
Заставнюк Л. І.	«якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукування та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях» [13].
Ігнатюк В., Туніна Г.	«основний напрямок системи управління персоналом підприємства. Мотивація персоналу здійснюється і розглядається в поєднанні з процесом стимулювання праці персоналу» [16]
Колот А. М.	«сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій» [21, с. 6].
Неговська Ю. М., Готра В. В., Левкулич В. В., Белень М. В.	«сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають працівника до активної діяльності, підвищення продуктивності праці та досягнення професійних результатів» [31, с. 375]
Поплавська О. М., Кононенко Т. С.	«мотивація починається з формування компенсаційної моделі оплати праці» [39, с. 383]
Пустовіт О.Г., Басюк Є.В.	«процес спонукування працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність» [41]
Сайко В. Р	«комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників котрі спонукають працівника до ефективної праці задля задоволення особистих цілей, а також задоволення цілей організації» [48, с. 68].
Черевань І., Коваленко Ю., Голець С.	«сукупність заходів впливу на персонал, що мають синергетичний ефект та призводять до підвищення зацікавленості працівників у досягненні підприємством стратегічної мети функціонування на ринку, оптимізують комунікаційну взаємодію між керівництвом та персоналом та покращують соціально-економічний та психологічний стан персоналу підприємства» [60, с.105]

Отже, узагальнюючи наведені підходи, мотивацію персоналу доцільно визначати як цілеспрямований процес формування та використання системи внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів, спрямований на спонукання працівників до результативної трудової діяльності з метою одночасного досягнення особистих потреб і стратегічних цілей підприємства.

Пріоритетною метою мотивування персоналу є зростання продуктивності та результативності праці через створення умов, за яких працівники мають можливість реалізувати власні потреби й професійні прагнення. Досягнення окресленої мети забезпечується системою заходів, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, утвердження відповідних норм організаційної культури, підвищення рівня професійної підготовки, а також вибудову дієвої комунікації й управлінського впливу з боку керівництва. Поряд із внутрішніми результатами діяльності, мотиваційна політика позначається і на якості взаємодії з клієнтами, сприяючи зростанню рівня їхньої задоволеності, що, своєю чергою, забезпечує посилення конкурентних позицій підприємства та зміцнення ділової репутації на ринку [11, с.26].

Зростання рівня мотивування до праці спонукає особу виявляти наполегливість і більшу віддачу в роботі, зокрема погоджуватися на виконання завдань понад установлену тривалість робочого часу. Мотивацію доцільно тлумачити як процес створення спонукальних чинників, спрямованих на задоволення визначених потреб, а також як механізм виявлення таких потреб і вироблення послідовності дій для досягнення поставлених цілей. У більш узагальненому розумінні мотивація постає внутрішнім поштовхом, що зумовлює прийняття рішень і практичне втілення власних задумів.

Мотивація персоналу бізнес-організації формується під дією різноманітних чинників, які поділяють на об'єктивні й суб'єктивні, конкретні та абстрактні. На стимулювання працівників до впровадження нових методик впливають внутрішні фактори, пов'язані з особистими якостями працівника, а також зовнішні, що залежать від діяльності управлінського підрозділу, взаємодії колег у професійному середовищі і умов організації загалом. Боденчук Л., Лютфалієва Л., Беженар К.

підкреслюють важливість участі керівництва: менеджери різних рівнів мають визначати ключові потреби своїх підлеглих і формувати умови для їхнього задоволення. Проте деякі фактори, які впливають на мотивацію, повністю не контролюються керівництвом [1, с.42].

Автори Черевань І., Коваленко Ю. та Голець С. наводять схему етапів мотивування персоналу бізнес-організації (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Схема мотиваційного процесу в системі управління бізнес-організацією

Джерело: [60, с. 106]

Автори зазначають, що мотиваційний процес завжди спрямований на досягнення певних результатів. Цілі, яких прагне досягти працівник, керівники розглядають як стимули, що зацікавлюють конкретну особу. Реалізація цих цілей відбувається через задоволення потреб за допомогою конкретних дій, що формує спрямовану поведінку. У контексті воєнного стану особливе значення набуває адаптація мотиваційних заходів відповідно до тих потреб і цілей, які мають вирішальне значення для працівників на даному етапі [60, с. 106].

Фахівці з менеджменту зазначають, що лише невелика частина співробітників здатна самотивуватися до високопродуктивної праці незалежно від наявної на підприємстві системи стимулів і мотивів, тоді як більшість працівників потребує постійного заохочення та підтримки. Оскільки важливою

умовою досягнення цілей бізнес-організації є наявність високо мотивованого персоналу, зацікавленого в результатах своєї праці, то саме мотивація персоналу виконує ключову роль у системі менеджменту бізнес-організації, сприяє самореалізації особистості та розвитку її творчого потенціалу. Зокрема, мотивування забезпечує:

- підвищення продуктивності праці персоналу та підвищення якості виконання персоналом посадових обов'язків;
- зменшення плинності кадрів;
- зростання рівня відповідальності працівників;
- формування стабільної корпоративної культури та зміцнення командного духу;
- прискорення розвитку підприємства і зміцнення його конкурентних позицій на ринку;
- підвищення лояльності персоналу;
- задоволення працівників від своєї діяльності [2].

Боденчук Л. Б., Приходько О. Ю., Пирлог О. С. зазначають, що дієва мотивація співробітників проявляється через високий рівень цілеспрямованості персоналу. Досягти такого рівня та зберегти цінних, надійних і мотивованих працівників легше, коли вони відчують увагу до своєї роботи, до їхніх ідей прислухаються та оцінюють належним чином [2, с. 117].

Неговська Ю. М., Готра В. В., Левкулич В. В., Белень М. В. вважають, що система мотивування персоналу, яка працює ефективно, виступає ключовим чинником розвитку людського потенціалу та підвищення здатності організації конкурувати на ринку. Вона стимулює професійну активність працівників, створює умови для впровадження інновацій та підтримує стабільний розвиток організації в умовах трансформацій на регіональному рівні. Синтез функцій планування, мотивування, організації, контролю, а також управління ризиками, ресурсами та адаптації персоналу формує основу для раціонального управління персоналом і досягнення стратегічних цілей бізнес-організації [31, с. 378].

Однією з ключових передумов ефективного мотиваційного механізму є його впровадження як невід'ємної частини загальної стратегії управління людськими ресурсами підприємства. Мотиваційні засоби потрібно поєднувати з корпоративною культурою та узгоджувати з місією та цінностями бізнес-організації. Тільки за таких умов вони інтегруються у щоденну управлінську практику, а не існують окремо як тимчасові заходи чи кампанії. Для забезпечення їх результативності необхідно постійно оцінювати ефективність застосованих інструментів і коригувати їх відповідно до змін у структурі персоналу підприємства, умовах праці та ринкових обставинах [2, с.117].

Система внутрішніх комунікацій має вирішальне значення для стимулювання праці співробітників. Вона повинна забезпечувати відкритий та зрозумілий обмін інформацією щодо цілей, очікуваних результатів і фактичних досягнень організації. Через налагоджені комунікації керівники отримують можливість роз'яснювати принципи мотивування, встановлювати взаємозв'язок між результатами роботи та винагородою, а також будувати довірливі та партнерські відносини з колективом.

Використання системного підходу до мотивування, що поєднує врахування особистих потреб працівників із стратегічними цілями організації, створює умови для ефективної взаємодії між персоналом і керівництвом. Ключовими елементами є відкритість процесів, справедливе оцінювання досягнень і регулярний зворотний зв'язок, оскільки саме вони підвищують довіру до управлінських рішень і стимулюють активну участь працівників у роботі організації.

Впровадження мотиваційних стратегій значною мірою залежить від управлінського персоналу бізнес-організації, здатного своєчасно реагувати на зниження залученості персоналу, підтримувати довіру трудового колективу та заохочувати розвиток працівників. У цьому контексті мотивація праці виступає не лише інструментом управління кадрами, а й чинником зміцнення організаційної згуртованості та підвищення довгострокової конкурентоспроможності підприємства [2, с.119].

Отже, мотивація персоналу виступає базовим елементом ефективного управління бізнес-організацією, оскільки безпосередньо визначає рівень продуктивності працівників та успішність реалізації стратегічних цілей компанії. Вона являє собою складний процес формування внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають працівника до результативної трудової діяльності, орієнтованої на досягнення як індивідуальних, так і організаційних завдань. Ключову роль у формуванні мотивування персоналу має управлінський персонал підприємства.

1.2 Моделі та методи мотивування персоналу бізнес-організації

Сучасні компанії створюють власні системи мотивування персоналу, які, подібно до інших управлінських практик, мають як переваги, так і недоліки. Вивчення різних підходів до мотивування та запровадження передових міжнародних практик дозволяє організаціям зменшити слабкі сторони власних систем і підвищити їх результативність. Роботодавцям слід зосереджуватися на стабільності колективу, ретельно вивчати потреби працівників і формувати комплексні стратегії та програми мотивування замість того, щоб спиратися на помилкову думку про відсутність незамінних співробітників.

Науковці Цимбалюк С.О. та Білик О.М. відзначають, що розробка мотиваційної програми передбачає вирішення проблем, пов'язаних із внутрішньою напруженістю, конфліктними ситуаціями та складними робочими умовами, а також спрямована на забезпечення максимальної продуктивності персоналу в умовах невизначеності та нових викликів [36, с. 47]. Підтримую цю позицію, оскільки грамотно організована мотиваційна програма допомагає знизити рівень напруженості в колективі і стимулює продуктивну діяльність, зокрема серед молодих співробітників, які потребують чіткої системи заохочень, наставництва та можливостей для професійного розвитку у нестабільному середовищі

Наведемо класифікацію основних методів мотивування персоналу бізнес-організації на рис. 1.2.

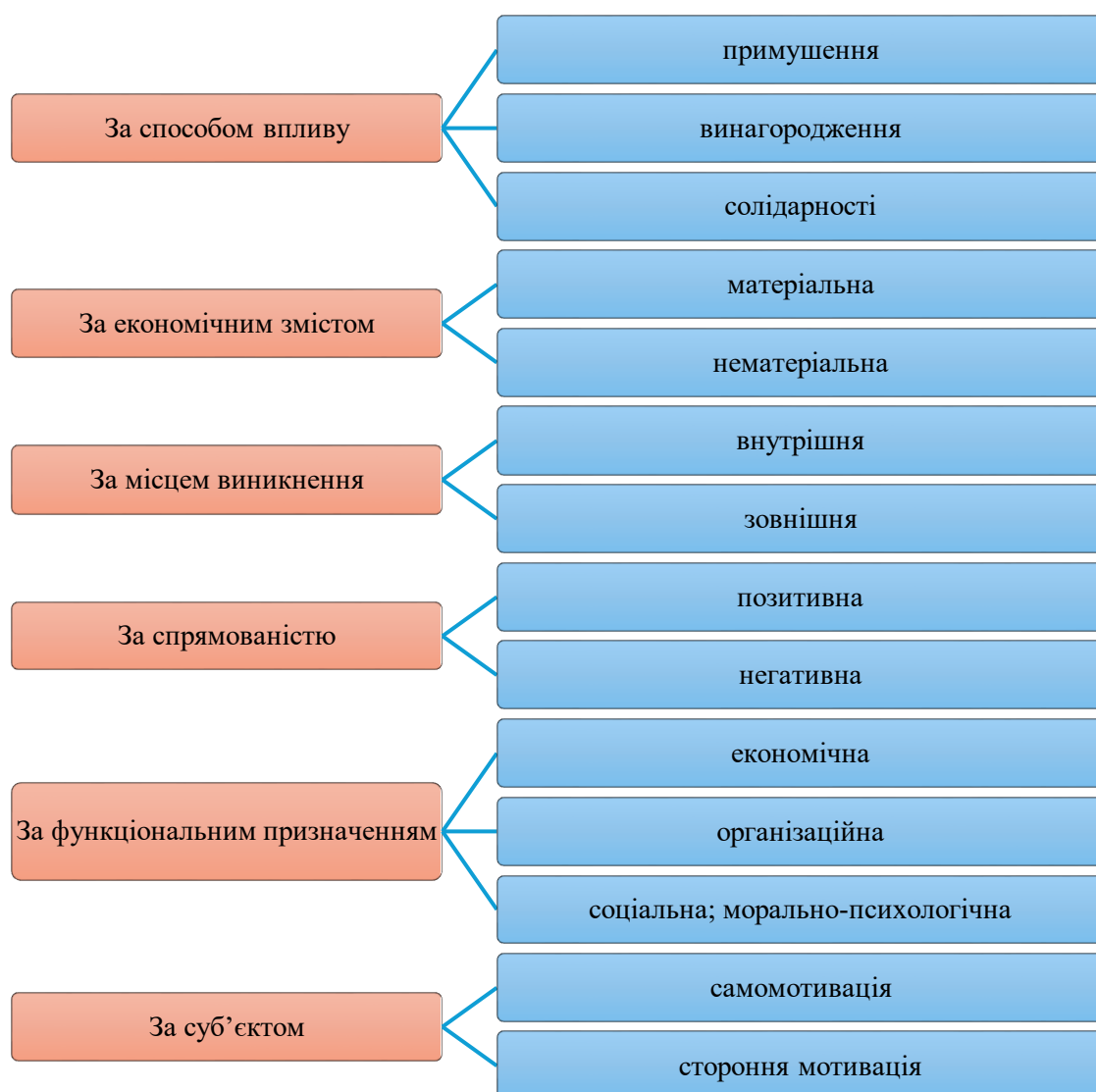


Рисунок 1.2 – Класифікація методів мотивування персоналу бізнес-організації

Джерело: складено автором за [6;14; 31;52;60]

Класифікація мотиваційних методів за способом впливу ґрунтується на поєднанні стимулів, що формують у працівників страх перед можливими негативними наслідками, та економічних і неекономічних чинників, які сприяють формуванню цінностей і цілей, узгоджених із стратегічними завданнями організації. Розподіл за суб'єктом мотивування передбачає внутрішньоособистісні підходи, що стимулюють самопізнання, а також зовнішні методи, які

застосовуються керівництвом або іншими суб'єктами управління до персоналу. За напрямом впливу виділяють засоби, що пробуджують позитивні емоції та стимулюють професійне зростання, а також дисциплінарні заходи. Мотиваційні чинники за місцем виникнення охоплюють задоволення від виконання завдань, цінність професійної діяльності, взаємодію з колегами, а також матеріальні складові – заробітну плату, можливості кар'єрного просування, статусні символи та престиж. Економічна сторона мотивування включає оплату праці, бонуси, участь у прибутках компанії, компенсацію навчання, покращення умов праці, гнучкий графік і комфортне робоче середовище. З функціональної перспективи мотивація передбачає участь у прибутках організації, матеріальне стимулювання, забезпечення безкоштовним харчуванням, житлом та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі [13].

Більшість дослідників підкреслює, що однією з основних характеристик мотивування персоналу бізнес-організації є її поділ за економічним змістом на матеріальні та нематеріальні стимули. Зокрема, Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. зазначають, що існують різні критерії класифікації мотиваційних заходів, проте в узагальненому вигляді виділяють дві основні групи стимулів – матеріальні та нематеріальні. До матеріального мотивування належать грошові винагороди, премії та подарунки, тоді як нематеріальна передбачає форми заохочення, що сприяють підвищенню зацікавленості персоналу у виконанні обов'язків та стимулюють досягнення високих результатів [60, с. 402].

Єпіфанова І.Ю. розділяє мотивацію на економічну і неекономічну. Вона вважає, що в умовах економічної нестабільності прямий економічний стимул відіграє провідну роль для більшості українців, оскільки адекватна оплата праці забезпечує задоволення базових потреб. У той же час непрямі економічні та неекономічні стимули значно впливають на формування позитивного ставлення працівників до організації, підвищують задоволеність роботою, зменшують плинність кадрів і, як результат, скорочують витрати на управління персоналом [14].

Матеріальна мотивація працівників виступає ключовим інструментом управління людськими ресурсами і передбачає застосування різноманітних матеріальних заохочень, які можуть бути представлені як у грошовій, так і в негрошовій формі. Основним завданням таких стимулів є підвищення ефективності роботи співробітників і їхньої залученості до виконання завдань підприємства. Грошові методи мотивування включають заробітну плату, премії, надбавки, бонуси, частку від продажів, акції та інші фінансові винагороди. Винагороди можуть мати фіксований характер, наприклад, посадовий оклад, або змінний, що залежить від досягнутих індивідуальних чи командних результатів. Для більшості співробітників заробітна плата є основним джерелом доходу і важливим елементом забезпечення їх соціальної стабільності [8].

Серед основних грошових стимулів, що використовуються в управлінні персоналом, виділяють такі (рис.1.3).

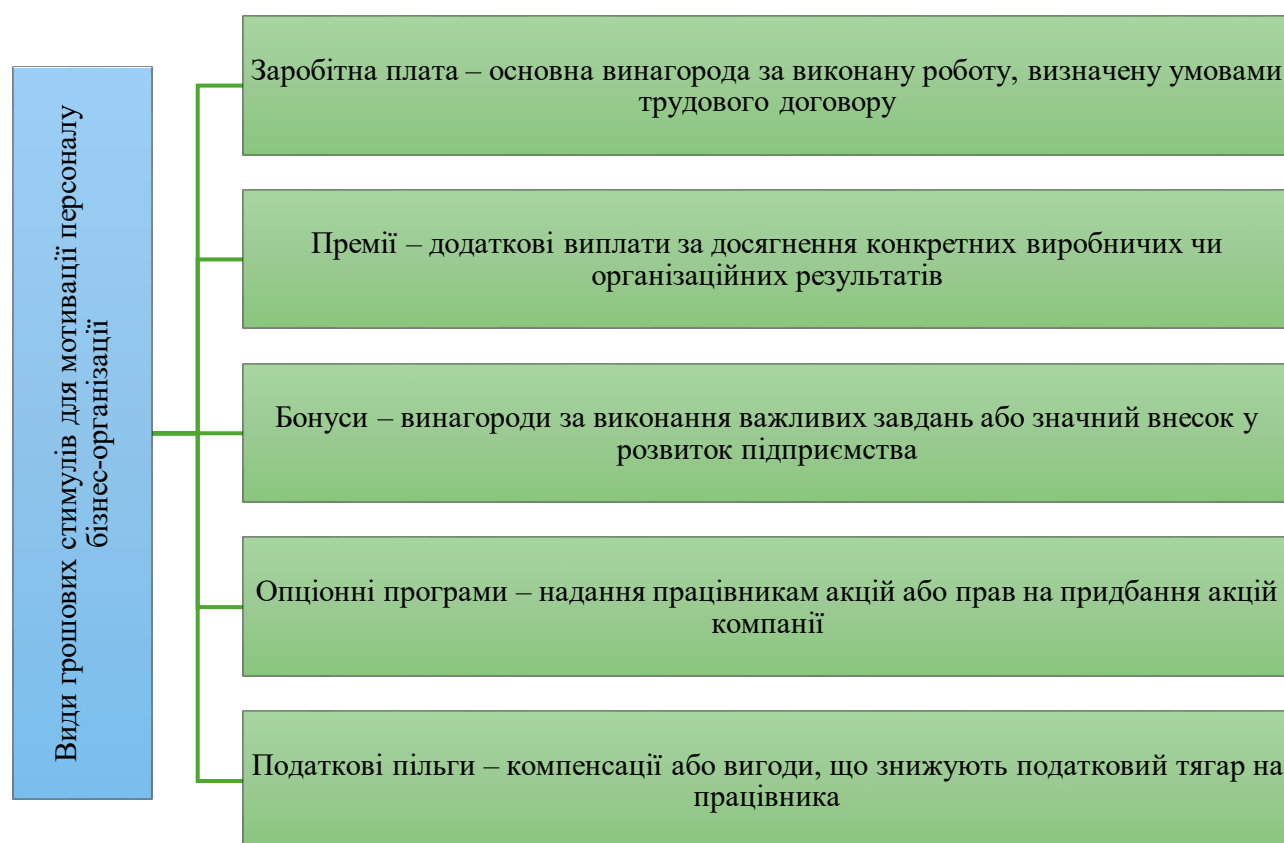


Рисунок 1.3 – Види грошових стимулів для мотивування персоналу бізнес-організації

Джерело: складено автором за [5;44]

Окрім фінансових виплат, матеріальна мотивація передбачає різні негрошові заохочення: медичне страхування, соціальні пакети, пільги, туристичні поїздки, подарунки до свят, абонементи у спортивні клуби, відшкодування витрат на оренду житла та інші подібні винагороди. Такі заохочення підвищують задоволеність працівників, особливо коли вони поєднуються з грошовими виплатами.

Сучасні дослідження демонструють, що поєднання грошових і негрошових заохочень створює більш сприятливі умови для залучення і утримання кваліфікованих фахівців. Чайка І. П. та Хурса О. В. зазначають, що сьогодні більшість спеціалістів прагне працювати в компаніях, де застосовують одночасно грошові виплати та матеріальні негрошові стимули [58, с. 402].

Фінансові стимули можуть мати як позитивний характер, наприклад, премії або бонуси, так і негативний, наприклад штрафи або утримання із заробітної плати. Вони безпосередньо впливають на соціально-економічне становище працівника та рівень його мотивування. Психологи відзначають, що мотивація досягнення, яка спирається на отримання винагороди за результати, діє ефективніше, ніж мотивація уникнення, що базується на страху покарання, і це варто враховувати при формуванні системи стимулювання [57].

Отже, матеріальна мотивація персоналу виступає складною системою, що потребує гармонійного поєднання фінансових і нефінансових засобів впливу на працівників з метою досягнення стратегічних завдань організації.

Чайка І. П. та Хурса О. В. підкреслюють, що в умовах сучасного розвитку підприємств, особливо під час воєнного стану, велика роль належить нематеріальним чинникам мотивування. Вони передбачають комплекс заходів, спрямованих на створення сприятливого психологічного середовища в колективі, зміцнення емоційного зв'язку працівника з організацією та формування усвідомлення значущості та цінності виконаної роботи. Використання таких заходів дозволяє зменшити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та розвивати лояльність працівників до роботодавця [58, с. 402].

До традиційних інструментів нематеріального мотивування належать (рис.1.4).

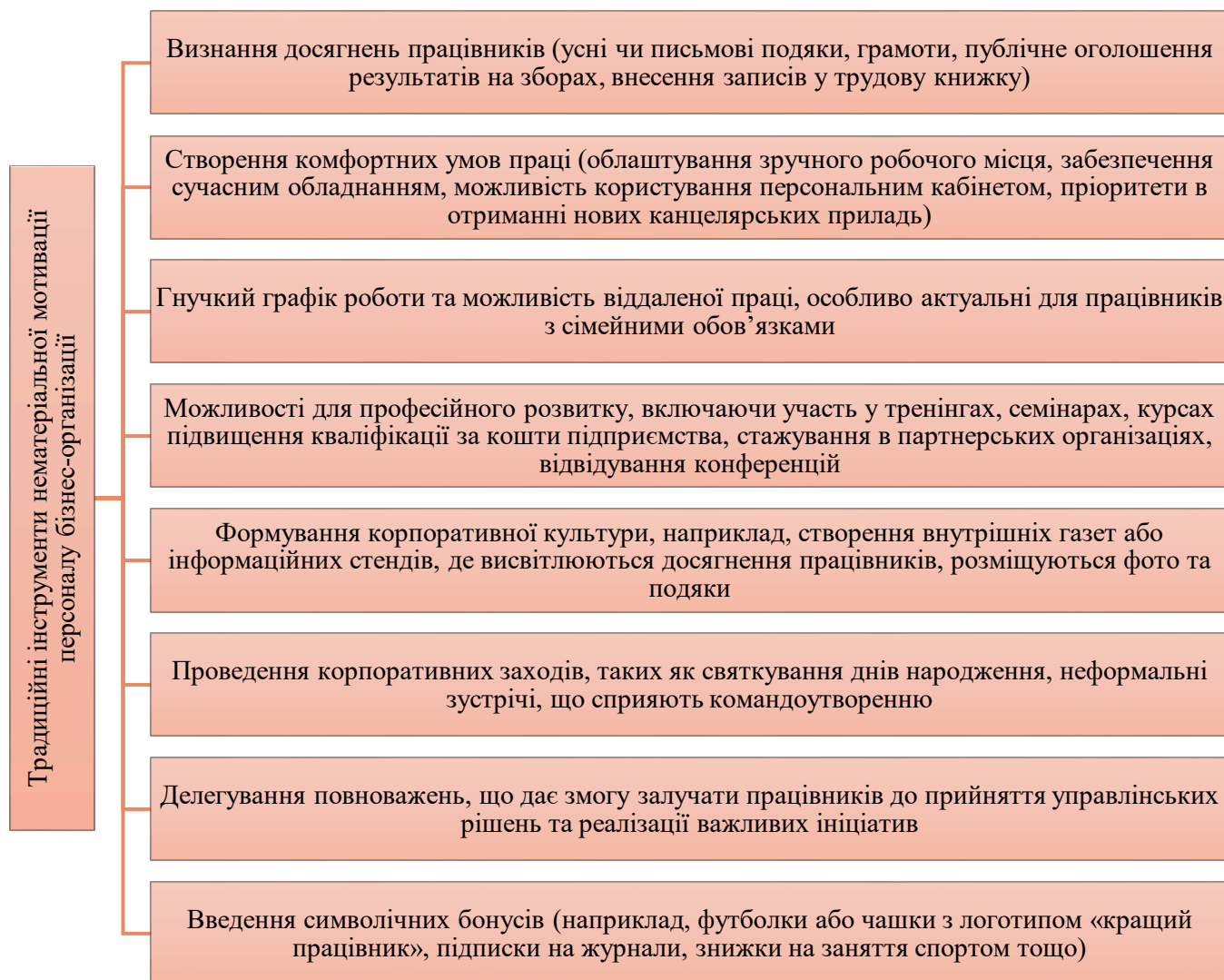


Рисунок 1.4 – Традиційні інструменти нематеріального мотивування персоналу бізнес-організації

Джерело: [43; 44]

Деякі підприємства використовують нестандартні, проте дієві методи нематеріального мотивування, зокрема створення зон відпочинку на робочому місці, дозвіл приводити на роботу домашніх тварин, вручення сувенірів новим працівникам тощо. Такі ініціативи формують позитивне ставлення до компанії вже на етапі адаптації.

Нематеріальні стимули можна розділити залежно від масштабу впливу:

- індивідуальні – особисті заохочення, можливості професійного зростання, передача повноважень;

- колективні – спільні заходи, корпоративні святкування, залучення працівників до визначення стратегічних цілей компанії [44].

Регулярне використання нематеріальних методів мотивування сприяє формуванню тривалого позитивного ставлення працівників до компанії та активному залученню їх у внутрішні процеси, що з часом підвищує загальну результативність роботи підприємства. Нематеріальна мотивація працює ефективніше за умови постійного контакту з працівниками. Проведення опитувань про внутрішній клімат, відстеження настрою персоналу та швидке реагування на зміни допомагає керівництву виявляти труднощі і запобігати емоційному виснаженню.

У період воєнного стану, окрім фінансової підтримки, працівники потребують психологічної стабільності, що підсилює значення нематеріальних стимулів. До практичних заходів належать організація психологічної підтримки, ініціативи волонтерського характеру, наприклад збір коштів для мобілізованих співробітників або їхніх родин, гарантування збереження робочих місць і проведення індивідуальних консультацій із керівництвом [29].

Поплавська О. М. та Кононенко Т. С. наголошують, що серед зовнішніх чинників мотивування провідну роль відіграє винагорода. У більшості випадків процес мотивування починається з формування системи оплати праці, яка забезпечує справедливе та прозоре винагородження працівників. Водночас мотивація посилюється завдяки іншим зовнішнім факторам, таким як можливості кар'єрного росту, безпечні умови праці, програми професійного розвитку та управління талантами, що додають сенсу праці та стимулюють активність співробітників[39, с. 384].

Для збереження конкурентоспроможності та утримання персоналу організація повинна впроваджувати цілеспрямовані стратегії мотивування. Працівники, які відчують підтримку та зв'язок із компанією, проявляють відданість, відповідально виконують завдання та орієнтуються на досягнення результатів. Ефективна система мотивування спирається на інтеграцію теоретичних підходів із практичними інструментами, включеними в корпоративну культуру та

систему цінностей співробітників. При цьому важливо, щоб кожен член колективу розумів стратегічні пріоритети компанії і брав участь у їх реалізації.

Для більшості компаній доцільним є використання універсальної системи мотивування персоналу, яка включає в себе всі категорії працівників і відповідає загальноприйнятим стандартам. Водночас міжнародна практика показує ефективність застосування групових схем стимулювання для певних категорій працівників, а також індивідуальних програм, спрямованих на підтримку ключових і цінних співробітників. Найвищу результативність показують мотиваційні системи, що поєднують різні форми заохочення, пристосовані до особливостей кожного працівника та ресурсних можливостей організації [13].

Боденчук Л. Б., Приходько О. Ю., Пирлог О. С. відзначають, що мотиваційні стратегії потребують диференціації залежно від віку, посадових обов'язків, рівня кваліфікації та індивідуальних потреб працівників. Персоналізований підхід до мотивування дозволяє забезпечити ефективне управління і підвищити ступінь залученості співробітників. Молоді спеціалісти зазвичай орієнтовані на можливості професійного зростання та розвитку, тоді як досвідчені працівники цінують стабільність і визнання своїх досягнень. У сучасних мотиваційних програмах дедалі важливішого значення набувають гнучкі форми стимулювання, включно з гібридним режимом роботи, бонусними системами за командні результати та можливістю самореалізації. Додатково значущу роль у підтримці мотивування виконує корпоративна культура, яка створює емоційне середовище, де працівники відчують себе цінними та залученими [2, с.117].

Тимошенко В. підкреслює, що структурована система мотивування персоналу має бути одним із пріоритетних елементів стратегії компанії, оскільки серед численних факторів, що впливають на ефективність праці, саме мотивація виступає інтегруючим механізмом, який поєднує інтереси працівників із завданнями організації. [54, с.77].

Нейронаукові дослідження відкривають нові можливості для розуміння роботи мозку у різних умовах, зокрема під час стресу, ухвалення рішень, навчання та мотивування. Використання цих знань у практиці управління дозволяє

адаптувати підходи до персоналу, підвищуючи ефективність роботи та задоволеність співробітників. Інструменти нейроменеджменту сприяють глибшому розумінню поведінкових особливостей колективу, прогнозуванню реакцій на зміни та стимулюванню креативності. Завдяки цьому організації можуть розробляти більш ефективні стратегії адаптації до змін і мінімізувати ризики, пов'язані з хибними управлінськими рішеннями [64, с.112-113].

Нейроменеджмент відкриває нові горизонти в управлінні персоналом, застосовуючи знання про роботу мозку для підвищення ефективності організаційних процесів. Зокрема, дослідження механізмів мотивування та прийняття рішень дозволяють створювати стимулювальні практики, які відповідають індивідуальним потребам і очікуванням співробітників. Усвідомлення того, як люди оцінюють ризики та обирають дії, дає змогу формувати більш продуктивне і задовільне робоче середовище. Водночас розвиток емоційного інтелекту в комунікації забезпечує ефективну взаємодію з працівниками, зміцнює довіру та підтримує мотивацію навіть у складних і нестабільних умовах [64, с.115].

Методи нейроменеджменту дозволяють оцінювати рівень емоційного інтелекту працівників і адаптувати стилі керівництва під їхні індивідуальні особливості. Застосування сучасних технологій, таких як електроенцефалографія або нейровізуалізаційне сканування, дає змогу об'єктивно аналізувати когнітивні процеси та підвищувати якість прийняття рішень. Це створює передумови для формування гармонійного робочого середовища, яке сприяє ефективній командній взаємодії. Нейронаукові підходи також інтегрують практики усвідомленості (mindfulness) у щоденну діяльність, підвищуючи стійкість до стресу, концентрацію та здатність розв'язувати складні завдання. Завдяки цьому нейроменеджмент стає потужним інструментом не лише для оптимізації індивідуальної продуктивності, а й для покращення загальних результатів організації [64, с.120].

Цікавим є досвід провідних компаній у застосуванні нейроменеджменту для підвищення мотивування персоналу. Наприклад, у Procter & Gamble нейронаукові дослідження використовуються для аналізу реакцій працівників на різні стимули, що дозволяє оптимізувати процеси прийняття рішень і розробляти більш ефективні

програми мотивування та розвитку персоналу. В Україні аналогічні підходи експериментально впроваджує компанія Нова Пошта, зосереджуючи увагу на навчанні співробітників із урахуванням когнітивних особливостей. Завдяки цьому підвищується ефективність навчальних програм та здатність персоналу швидше адаптуватися до змінних умов роботи.

Запровадження сучасних інструментів мотивування, таких як цифрові платформи оцінки результативності, чат-боти для отримання зворотного зв'язку та інтерактивні ресурси для розвитку професійних навичок, робить управління персоналом більш адаптивним і швидким. Ці технології дозволяють виявляти ключові компетенції працівників, розуміти їхні очікування та коригувати програми стимулювання відповідно до реальних потреб колективу [2, с.117].

Отже, методи мотивування персоналу бізнес-організації інтегрують матеріальні стимули, такі як грошові винагороди, бонуси та соціальні пільги, із нематеріальними чинниками, включно з визнанням досягнень, комфортними умовами праці та можливостями професійного розвитку. Такий комплексний підхід забезпечує одночасне підвищення продуктивності працівників і їхньої відданості організації. Система мотивування, що враховує індивідуальні потреби співробітників і специфіку діяльності підприємства, сприяє стабільності колективу, зменшенню плинності кадрів та формуванню у персоналу позитивного ставлення до роботи, що набуває особливого значення в умовах економічної кризи та соціальних викликів. Нейронаукові дослідження дозволяють глибше зрозуміти механізми мотивування, прийняття рішень та стресостійкості працівників, що відкриває нові можливості для ефективного управління персоналом. Застосування методів нейроменеджменту сприяє підвищенню продуктивності, розвитку емоційного інтелекту та створенню гармонійного робочого середовища, що відповідає індивідуальним потребам співробітників.

1.3 Формування та функціонування системи мотивування персоналу

Сучасні складні умови потребують від керівництва підприємств комплексного підходу до вирішення завдань, пов'язаних із забезпеченням сталого розвитку, зокрема через ефективне використання кадрового потенціалу та підвищення рівня мотивування працівників до активної трудової діяльності. Результативність і якість професійної роботи персоналу безпосередньо визначаються умовами праці та рівнем зацікавленості у виконанні посадових обов'язків, що, у свою чергу, залежить від ефективності системи мотивування та її відповідності цілям і завданням підприємства [40, с. 46].

Система мотивування являє собою комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працівників до продуктивної діяльності з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Розробка такої системи є складним завданням, оскільки потребує визначення факторів, що спонукають співробітника виконувати свої обов'язки на високому рівні [31].

Мотиваційна система персоналу відіграє центральну роль у підвищенні якості праці, оскільки вона не лише стимулює працівників до постійного професійного розвитку і підвищення кваліфікації, а й спонукає керівників впроваджувати ефективні управлінські рішення. Рівень задоволеності роботою є важливим показником мотивування, адже грамотно організоване управління цим аспектом створює додатковий ресурс енергії для підприємства і виступає драйвером розвитку прибутковості. Такий підхід позитивно впливає на виконання трудових завдань і підвищує продуктивність персоналу. У практичній діяльності оцінка мотивування та задоволеності працівників стає невід'ємним інструментом аналізу кадрового потенціалу. Для прийняття стратегічних управлінських рішень критично важливо володіти достовірною і актуальною інформацією про професійні можливості кожного співробітника [40, с.46].

Сучасні компанії дедалі більше приділяють увагу розвитку системи мотивування персоналу, оскільки її ефективність безпосередньо відображається на

результативності роботи співробітників. Значущість цієї системи полягає у можливості поєднувати індивідуальні цілі працівників із стратегічними завданнями підприємства. Застосування різноманітних стимулюючих заходів зміцнює кадрову політику, підвищує зацікавленість персоналу в діяльності організації та сприяє зростанню продуктивності праці [3].

Сьогодні кожне підприємство формує власну систему мотивування працівників бізнес-організації, яка, подібно до інших сфер управління, має як переваги, так і недоліки. Аналіз різних підходів до мотивування, зокрема впровадження передових міжнародних практик, дозволяє організаціям усунути слабкі місця власних систем і підвищити їх ефективність. Керівники мають приділяти більше уваги стабільності колективу, глибоко розуміти потреби співробітників і розробляти комплексні стратегії та програми мотивування, замість того щоб спиратися на хибне переконання про відсутність незамінних працівників.

Основне призначення мотиваційної програми полягає у подоланні проблем, пов'язаних із труднощами, напруженістю та конфліктними ситуаціями на підприємстві, а також у забезпеченні максимальної результативності роботи персоналу в умовах нестабільного середовища, яке породжує нові виклики [40, с.47].

Існують численні методи побудови системи мотивування персоналу (Додаток А). Як було зазначено у п. 1.2, система мотивування поєднує матеріальні та нематеріальні стимули для працівників. Матеріальна складова мотивування акцентує увагу на значущості системи оплати праці як інструменту підвищення продуктивності та ефективності трудової діяльності.

Кожен працівник має власні індивідуальні потреби, які він прагне задовольнити через виконання своїх обов'язків на підприємстві. Через це при створенні системи мотивування керівник компанії повинен усвідомлювати, що однакові методи не завжди дають однаковий ефект для всіх співробітників. Найбільш результативною визнається мотиваційна система, яка об'єднує різні підходи та враховує як потреби персоналу, так і особливості діяльності організації. Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів у єдиній системі дозволяє

оперативно реагувати на запити працівників і забезпечує довготривалу стійкість бізнес-організації. Мотивація персоналу виступає стратегічним інструментом управління персоналом, що визначає якісні та кількісні результати роботи організації, впливаючи на її фінансову ефективність і конкурентоспроможність [25].

Леміш К., Суслик А., Швачко В. зазначають, що система мотивування персоналу доцільно побудована так, щоб відповідати певним вимогам, які забезпечують її стратегічну дієздатність та здатність адаптуватися до змін і викликів сучасного ринку праці. Серед таких вимог виділяють:

- надання рівних можливостей для професійного розвитку;
- чіткий і прозорий зв'язок між результатами праці та рівнем її винагороди;
- створення безпечного і комфортного робочого середовища;
- підтримку особистісного та професійного зростання співробітників;
- формування корпоративної культури, заснованої на взаємодовірі та колективній відповідальності [25].

Серед ключових переваг грамотно організованої системи мотивування виділяють підвищення продуктивності праці, покращення якості виконуваних завдань, зміцнення корпоративної культури, посилення відповідальності співробітників і зниження рівня плинності кадрів.

Розробка системи мотивування персоналу повинна базуватись на кількох ключових принципах (Додаток Б). Також мотиваційний процес персоналу визначається низкою чинників, серед яких стиль керівництва, соціальні пільги, корпоративні цінності, система винагород і додаткові аспекти трудових відносин. Основними складовими мотивування, що формують поведінкові реакції працівників, виступають мотиви, потреби, стимули та інтереси. Застосування продуманої системи мотивування дає змогу керівництву підприємства ефективно залучати кваліфікованих спеціалістів, реалізовувати стратегічні завдання, зменшувати плинність кадрів, поліпшувати психологічний клімат у колективі та посилювати ефективність командної взаємодії.

Етапи формування мотиваційної системи підприємства представлені на рис.

1.5.



Рисунок 1.5 – Етапи системи мотивування підприємства

Джерело:[31]

Реалізація ефективного мотивування кожного працівника дає керівнику можливість спрямовувати діяльність колективу на досягнення стратегічних завдань підприємства, забезпечуючи високий рівень продуктивності. Система стимулювання повинна враховувати потреби персоналу та пріоритети організації одночасно. Її основні цілі включають:

- формування корпоративної культури та зміцнення соціальної відповідальності компанії;
- підтримку професійного зростання та особистісного розвитку співробітників;

- підвищення мотивування та активної участі персоналу у виконанні службових завдань;
- стимулювання вдосконалення професійних навичок та реалізації потенціалу працівників;
- створення умов, що сприяють задоволеності роботою та комфортному трудовому середовищу [10].

Проаналізуємо запропоновану Мартином О.В. та Швед Н.А. методику створення оновленої системи мотивування персоналу підприємства, яка складається з трьох ключових етапів (Додаток В). Далі детальніше зупинимося на кожному з цих етапів, представлених у Додатку В.

На початковому етапі слід окреслити ключові пріоритети як для підприємства, так і для його співробітників. Для організації важливими є досягнення високих результатів діяльності, підвищення прибутковості, розширення ринкової частки та зміцнення позицій на ринку. Досягнення цих цілей можливе лише за умови раціонального використання наявних виробничих ресурсів, зокрема людського капіталу. Співробітники, у свою чергу, прагнуть отримувати достойну винагороду, мати можливості професійного та кар'єрного зростання, брати участь у цікавих проєктах і працювати в сприятливому психологічному середовищі. Саме баланс між очікуваннями співробітників і можливостями підприємства створює основу для високого мотивування та результативної трудової діяльності [25].

На другому етапі формування оновленої системи мотивування важливо забезпечити збалансоване поєднання інтересів організації та її працівників, що є визначальним для ефективного впровадження стимулюючих механізмів. Система мотивування повинна бути органічно інтегрована у корпоративну культуру підприємства, сприяючи її зміцненню та розвитку. Для досягнення цього слід дотримуватися таких принципів, як комплексний підхід, прозорість дій, індивідуалізація стимулів та гнучке реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов.

На третьому етапі здійснюється впровадження сучасних механізмів, що реалізують узгоджені інтереси підприємства та його персоналу. Такі інструменти мають бути зрозумілими, прозорими та доступними для кожного співробітника, одночасно забезпечуючи максимальну результативність у досягненні стратегічних цілей організації.

Запропонована модель мотивування персоналу підприємства поєднує три основні складові: морально-психологічну, матеріально-організаційну та соціально-економічну. Матеріально-організаційний компонент стимулює продуктивну діяльність, оптимізує використання ресурсів і формує конкретні стимули для досягнення результатів. Морально-психологічна складова акцентує увагу на етичних та моральних принципах, підтримуючи залученість працівників через різноманітні заохочення та участь у процесах управління. Соціально-економічний аспект передбачає кар'єрне зростання, професійний розвиток, гідну оплату праці та участь у прибутках і власності підприємства, підкреслюючи значення поєднання матеріальних та нематеріальних чинників мотивування, а також суспільного визнання заслуг співробітників [26, с. 372].

Таким чином, методичні засади формування системи мотивування персоналу базуються на узгодженні інтересів працівників та підприємства, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей організації. Ключовими елементами є інтеграція мотиваційних механізмів у корпоративну культуру та дотримання принципів індивідуального підходу, прозорості й адаптивності до змін. Комплексне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів і формуванню позитивного психологічного клімату. Ефективна модель мотивування включає матеріально-організаційний, морально-психологічний і соціально-економічний аспекти, створюючи основу результативної діяльності персоналу. При розробці системи слід враховувати специфіку роботи бізнес-організації та індивідуальні потреби співробітників, що забезпечує сталий розвиток і посилення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ АТ «УКРПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта» та особливості системи мотивування персоналу

АТ «Укрпошта» офіційно зареєстровано в 1993 році. Код ЄДРПОУ: 21560045. Організаційно-правова форма: акціонерне товариство. Юридична адреса офісу компанії: місто Київ, вул. Хрещатик, буд. 22. Форма власності: державна (100% акцій належить державі). Чисельність персоналу на 31.12.2025 року складала 28062 особи.

100% акцій АТ «Укрпошта» належать державі. Основними видами діяльності АТ «Укрпошта» є (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Основні послуги АТ «Укрпошта»

Джерело: складено автором за [49]

Підприємство надає універсальні та комерційні поштові послуги, а також фінансові та інші сервіси для населення, державних установ і комерційних організацій. Загальна кількість пропонованих послуг перевищує 50 видів. Для підвищення якості обслуговування клієнтів протягом 2023–2025 років впроваджувалися нові сервіси. Зокрема, АТ «Укрпошта» розпочала доставку банківських карток АТ КБ «ПриватБанк» до США, Словенії та Швейцарії. Протягом 2024 року така доставка була безоплатною для клієнтів, які перевипускали наявну платіжну картку або відкривали нову електронну картку з перевипуском через сервіс «Приват24».

Місією компанії є забезпечення сучасних фінансово-логістичних послуг як по всій території України, так і поза її межами. Цінності підприємства наведені на рис.2.2.

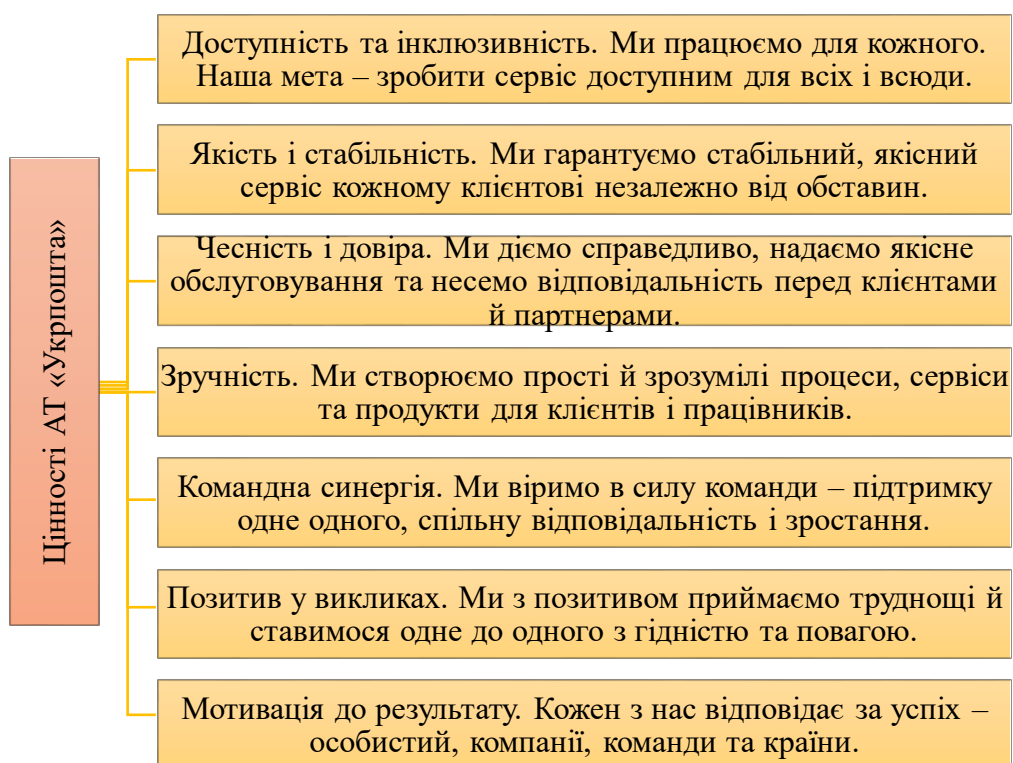


Рисунок 2.2 – Цінності АТ «Укрпошта»

Джерело: складено автором за [49]

Основним видом діяльності підприємства єдання поштових послуг, водночас на підприємство покладено державою виконання соціальних функцій, зокрема забезпечення доступу до універсальних поштових і фінансових послуг,

доставку пенсій та соціальної допомоги, а також розповсюдження по всій території країни періодичних видань за передплатою.

Стратегія АТ «Укрпошта» спрямована на розвиток логістичної та цифрової платформи, підвищення якості послуг та фінансову стійкість.

АТ «Укрпошта» будує свою діяльність і формує стратегію на основі принципів стійкості та соціально відповідального розвитку, приділяючи особливу увагу безпеці працівників як у щоденній роботі, так і під час стратегічного планування.

Організаційна структура підприємства (рис.2.3) побудована за функціональними напрямками з метою досягнення її стратегічних цілей. Така організаційна модель управління компанією передбачає дворівневу ієрархію. Філії Укрпошти - це відокремлені структурні підрозділи компанії, які розташовані поза межами юридичної особи, при цьому саме вони виконують більшість виробничих функцій.

Станом на 2025 рік АТ «Укрпошта» включало 27 філій, головним завданням яких є задоволення потреб споживачів у послугах, що надає компанія. Організаційна структура управління підприємства побудована таким чином, щоб максимально відповідати стратегічним цілям організації і забезпечує ефективну реалізацію її стратегії розвитку. Станом на 31 грудня 2025 року компанія налічувала 5 219 стаціонарних пунктів надання послуг, які обслуговують 11111 точок, а пересувні пункти – 2 063, забезпечуючи роботу більше 20 тис. точок надання послуг.

Розглянемо динаміку основних фінансових результатів АТ «Укрпошта» в 2023-2025 роках (рис.2.4).

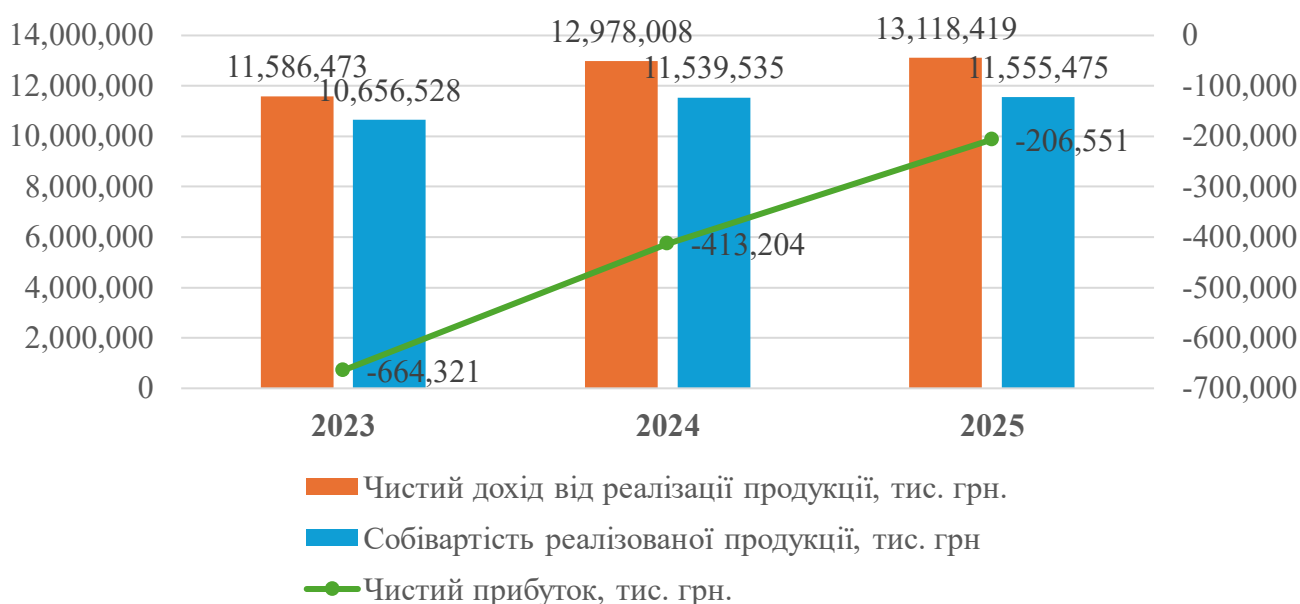


Рисунок 2.4 – Динаміка основних фінансових результатів АТ «Укрпошта» в 2023-2025 роках, тис. грн.

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

В 2024 році доходи підприємства зростали на 12,01% за рахунок збільшення кількості відділень та асортименту послуг, а в 2025 році на 11,08%. Відповідно, зростала і собівартість надання послуг в 2024 році на 8,29% та в 2025 році на 0,14%, як через збільшення обсягів надання послуг, так і через зростання витрат на паливо та оплату праці персоналу. В ці роки компанія працювала збитково, що обумовлене високим рівнем інших операційних витрат.

Також розглянемо показники ліквідності «Укрпошта» в 2023-2025 роках на рис.2.5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності за 3 роки знизився з 0,56 до 0,55, але і межах рекомендованого значення. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився за 3 роки з 0,91 до 0,7, що є нижчим за нормативне значення. Коефіцієнт критичної ліквідності також знизився з 0,87 до 0,65, що є нижчим за рекомендоване значення та вказує на обмежені можливості підприємства погашати короткострокові зобов'язання без реалізації запасів. Отже, підприємство в 2023-2025 роках знизило свій рівень ліквідності.

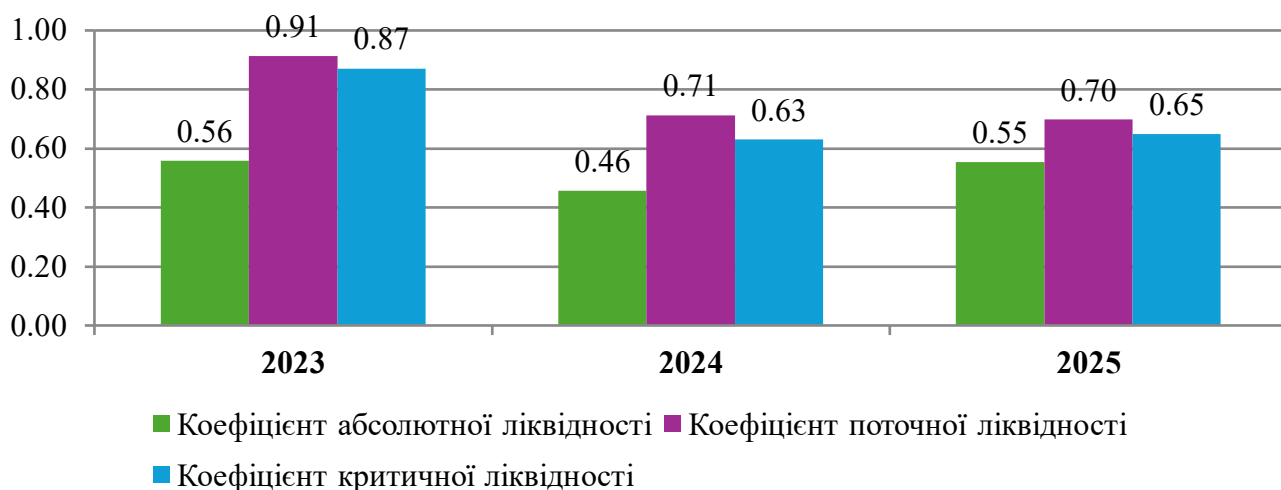


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ліквідності АТ «Укрпошта» в 2023-2025 роках

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

Показники фінансової стійкості наведемо на рис.2.6.

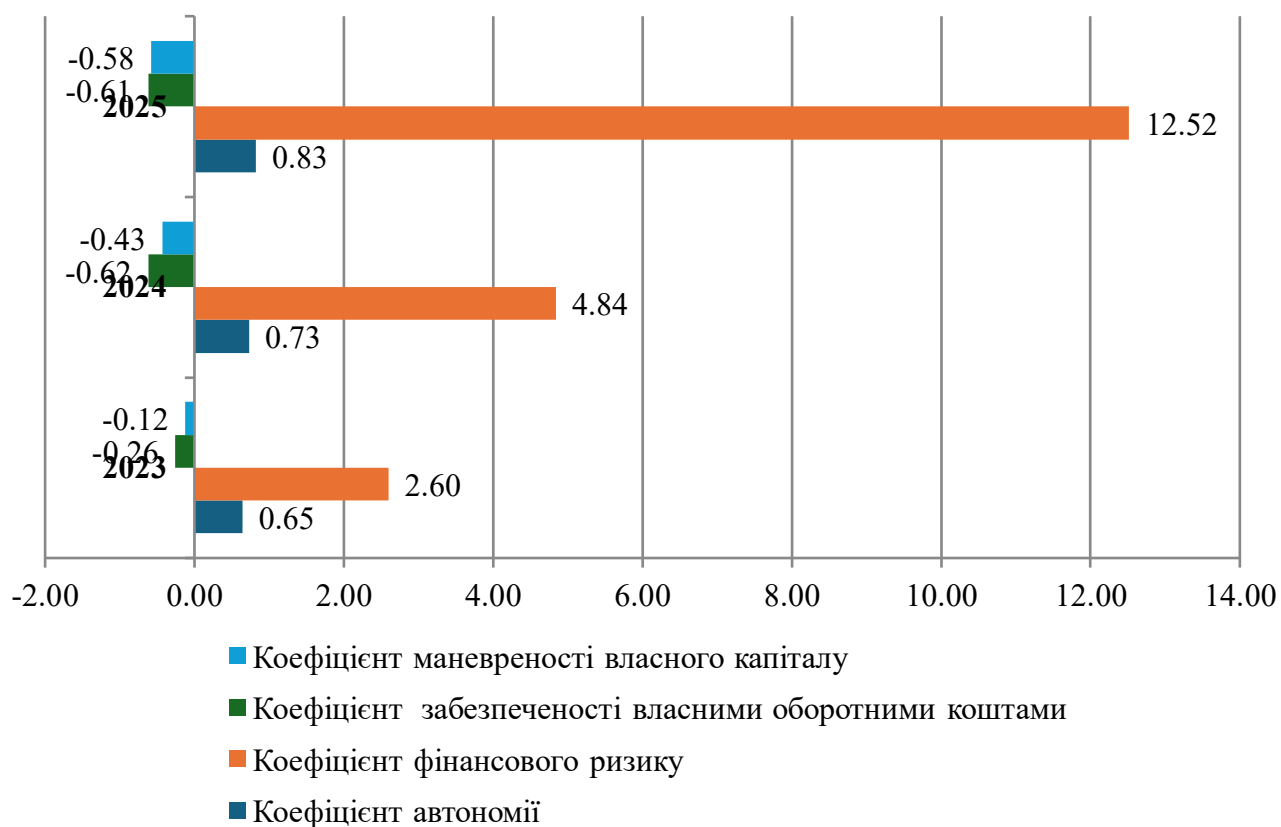


Рисунок 2.6 – Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Укрпошта» в 2023-2025 роках

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

Коефіцієнт автономії за 3 роки виріс з 0,65 до 0,83, що перевищує рекомендоване нормативне значення (не нижче 0,5) та свідчить про високу частку власного капіталу у структурі джерел фінансування, а також про посилення фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт фінансового ризику виріс з 2,6 до 12,52, що значно перевищує орієнтовне нормативне значення (до 1,0–1,5) і вказує на суттєве зростання залежності від позикового капіталу, а отже, на підвищення фінансових ризиків та навантаження за зобов'язаннями. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами протягом 3 років мав від'ємне значення та тенденцію до погіршення показника і склав в 2025 році -0,61, тобто підприємство не має необхідного обсягу власних оборотних ресурсів для фінансування поточної діяльності. Коефіцієнт маневреності власного капіталу також мав від'ємне значення та тенденцію до погіршення показника і склав в 2025 році -0,58, що не відповідає рекомендованому рівню (0,2–0,5) і вказує на відсутність мобільної частини власного капіталу, придатної для оперативного фінансування оборотних активів. Отже, підприємство в 2023-2025 роках мало низький рівень фінансової стійкості.

Персонал компанії є її ключовим ресурсом, розглянемо динаміку чисельності персоналу АТ «Укрпошта» в 2022-2025 роках (рис.2.7).

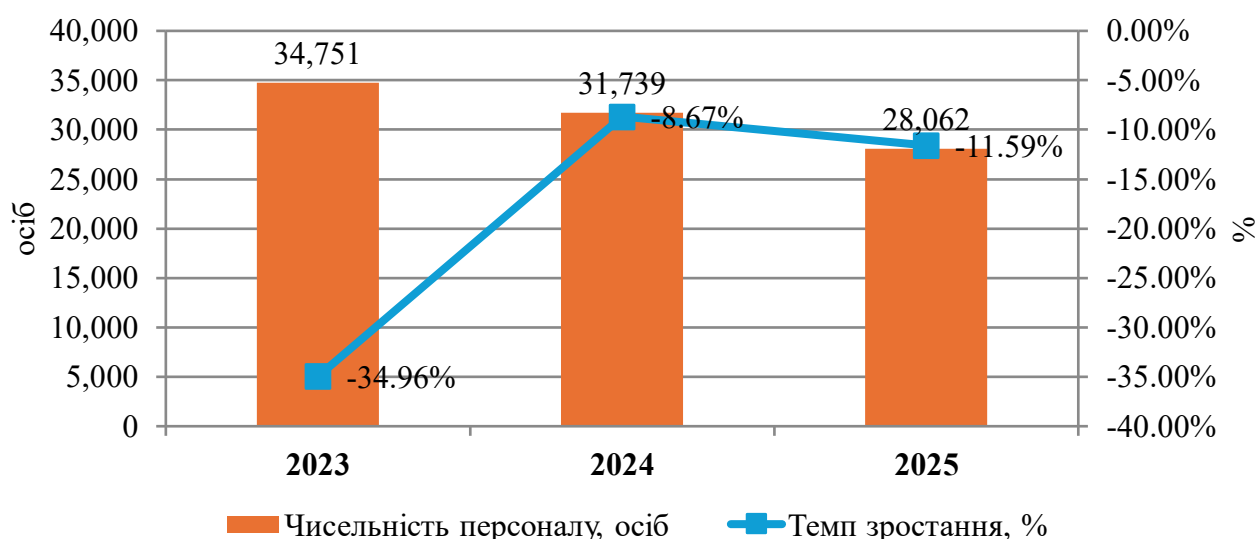


Рисунок 2.7 – Динаміка чисельності персоналу АТ «Укрпошта» в 2023-2025 роках, осіб

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

З рис.2.7 бачимо, що чисельність персоналу підприємства щорічно знижується, в 2023 році чисельність персоналу скоротилась на 34,96%, в 2024 році на 8,67% та в 2025 році на 11,59%, причинами скорочення персоналу є оптимізацією та трансформацією бізнес-моделі, автоматизацією процесів, змінами в структурі послуг, а також вплив воєнних дій, а саме – закриття відділень, передусім, на окупованих територіях або в містах, де ідуть активні бойові дії.

Далі проаналізуємо якісний склад персоналу компанії. Розглянемо гендерну структуру персоналу АТ «Укрпошта» в 2025 році (рис.2.8).

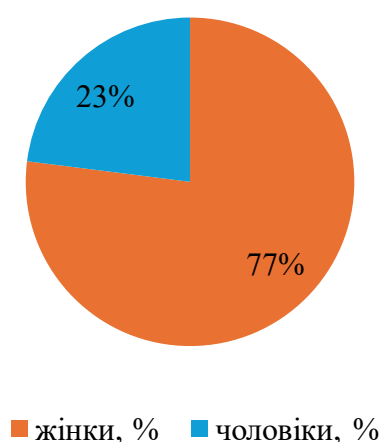


Рисунок 2.8 – Гендерна структура персоналу АТ «Укрпошта» в 2025 році, %
Джерело: побудовано автором за даними АТ «Укрпошта»

Отже, частка жінок в структурі персоналу компанії складає 77%, а чоловіків тільки 23%, що обумовлено специфікою виробничої діяльності та низьким рівнем оплати праці на підприємстві. При цьому, частка жінок у вищому керівництві компанії на 31.12.2025 року складала 38%.

Розглянемо структуру персоналу АТ «Укрпошта» за посадами в 2025 році на рис.2.9. Як бачимо з рис.2.9, частка адміністративно-управлінського персоналу в 2025 році склала 10%, а частка виробничого персоналу 90%, у тому числі керівники відділень поштового зв'язку складають 21,3% від загальної чисельності персоналу, оператори поштового зв'язку відділень поштового зв'язку – 41,2%, листоноші – 21,2% та 33,3% інший виробничий персонал.



Рисунок 2.9 – Структура персоналу АТ «Укрпошта» за посадами в 2025 році,

%

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Укрпошта»

Середній вік персоналу АТ «Укрпошта» в 2025 році наведена на рис.2.10.

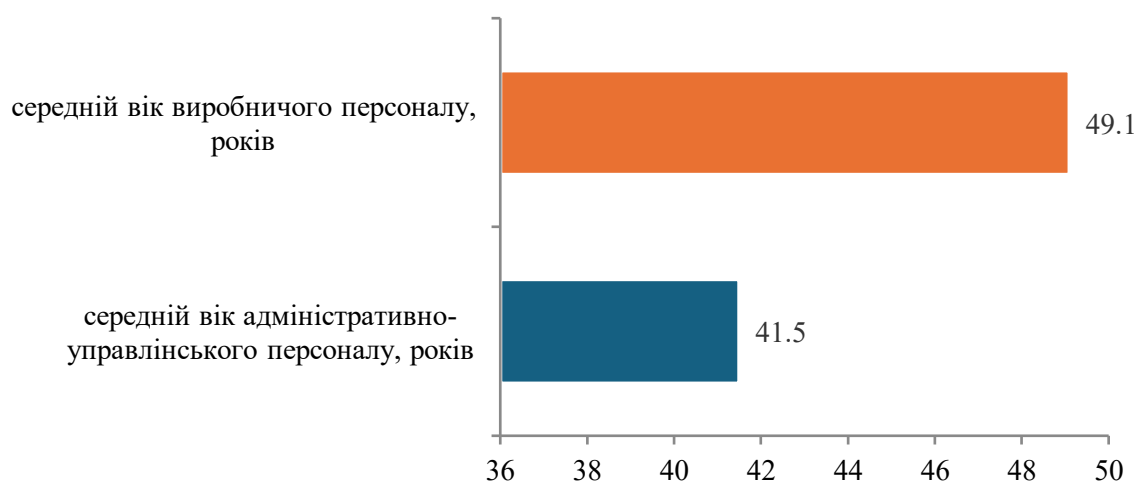


Рисунок 2.10 – Структура персоналу АТ «Укрпошта» за посадами в 2025 році, %

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Укрпошта»

Отже, середній вік персоналу АТ «Укрпошта» склав 48,7 років, у тому числі середній вік адміністративно-управлінського персоналу становить 45,1 років, а виробничого персоналу – 49,1 років.

Так як персонал та управління персоналом сильно впливають на діяльність підприємство, то розглянемо ці аспекти. Управління персоналом АТ «Укрпошта» регламентується рядом внутрішніх документів, затверджених компанією, серед яких Статутом, штатний розпис, який затверджується щороку, Положенням про підбір кадрів, Положеннями про стимулювання персоналу та інші внутрішні регламенти, а також КзПП України.

Управління персоналом АТ «Укрпошта» забезпечується відділом управління персоналом та контролюється вищим керівництвом компанії. Організаційна структура управління персоналом АТ «Укрпошта» зображена на рис.2.11.

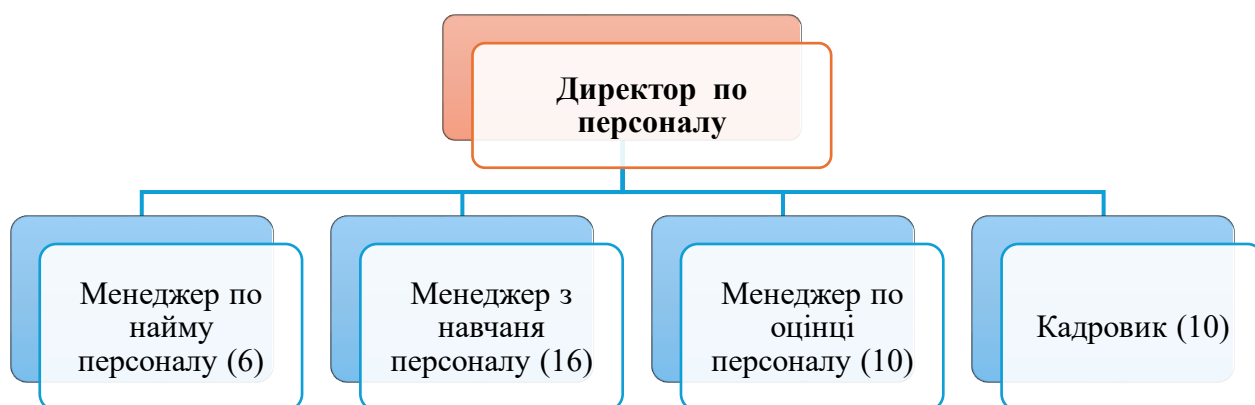


Рисунок 2.11 – Організаційна структура управління відділу управління персоналом АТ «Укрпошта»

Джерело: складено автором за даними АТ «Укрпошта»

Відділ управління персоналом компанії станом на 2025 рік налічує 43 працівника, які відповідають за організацію найму, адаптації, розвитку, кар'єрного просування, навчання та оцінки персоналу взаємодіють із керівниками поштових відділень і директорами регіональних філій.

Головна функція відділу полягає у веденні документації та супроводі персоналу. Документується кожна значуща дія співробітників в організації: прийом

на роботу, переведення на іншу посаду, навчання, зміни умов оплати праці, відпустки, відрядження та звільнення

Наведемо основні функції відділу управління персоналом АТ «Укрпошта»

- планування роботи персоналу;
- регламентація поведінки працівників компанії;
- адаптація персоналу;
- аналіз роботи персоналу та її результативності;
- мотивація персоналу;
- навчання персоналу;
- організація кар'єрного просування персоналу;
- контроль роботи персоналу.

Слід зазначити, що одним із ключових принципів політики управління персоналом АТ «Укрпошта» є розвиток і кар'єрне просування співробітників всередині компанії. Кожен працівник має реальні можливості для професійного зростання у різних напрямках діяльності підприємства. При відкритті нових вакансій першочергову перевагу надають внутрішнім кандидатам.

Аналіз діяльності АТ «Укрпошта» показує, що підприємство поєднує комерційні та соціальні функції, забезпечуючи надання універсальних поштових і фінансових послуг по всій території України та за її межами, при цьому активно впроваджує нові сервіси і цифрові рішення для покращення обслуговування клієнтів. Організаційна структура компанії, побудована за функціональними напрямками та дворівневою ієрархією, забезпечує реалізацію стратегічних цілей і розвиток логістичної та цифрової платформи, хоча фінансові показники свідчать про низьку ліквідність і обмежену фінансову стійкість. Персонал залишається ключовим ресурсом, при цьому спостерігається зниження чисельності та переважання жінок у структурі кадрів, а середній вік працівників високий. Система управління персоналом спрямована на планування, контроль, адаптацію, навчання, мотивацію та кар'єрне просування співробітників, що забезпечує можливості розвитку і внутрішньої мобільності кадрів всередині компанії.

2.2 Аналіз наявної системи мотивування персоналу в АТ «Укрпошта»

Важливим елементом управління персоналом є його мотивація, оскільки саме мотивація впливає на якість роботи персоналу, що формує якість послуг компанії та її репутацію. Окрім того, від мотивування праці залежить успішність залучення та утримання персоналу, а так як компанія в 2023-2025 роках працювала збитково, то саме персонал є тим ресурсом, який може забезпечити підвищення якості послуг, збільшення продуктивності праці і отриманню більших доходів компанією.

Наведемо структуру системи мотивування ТОВ «Нова пошта» на рис.2.12.

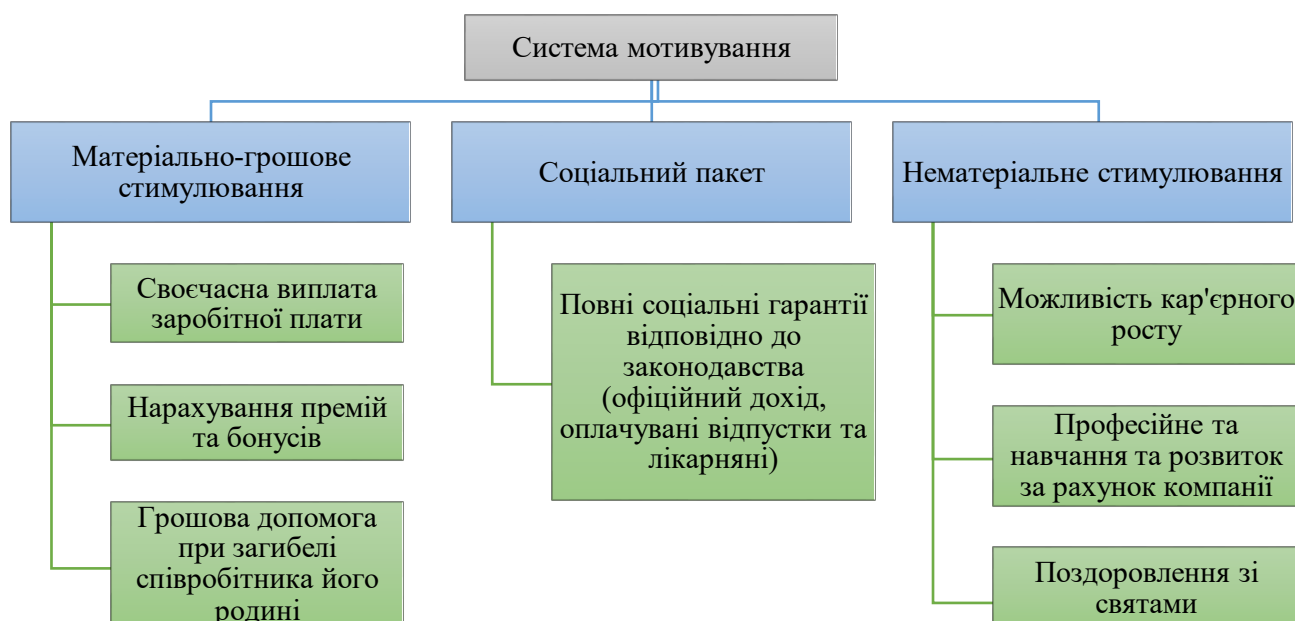


Рисунок 2.12– Система мотивування АТ «Укрпошта»

Джерело: складено автором за даними АТ «Укрпошта»

Станом на 2025 рік в Укрпошті діяло близько 20 внутрішніх положень, які регламентували мотивацію різних категорій працівників залежно від покладених на них функцій і досягнутих результатів роботи. Для управлінського складу застосовується система стимулювання, пов'язана з досягненням ключових показників ефективності. Окремо запроваджуються разові премії за виконання особливо важливих завдань, що набули особливої ваги в умовах воєнного стану,

коли персонал працює під підвищеним навантаженням. Зберігаються також виплати матеріальної допомоги, зумовлені наслідками бойових дій.

АТ «Укрпошта» з метою мотивування персоналу забезпечує для нього протягом року такі фіксовані та нефіксовані виплати (рис.2.13).

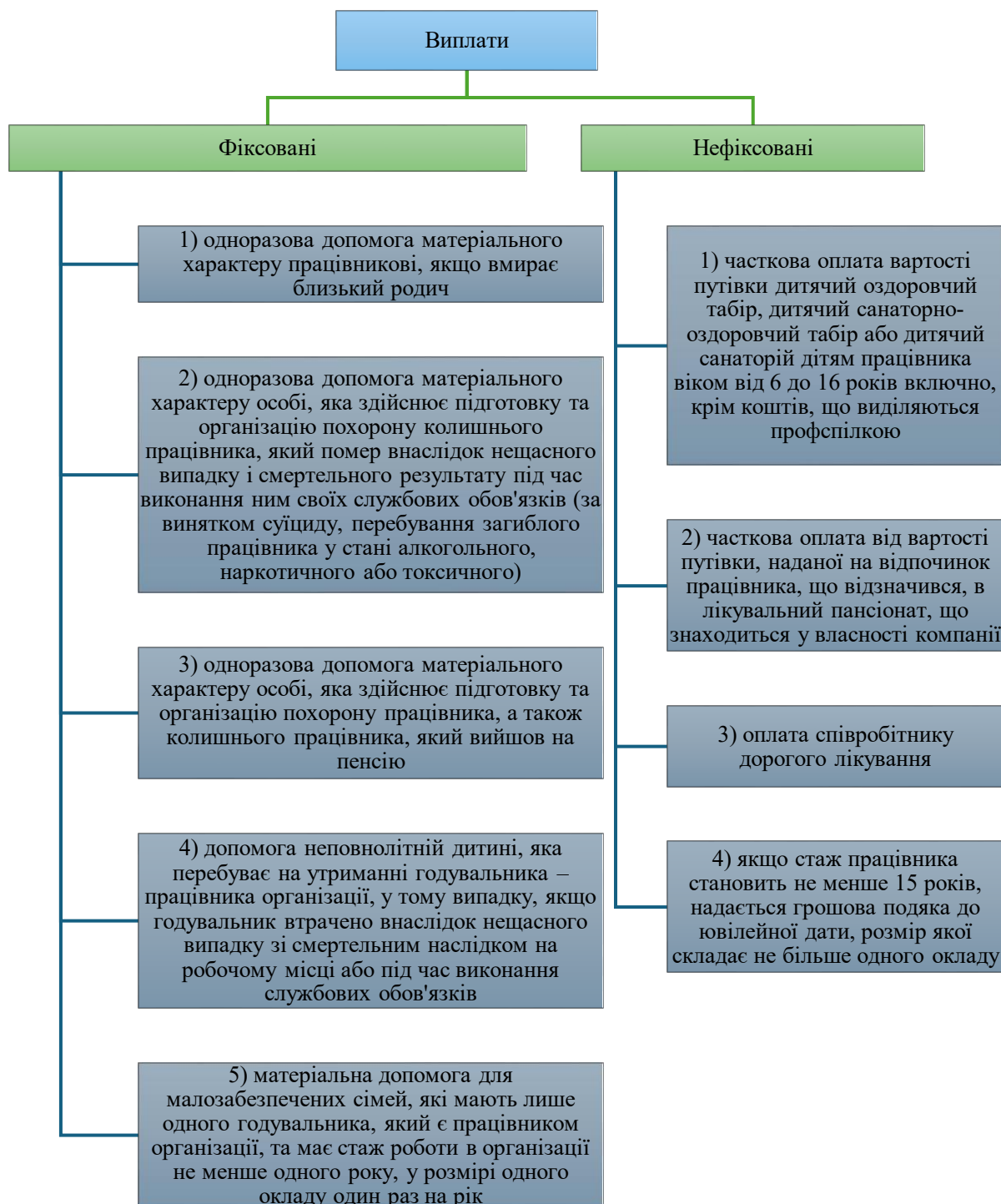


Рисунок 2.13 – Фіксовані та нефіксовані виплати персоналу АТ «Укрпошта»

Джерело: складено автором за даними АТ «Укрпошта»

Для виробничого персоналу компанії найважливішим чинником мотивування до праці є, передусім, рівень оплати праці. Нижче наведено порівняння рівня заробітної плати компанії та у ключового конкурента та в середньому по Україні за 2023–2025 роки (рис.2.14).

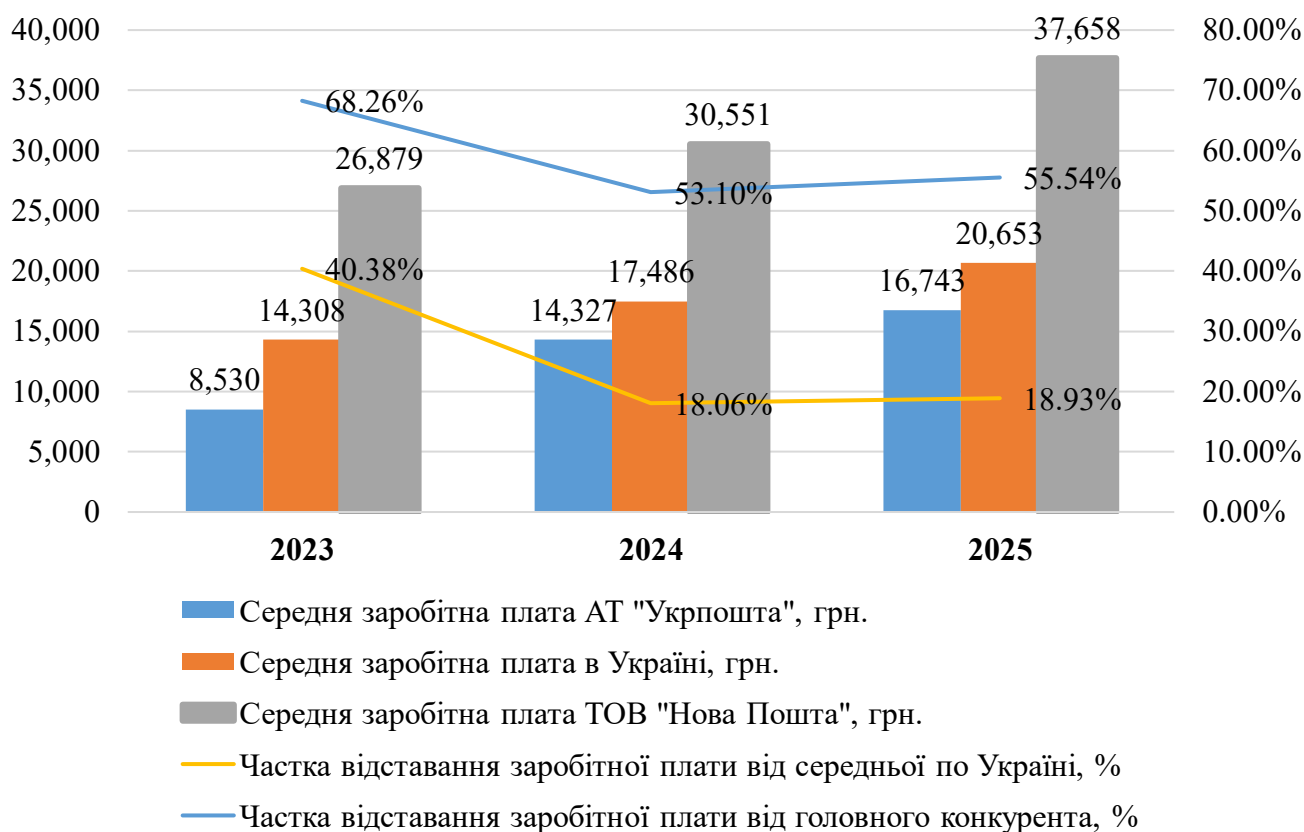


Рисунок 2.14 – Порівняння оплати праці на АТ «Укрпошта» та в середньому по Україні в 2023-2025 роках, грн.

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Укрпошта» та [51]

Відповідно до рис.2.14, середня заробітна плата персоналу АТ «Укрпошта» значно менша за середню заробітну плату в Україні, але завдяки тому, що розмір середньої заробітної плати на підприємстві за 3 роки виріс на 96,3%, то і частка відставання зменшилась з 40,38% до 18,93%. Частка відставання від ТОВ «Нова Пошта» (ключового конкурента підприємства) за показником середньої заробітної плати склала 55,54% в 2025 році, що вказує на низький для галузі рівень заробітної плати АТ «Укрпошта». Отже, рівень матеріального мотивування на АТ «Укрпошта» залишається низьким, що ускладнює залучення висококваліфікованих фахівців. Найчастіше на роботу в компанію приходять працівники, які не мають

альтернативи або керуються суб'єктивними факторами, наприклад, студенти чи ті, для кого робоче місце знаходиться поряд із домом.

Також було розглянуто структуру заробітної плати АТ «Укрпошта» (рис.2.15).

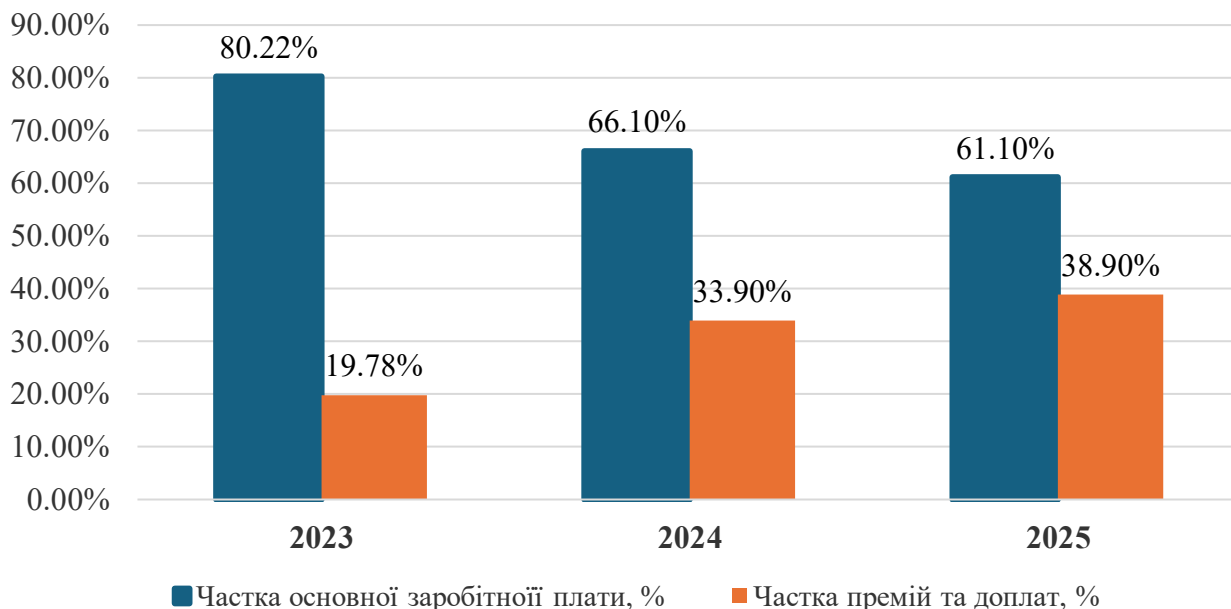


Рисунок 2.15 – Структура заробітної плати АТ «Укрпошта» в 2023-2025 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

З рис. 2.15 бачимо, що в структурі оплати праці частка доплат (премії та інші доплати) за 3 роки збільшилась на 19,13% та склала 38,9%, що збільшує мотивацію персоналу, однак, зважаючи на те, що збільшувався преміальний фонд переважно управлінського персоналу, то мотивація виробничого персоналу залишалась низькою. Отже, проблемою є те, що серед персоналу преміальний фонд розподіляється нерівномірно і більша частка премій припадає на управлінський персоналу та керівників відділень, тоді як рядові працівники часто отримують місячну заробітну плату навіть без премій.

Одним зі складових мотивування персоналу є можливість для розвитку та навчання, а також кар'єрного просування. Наведемо в табл. 2.2 показники з навчання персоналу в 2025 році.

Як бачимо з табл. 2.2, компанія проводить різні заходи для навчання персоналу, однак, досить мало проводиться заходів із залученням зовнішніх тренерів та навчальних організацій. В 2025 році 71,4% персоналу пройшли навчання, яке здійснювалось в форматі дистанційного навчання, очних курсів або курсів підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.2 – Інформація персоналу АТ «Укрпошта», який проходив навчання в 2025 році, %

Показник	Частка від загальної чисельності, %
Пройшли навчання протягом року, %	71,4
Пройшли підготовку / перепідготовку на робочих місцях, %	23,8
Брали участь в початковому процесі як наставники, %	9,7
Успішно пройшли оцінювання профпідготовки, %	20,4
Підвищили кваліфікацію всього, у тому числі:	60,0
– посадові особи (обов'язкове навчання), %	4,2
– спеціалізоване обов'язкове навчання, %	0,4
Взяли участь у зовнішніх заходах з розвитку персоналу, %	2,0
Пройшли внутрішні тренінги та майстер-класи, %	35,4
Пройшли дистанційне навчання, %	85,1
Пройшли навчання в межах проєкту «BePost», %	14,1

Джерело: [14]

Керівництво компанії спільно з профспілкою проводять різноманітні заходи для підвищення мотивування та залученості персоналу. Серед них – конкурси професійної майстерності, спортивні змагання, святкування Дня пошти та Нового року. Також забезпечується відпочинок і лікування дітей працівників, а ветеранів підприємства вітають з визначними подіями, що сприяє формуванню позитивного корпоративного середовища.

Отже, можна зробити висновки, що на підприємстві низький рівень оплати праці, зокрема, суттєво нижчий, ніж в середньому по Україні та у головного конкурента – ТОВ «Нова Пошта». Серед нематеріальних заходів мотивування на підприємстві застосовують привітання працівників з ювілейними датами, а також нагородження грамотами та подяками. Проте ефект від цих заходів залишається обмеженим і не забезпечує високого рівня мотивування.

Для оцінювання ефективності мотивування персоналу проаналізуємо показники плинності персоналу, продуктивності праці та зарплатовіддачі.

Проаналізуємо показники плинності персоналу АТ «Укрпошта» в 2022-2024 роках, за 2025 рік компанія станом на 28.03.2026 року ще не оприлюднила дані (рис.2.16).

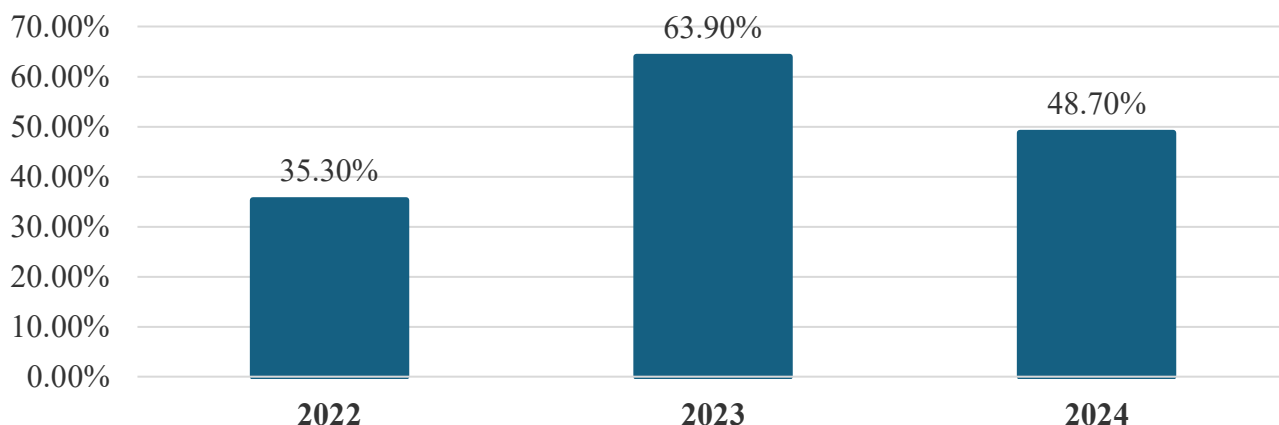


Рисунок 2.16 – Динаміка показника плинності персоналу АТ «Укрпошта» в 2022-2024 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта» [14]

З рис. 2.16 бачимо, що плинність персоналу зростала в 2023 році на 28,6% через мобілізацію працівників, а також звільнення персоналу на прифронтових та окупованих територіях, а в 2024 році плинність персоналу знизилась на 15,2% та склала 48,7%, тобто за 3 роки плинність персоналу зросла на 13,4% та є досить високою, що вказує на те, що застосовується недостатня мотивація персоналу, зокрема, низьким є рівень оплати праці.

Далі проаналізуємо продуктивність праці персоналу АТ «Укрпошта» в 2023-2025 роках (рис. 2.17). З рис.2.17 бачимо, що продуктивність праці зростала в 2024 році на 22,64%, а в 2025 році на 14,33%, однак, таке зростання обумовлене, переважно, скороченням штату персоналу в 2024 році на 3012 осіб, а в 2024 році на 3677 осіб. Тобто на кожному відділенні було зменшено чисельність персоналу, але кількість задач, які персонал має виконати, залишилась незмінною або навіть зросла.

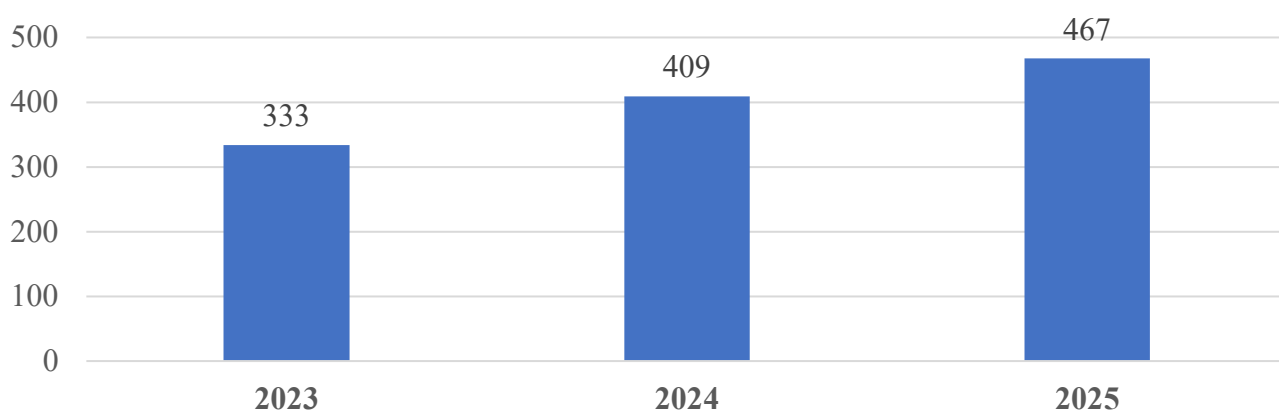


Рисунок 2.17 – Динаміка продуктивності праці персоналу АТ «Укрпошта» в 2023-2025 роках, тис. грн./особу

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

Далі проаналізуємо показник зарплатовіддачі персоналу АТ «Укрпошта» в 2023-2025 роках (рис.2.18).

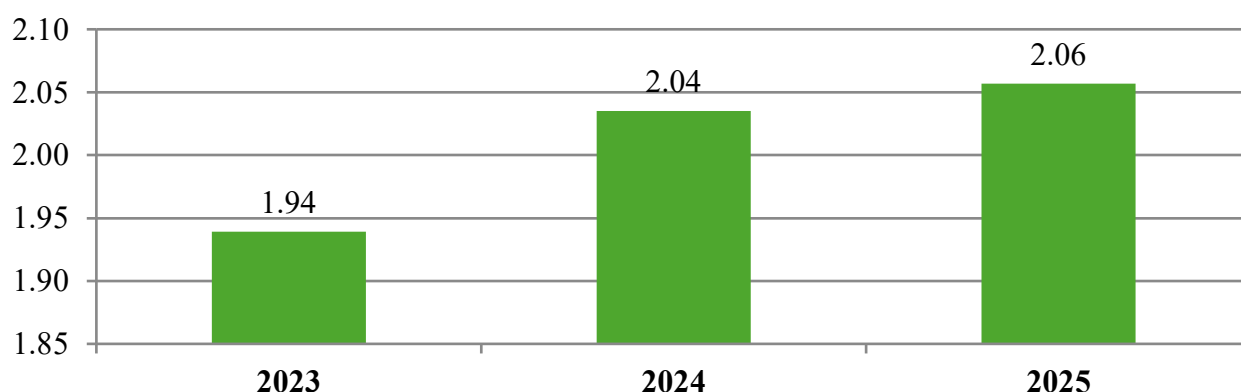


Рисунок 2.18 – Динаміка зарплатовіддачі АТ «Укрпошта» в 2023-2025 роках, грн./грн.

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

З рис.2.18 бачимо, що за 3 роки зарплатовіддача зросла з 1,94 грн./грн. до 2,06 грн./грн., тобто компанія стала заробляти більше грошей від діяльності персоналу з урахуванням витрат на оплату його праці.

Також, щоб зрозуміти ефективність мотивування персоналу АТ «Укрпошта» доцільно визначити лояльність персоналу до компанії, але враховуючи, що штат персоналу складає 28 тис. осіб, а опитування незначною частини персоналу не

покаже реальної картини, було проведено дослідження відгуків персоналу про роботу в компанії.

На сайті «vnutri.org» розміщено 711 відгуків працівників АТ «Укрпошта» (рис.2.19).

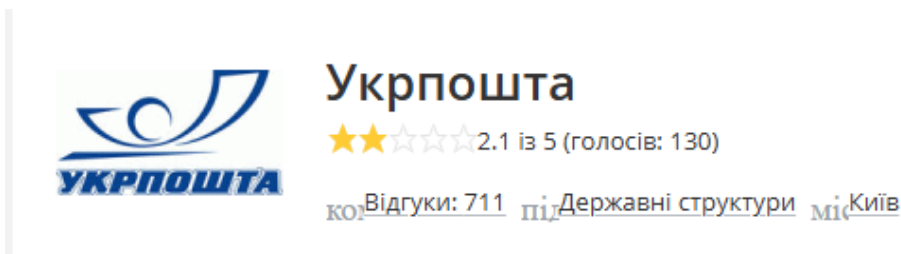


Рисунок 2.19 – Рейтинг АТ «Укрпошта» як роботодавця на сайті «vnutri.org»
Джерело: [44]

Більшість залишених відгуків вказують на незадоволеність працівників компанії як базовими умовами праці (фізично складні умови праці, низький рівень автоматизації, застаріле обладнання), так і рівнем її оплати і відношенням вищого керівництва. Загальний рейтинг компанії як роботодавця 2,1 з можливих 5 балів.

Далі розглянемо рейтинг компанії на сайті «indeed.com» (рис.2.20).

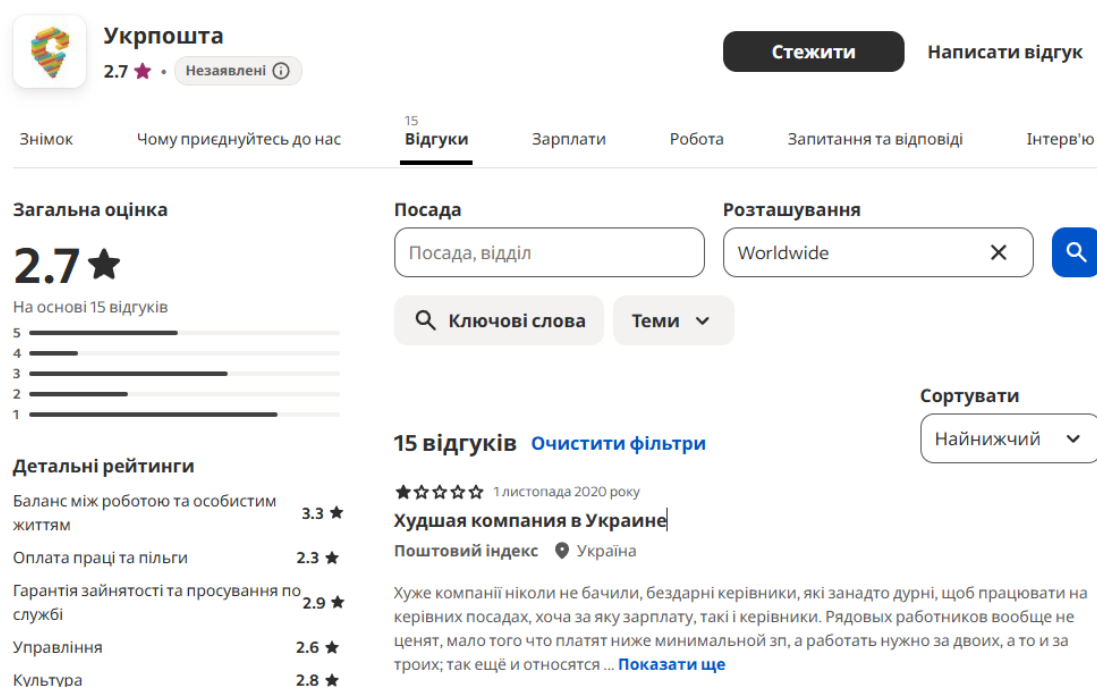


Рисунок 2.20 – Рейтинг АТ «Укрпошта» як роботодавця на сайті «indeed.com»

Джерело: [45]

З рис.2.20 бачимо, що на даному сайті рейтинг компанії, як роботодавця складає 2,7 з можливих 5 балів, а відгуки є як погані, так і досить нормальні, коли працівники задоволені роботою в компанії, проте, таких відгуків мало. Переважні причини незадоволеності персоналу – це оплата праці, а також обсяг роботи та умови праці.

Наведемо рейтинг АТ «Укрпошта» на сайті «vidhuk.ua» на рис.2.21.

Головна › Компанії › Пошта

Укрпошта відгуки співробітників

Укрпошта відгуки співробітників про роботу в Укрпошта, відгуки про роботодавця. Зарплата, умови праці, кар'єрний ріст

1.6 ★★☆☆☆
21 відгук / 4934454 перегляда

Результати відгуків



Рисунок 2.21 – Рейтинг АТ «Укрпошта» як роботодавця на сайті «vidhuk.ua»

Джерело:[46]

З рис.2.21 бачимо, що орієнтовно 75% працівників, які залишили відгук, вважають роботу в компанії жахливою, тобто і на даному сайті компанія має низький рейтинг, який склав 1,6 бал з можливих 5 балів.

Було узагальнено причини незадоволеності персоналу АТ «Укрпошта» за відгуками на різних сайтах в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Причини незадоволеності персоналу АТ «Укрпошта», які приводять до низького мотивування праці

Причина незадоволеності	Опис (реальні факти зі скарг)
1	2
Низька зарплата	Оператори отримують 12–13 тис. грн, листоноші 5–6 тис. грн; заступники – до 12–13 тис.; обіцяють 18–24 тис., фактично менше; премії не виплачують або затримують.

1	2
Примус до виконання планів власним коштом	Змушують купувати журнали, ковбасу, цукерки, побутову техніку для «виконання плану»; оформлювати підписки; робити донати; продавати прострочений товар.
Погрози нестачею при звільненні	Працівники заявляють, що при звільненні можуть «повісити» нестачу, якої раніше не було.
Надмірне навантаження та суміщення посад	На операторів покладають обов'язки начальників; працюють по одному у зміні; відсутні підмінні працівники; робота без вихідних.
Скорочення персоналу	Постійні скорочення; у відділеннях залишають по 1 працівнику; листоноша обслуговує до 50 км маршруту.
Примус працювати під час повітряної тривоги	За словами працівників, територіальні менеджери вимагають не закривати відділення під час тривоги, попри право припиняти роботу.
Відсутність нормальних умов праці	Немає кімнат для відпочинку; відсутні мікрохвильовки; відсутні прибиральники; генератори без коліс – жінки самі їх переносять і заправляють; несправна техніка, зависає програмне забезпечення.
Неналежна організація кадрових процесів	Випадки, коли після проходження медкомісії (навіть 1500 грн власним коштом) повідомляють, що вакансію вже закрито; кадровики не знають норм КЗпП; труднощі з оформленням звільнення; «зникнення» трудових книжок і даних.
Проблеми з відпустками	Не дають повністю використати щорічну відпустку; при звільненні оплачують не всі дні; відмовляють у відпустці навіть через поранення родича; декретниці не можуть нормально звільнитися.
Переробки без оплати	Постійні понаднормові години без компенсації; відсутність нормованого графіка.
Неповага з боку керівництва	Скарги на принизливе ставлення, тиск, шантаж лікарняними; відсутність підтримки під час війни.
Дисбаланс зарплат керівництва	Обурення через високі зарплати топ-менеджменту на тлі низьких доходів рядових працівників.
Неефективна організація сервісу	SMS про «обслуговування поза чергою» викликають конфлікти; великі черги; закриті відділення при розсилці повідомлень про видачу посилок.
Поганий стан офісів	Відсутність базових умов (вода купується працівниками); повідомлення про антисанітарію в окремих приміщеннях.
Моральне та фізичне виснаження	Працівники повідомляють про сильний стрес, втому, відсутність мотивування, масові звільнення після короткого періоду роботи.

Джерело: складено автором за [44;45;46]

Таким чином, проведене дослідження відгуків показало, що працівники Укрпошти незадоволені низькою зарплатою та преміями, перевантаженістю роботою, некомпетентністю керівництва та кадрових працівників, поганими умовами праці, відсутністю підтримки й мотивування, а також небезпечними та хаотично організованими робочими процесами.

Отже, аналіз чинної системи мотивування персоналу АТ «Укрпошта» показав, що існуючі матеріальні та нематеріальні стимули є недостатньо ефективними: рівень заробітної плати нижчий за середньоукраїнський та рівень конкурентів, преміальні виплати хоч і зростають, але не компенсують низьку базову оплату, а заходи нематеріального мотивування обмежуються переважно святковими привітаннями та нагородами; внаслідок цього спостерігається висока плинність персоналу, незадоволення умовами праці, перевантаження, низька продуктивність і моральне виснаження, що вказує на необхідність комплексного перегляду системи мотивування з метою підвищення залученості, лояльності та ефективності працівників.

2.3 Розробка організаційно-управлінських заходів з удосконалення системи мотивування персоналу АТ «Укрпошта»

Проведений аналіз чинної системи мотивування персоналу АТ «Укрпошта» показав, що рівень мотивування персоналу низький, що привело до того, що середній вік персоналу становить 48,7 років, тобто молоді люди не хочуть працювати в компанії (зокрема, це стосується виробничого персоналу), а працювати в компанію ідуть переважно ті, хто немає інших варіантів роботи. Також на підприємстві досить високий рівень плинності персоналу, оскільки часто працівники звільняються попрацювавши всього 1-2 місяці. Серед причин, які приводять до такої низького мотивування, було виявлене наступне:

- низький рівень оплати праці;
- перевантаженість роботою;
- некомпетентність керівництва та кадрових працівників;
- погані умови праці, у тому числі неефективність організації робочих місць та робота в умовах небезпеки;
- відсутність підтримки в боку керівництва.

Зазначимо, що в звіті «Лист очікувань власника» на 2026 рік [30] керівництво компанії визначило серед інших такі оперативні цілі розвитку компанії:

- збільшення продуктивності праці за рахунок оптимізації бізнес-процесів;
- підвищення середньої заробітної плати;
- укріплення конкурентоздатності компанії на ринку праці.

Метою є підвищення залученості та продуктивності працівників за рахунок індивідуального підходу до стимулів. Пропонуємо формувати персоналізовані пакети мотиваційних стимулів (премії та доплати, додаткові дні відпочинку, навчальні програми) на основі нейронаукового оцінювання стимулів та мотивів кожного співробітника. Наразі в АТ «Укрпошта» немає єдиного сучасного HR-інструменту, який дозволяє автоматично збирати дані про персонал (формувати кадровий резерв, систематизувати дані про досвід працівника, про його навчання, його вклад в діяльність підприємства, а також про його інтереси та його психологічний портрет).

Сучасна HRIS-система – це програмне забезпечення для автоматизації HR-процесів, що об'єднує базу даних працівників, облік робочого часу, кадровий документообіг та аналітику в одній системі. Більшість сучасних HRIS-систем працює на основі алгоритмів ШІ, що дозволяє обробляти більше даних одночасно.

Тому пропонуємо впровадити HRIS-систему, а порівняння альтернативних платформ, доступних на українському ринку програмного забезпечення, наведене в таблиці 2.4.

Порівнявши розглянуті HRIS-системи за функціоналом, обмеженнями та витратами на ліцензію і обслуговування, та врахувавши потреб АТ «Укрпошта», вважаємо, що доцільно буде запровадити PeopleForce, оскільки вона дозволяє обробляти понад 30 000 працівників, автоматично збирати мотиваційні уподобання персоналу та формувати індивідуальні стимули, що забезпечить ефективне впровадження персоналізованих мотиваційних пакетів.

Таблиця 2.4 – Порівняння HRIS-систем для впровадження на АТ «Укрпошта»

Критерій	PeopleForce	Coloris HRM
Функціонал	Повноцінне HRIS: облік співробітників, відсутності, онбординг / офбординг, аналітика, OKR/KPI, рекрутинг, опитування, таймінг, кейс-сервіс – весь цикл життя працівника	Управління талантами з оцінками 360°, планування кар'єри, HR-аналітика; орієнтована на великий корпоративний HR
Обмеження	Підходить для будь-якого масштабу, включно з підприємствами понад 30 000 співробітників; система масштабується на великі команди	Розроблена для великих компаній, банків і державних організацій; підходить для enterprise з високими вимогами до безпеки
Щомісячні витрати	900 дол. США за 500 працівників + знижка для більших компаній	Відсутні відкриті прайси, індивідуальне ціноутворення

Джерело: складено автором за [26;78]

Після впровадження такої системи на підприємстві необхідно провести удосконалення самої системи мотивування. Для цього необхідно 2 рази на рік проводити обов'язкові опитування персоналу через PeopleForce, опитування матимуть одночасно кілька цілей:

- визначення рівня поточного мотивування персоналу;
- з'ясування ключових незадоволених потреб персоналу;
- коригування планів мотивування персоналу відповідно до результатів опитування.

Щоб дана пропозиція мала сенс, необхідно також мотивувати вище та лінійне керівництво для створення сприятливих умов праці для персоналу, а тому за результатами опитування лінійного персоналу будуть визначатись розміри річної премії вищого керівництва та керівників філій, у тому числі за критерієм рівень мотивування персоналу.

Опитування персоналу будуть проводитися через HRIS систему PeopleForce у форматі онлайн-анкетування, що забезпечить одночасне охоплення всіх категорій працівників, незалежно від їхнього місця роботи та графіку. Анкети будуть адаптовані під різні категорії персоналу, включаючи виробничий, адміністративний та керівний склад, та складатися з питань, спрямованих на оцінку

рівня задоволеності роботою, виявлення пріоритетів у мотиваційних факторах, визначення професійних потреб і особистісних уподобань.

Зібрана інформація автоматично оброблятиметься алгоритмами системи PeopleForce, які дозволяють агрегувати та аналізувати дані за різними параметрами: посада, стаж, підрозділ, місце роботи, попередній досвід участі у програмах мотивування, а також психологічні профілі та інтереси працівників. За результатами опитувань кожного працівника в програмі буде формуватися профіль його ключових мотивів та визначатимуться пріоритетні заходи з мотивування персоналу, окрім оплати праці, формат нарахування якої має бути чітко зарегламентованих та однаковим для всіх працівників. Так, наприклад, для одного працівника мотивацією буде можливість навчання, для іншого отримання путівки в санаторій чи надання відпустки в зручний для цього час. За допомогою ІІІ по кожному працівнику будуть формуватися бажані.

Далі ці профілі використовуватимуться для формування персоналізованих пакетів мотиваційних заходів, що включають:

- грошові премії та доплати відповідно до посадового рівня та стажу;
- додаткові дні відпочинку та гнучкі графіки роботи, де це можливо;
- доступ до навчальних та професійних програм розвитку;
- участь у корпоративних заходах, що підвищують соціальну залученість та командну взаємодію
- безкоштовні послуги Укрпошти

При формуванні пакетів мотивування система враховуватиме бюджетні обмеження для різних категорій персоналу, що дозволяє забезпечити оптимальне співвідношення витрат та ефективності стимулів. Для керівного складу розробляється окремий механізм мотивування, який враховує результати опитувань лінійного персоналу, таким чином премії та бонуси керівників будуть прямо залежати від рівня задоволеності та мотивування їхніх підлеглих.

З метою підвищення ефективності управління персоналом в АТ «Укрпошта» запропоновано комплексний механізм мотивації працівників, який поєднує організаційні, соціальні, психологічні та кар'єрні інструменти.

Особливістю запропонованої моделі є врахування сучасних умов функціонування підприємства, включаючи цифровізацію HR-процесів, підтримку персоналу під час війни, використання елементів гейміфікації та створення сприятливого психологічного клімату. Це дозволяє формувати довгострокову систему залучення працівників та підвищувати їхню продуктивність.



Рисунок 2.22 — Напрями підвищення мотивації персоналу АТ «Укрпошта»

Джерело: створено автором

Як видно зі схеми, підвищення мотивації персоналу відбувається через п'ять ключових напрямів: соціальний, організаційний, психологічний, кар'єрно-розвитковий та гейміфікаційний. Соціальний напрям передбачає підтримку працівників, які постраждали від війни, взаємодопомогу, підключення благодійних програм та розвиток корпоративної підтримки. Організаційний напрям спрямований на впровадження HRIS-системи та скорочення рутинних процесів. Важливим інструментом також виступає гейміфікація, яка включає систему балів, рейтингів, командних змагань і публічне визнання досягнень. Сукупна дія цих заходів сприятиме підвищенню залученості працівників, зниженню плинності

кадрів, зростанню продуктивності праці та підвищенню прибутковості підприємства.

Впровадження HRIS-системи в АТ «Укрпошта» потребує врахування різного рівня цифрової грамотності працівників, особливо у відділеннях невеликих населених пунктів. Частина співробітників має обмежений досвід використання цифрових сервісів та комп'ютерних програм, що може ускладнювати процес адаптації до нової системи та формувати опір змінам.

Для мінімізації ризиків пропонується впровадити програму цифрової адаптації персоналу, яка поєднуватиме навчальні заходи та механізми мотивації працівників.

Програма передбачає:

- короткі практичні навчання тривалістю 20–30 хвилин без надмірного теоретичного навантаження;
- відеоінструкції та покрокові візуальні матеріали;
- призначення «цифрових наставників» у відділеннях;
- поетапне впровадження функцій системи;
- гарячу лінію підтримки;
- систему мотиваційних заохочень.

Для підвищення зацікавленості працівників пропонується використовувати механізми гейміфікації, які передбачають нарахування внутрішніх балів за цифрову активність та проходження етапів адаптації.

Працівники можуть отримувати бали за:

- проходження навчальних модулів;
- використання функцій системи;
- регулярне проходження опитувань;
- оновлення профілю;
- активну участь у цифрових HR-ініціативах.

Накопичені бали можуть конвертуватися у внутрішні винагороди в межах програми «Співробітник — амбасадор Укрпошти».

Залежно від рівня цифрової активності працівник може отримувати від 1 до 10 безкоштовних відправлень на місяць:

- базовий рівень — 1–3 відправлення;
- середній рівень — 4–6 відправлень;
- високий рівень — 7–10 відправлень.

Такий підхід дозволить не лише прискорити адаптацію працівників до нової системи, але й сформувати додаткову лояльність до послуг підприємства. Працівники, які самостійно користуються сервісами Укрпошти, краще розуміють клієнтський досвід, швидше виявляють недоліки сервісу та можуть виступати внутрішніми амбасадорами бренду.

У межах HRIS-системи PeopleForce також пропонується створити окремий цифровий модуль соціальної підтримки працівників, який дозволить співробітникам повідомляти про складні життєві обставини, зокрема втрату житла або переміщення внаслідок воєнних дій. Працівники зможуть залишати відповідні запити через особистий профіль, що дозволить оперативно ідентифікувати потреби персоналу та формувати адресну підтримку.

Крім того, система може передбачати внутрішню функцію взаємодопомоги між працівниками, де співробітники зможуть підтримувати колег, які опинилися у складних життєвих обставинах. Така підтримка може включати тимчасову допомогу, обмін інформацією щодо житла, релокації або доступних соціальних можливостей.

Для зменшення фінансового навантаження на підприємство підтримку працівників доцільно реалізовувати шляхом залучення міжнародних фондів, гуманітарних програм, грантових ініціатив та партнерських соціальних проєктів. Інтеграція таких можливостей у HRIS-систему дозволить швидше інформувати працівників про доступні програми допомоги та спростити процес подання заявок.

Такий підхід сприятиме підвищенню довіри до підприємства, формуванню відчуття безпеки та посиленню соціальної підтримки персоналу.

Очікується, що поєднання цифрового навчання та гейміфікованих механізмів стимулювання сприятиме підвищенню залученості персоналу, зниженню опору змінам та зростанню рівня використання HRIS-системи.

Орієнтовна вартість впровадження системи складе 1,8 дол. США на працівника, окрім того очікується отримати знижку 50% за масштабність, орієнтовні річні витрати складуть:

$$1,8 \text{ дол. США} * 28062 \text{ прац.} * 12 \text{ міс.} * 50\% = 303070 \text{ дол. США за рік}$$

Витрати в гривневому еквіваленті за курсом дол. США на 27.03.2026 року 43,69 грн. складуть:

$$303070 * 43,59 = 13241111 \text{ грн.}$$

Отже, обсяг витрат на запровадження системи мотивування персоналу на основі нейронаукової моделі складе 13 241 тис. грн. на рік.

Розрахуємо очікуваний ефект від впровадження HRIS-системи для удосконалення системи мотивування на підприємстві. Перш за все, очікується, що знизиться плинність персоналу, що, в свою чергу приведе до зростання продуктивності праці персоналу. Також, часткова реалізація очікувань персоналу теж сприятиме зростанню продуктивності праці (частково, оскільки забезпечити реалізацію всіх очікувань персоналу не реально матеріально та фізично). Так, дослідження на прикладі банківської галузі показало, що підвищення використання HRIS може збільшити продуктивність праці приблизно на 5% на рік при врахуванні інших факторів постійними [67]. Заплануємо, що продуктивність праці персоналу зросте на 5% саме завдяки покращенню мотивування персоналу. Складемо прогноз продуктивності праці на 2026 рік (рис.2.23).

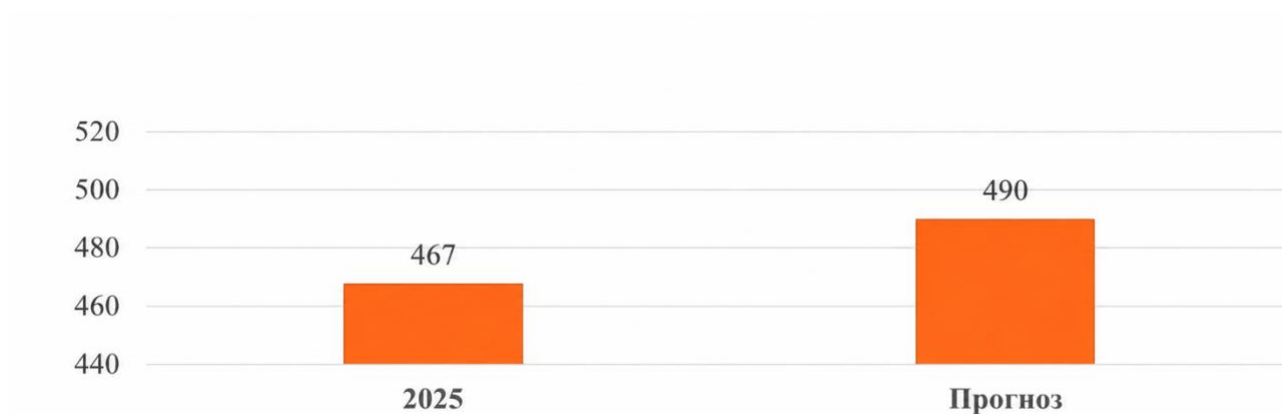


Рисунок 2.23– Прогноз продуктивності праці персоналу АТ «Укрпошта» на рік, тис. грн./особу

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

Отже, очікується, що продуктивність праці, за інших незмінних умов, в наступному році зросте на 23 тис. грн. за рік і складе 4 тис. грн. на працівника.

Складемо прогноз плинності персоналу АТ «Укрпошта» після удосконалення системи мотивування персоналу (рис.2.24).

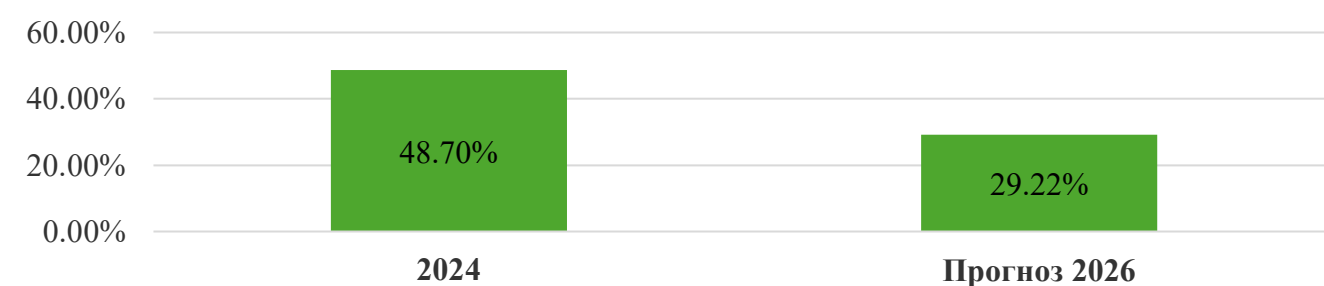


Рисунок 2.24 – Прогноз показника плинності персоналу АТ «Укрпошта» на рік, %

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

Отже, очікується зниження показника плинності кадрів до 29,22% після удосконалення системи мотивування персоналу, впровадження HRIS-системи та використання інструментів гейміфікації й соціальної підтримки працівників.

Складемо прогноз доходів АТ «Укрпошта» на рік:

$$490 * 28\,062 = 13\,750\,380 \text{ тис. грн.}$$

Зважаючи на те, що умовно-змінні витрати в 2025 році складали 76% в собівартості послуг складемо прогноз фінансових результатів компанії в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Прогноз фінансових результатів АТ «Укрпошта» після удосконалення системи мотивування персоналу

Показники	2025	Прогноз	Відхилення	
			тис.грн.	%
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис,грн,	13 118 419	13 774 340	655 921	5.00%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11 555 475	11 994 583	439 108	3.80 %
Валовий: прибуток	1 562 944	1 779 757	216 813	13.87%
Інші операційні доходи	243 245	243 245	0	0,00%
Адміністративні витрати	1 654 664	1 654 664	0	0,00%
Витрати на збут	252 718	252 718	0	0,00%
Інші операційні витрати	313 308	326 549	13 241	4,23%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	-414 501	-210 929	203 572	-49.11%
Інші фінансові доходи	407 671	407 671	0	0,00%
Інші доходи	238 443	238 443	0	0,00%
Фінансові витрати	254 133	254 133	0	0,00%

Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5
Інші витрати	211 623	211 623	0	0,00%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-234 143	- 30 571	203 572	-86.94%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-27 592	- 5 503	22 089	-80.06%
Чистий фінансовий результат: прибуток	-206 551	- 25 068	181 483	-87,86%

Джерело: розраховано автором

Отже, планується, що удосконалення системи мотивування персоналу за рахунок впровадження HRIS-системи дозволить збільшити чистий прибуток підприємства на 181 483 тис. грн. завдяки збільшенню продуктивності праці персоналу на 5%.

Отже, економічний ефект від реалізації проєкту полягає в зростанні чистого прибутку на 181 483 тис.грн. за рік.

Фінансування впровадження HRIS-системи у розмірі 13 241 тис.грн планується за рахунок кредитних коштів державного банку Ощадбанк, який спеціалізується на фінансуванні державних підприємств та великих корпоративних клієнтів. Враховуючи державний статус АТ «Укрпошта» та масштаб цифрової трансформації компанії, доцільним є залучення короткострокового корпоративного кредиту строком на 1 рік. Пропонується використати наступні параметри кредитування:

- сума кредиту: 13 241 тис. грн.
- термін: 12 місяців
- відсоткова ставка: 20% річних
- тип погашення: рівномірними щомісячними платежами

Орієнтована сума відсотків: $13\,241 * 20\% = 2\,648,2$ тис.грн.

Отже загальна сума повернення кредиту: $13\,241$ тис. грн. + $2\,648$ тис. грн. = $15\,889$ тис. грн

Розрахуємо термін окупності проєкту для інвестиційних витрат в розмірі $15\,889$ тис. грн. (це щорічні витрати + кредит). Для цього поділимо інвестиції на економічний ефект: $15\,889$ тис. грн. : $181\,483$ тис. грн. = 0.09 року, тобто проєкт окупиться протягом першого місяці реалізації.

Розрахуємо рентабельність: $(181\,483$ тис. грн. – $15\,889$ тис.грн.) : $15\,889$ тис. грн. * $100\% = 1042.2\%$

Отже, запропоновані заходи характеризуються високим рівнем економічної ефективності.

Складемо календарний план реалізації заходів з удосконалення системи мотивування персоналу АТ «Укрпошта» (табл.2.7).

Побудуємо діаграму Гантта заходів з удосконалення системи мотивування персоналу АТ «Укрпошта» на рис.2.19.

Таблиця 2.7 – Календарний план реалізації заходів з удосконалення системи мотивування персоналу АТ «Укрпошта»

Етап	Дата початку	Дата закінчення
1. Придбати ліцензію на користування PeopleForce	01.07.2026	02.07.2026

2. Навчити персонал роботі з PeopleForce	02.07.2026	31.07.2026
3. Перенести наявні дані про персоналу в PeopleForce	01.08.2026	20.10.2026
3.1. Визначити відповідальних осіб за перенесення даних та встановити терміни виконання роботи	01.08.2026	07.08.2026
3.2. Перенести дані	08.08.2026	06.10.2026
3.3. Перевірити коректність відображення даних та почати ведення даних про персонал в PeopleForce	07.10.2026	20.10.2026
4. Провести тестові опитування та перевірити ревалентність обраних методик дослідження	21.10.2026	03.11.2026
5. Перевести весь персонал відділу управління персоналом на роботу в PeopleForce	04.11.2026	10.11.2026
6. Скласти КРІ за результатами досліджень для персоналу	11.11.2026	10.12.2026
7. Донести оновлені КРІ до персоналу	11.12.2026	17.12.2026
8. Впровадити щомісячний контроль результатів задоволеності персоналу мотивацією та показників плинності персоналу та продуктивності праці	17.12.2026	31.12.2026

Джерело: розроблено автором

Далі побудуємо матрицю відповідальності заходів з удосконалення системи мотивування персоналу АТ «Укрпошта» (табл.2.8).

Етап	Генеральний директор	Директор по персоналу	Головний бухгалтер	Директор відділу ІТ
1. Придбати ліцензію на користування PeopleForce	3	B2	B1	3
2. Навчити персонал роботі з PeopleForce	3	B2, B1		
3. Перенести наявні дані про персоналу в PeopleForce	3	3		B2, B1
3.1. Визначити відповідальних осіб за перенесення даних та встановити терміни виконання роботи	3			B2, B1
3.2. Перенести дані	3			B2, B1
3.3. Перевірити коректність відображення даних та почати ведення даних про персонал в PeopleForce	3			B2, B1
4. Провести тестові опитування та перевірити ревалентність обраних методик дослідження	3			B2, B1
5. Перевести весь персонал відділу управління персоналом на роботу в PeopleForce	3	B2		B1
6. Скласти КРІ за результатами досліджень для персоналу	3	B2, B1		
7. Донести оновлені КРІ до персоналу	3	B2, B1		
8. Впровадити щомісячний контроль результатів задоволеності персоналу мотивацією та показників плинності персоналу та продуктивності праці	3	B2, B1		

Примітки:

Примітка 1. B₁ – виконавець

Примітка 2. B₂ – відповідальний

Примітка 3. П₁ – підписує

Примітка 4. 3 – затверджує



Рисунок 2.25 – Діаграма Гантта заходів з удосконалення системи мотивування персоналу АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором

Отже, пропонується впровадити HRIS систему PeopleForce та формувати персоналізовані мотиваційні пакети на основі нейронаукових оцінок мотивів працівників, що дозволить враховувати індивідуальні потреби та пріоритети кожного співробітника. Очікується зниження плинності персоналу до 29,22 % та підвищення продуктивності праці на 5%, що забезпечить збільшення чистого прибутку АТ «Укрпошта» на 181 483 тис. грн. Завдяки регулярним опитуванням та автоматизованій аналітиці, система дозволить своєчасно коригувати стимули і підвищувати залученість персоналу, створюючи стабільні, ефективні команди та конкурентні переваги на ринку праці.

Важливо зазначити, що запропоновані заходи матимуть не лише соціальний, а й економічний ефект для АТ «Укрпошта». Зростання прибутковості підприємства відбуватиметься через механізм скорочення непрямих витрат та підвищення ефективності управління персоналом. Впровадження HRIS-системи

дозволить автоматизувати частину адміністративних процесів, зменшити навантаження на керівників та скоротити часові витрати на управлінські функції. Крім того, формування сприятливого мотиваційного клімату сприятиме зниженню плинності кадрів, а отже — скороченню витрат на пошук, навчання та адаптацію нових працівників.

Особливо важливим є врахування чотирьох функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю. Оптимізація цих процесів дає змогу ефективніше розподіляти людські ресурси, усувати дублювання функцій та знижувати операційні витрати. У результаті підприємство отримує можливість спрямувати вивільнені фінансові ресурси на розвиток, що в перспективі сприятиме підвищенню прибутку та конкурентоспроможності АТ «Укрпошта».

ВИСНОВКИ

1. Мотивація персоналу є фундаментальним чинником ефективного управління підприємством, оскільки вона прямо впливає на продуктивність співробітників та реалізацію стратегічних цілей організації. Вона передбачає складну взаємодію внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спрямовують працівника на досягнення як особистих, так і корпоративних результатів. У цьому процесі вирішальне значення належить управлінській команді, від компетентності та стилю керівництва якої залежить формування мотиваційного середовища та ефективність застосованих стимулів.

2. Система мотивування персоналу підприємства поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Ефективна система мотивування враховує індивідуальні потреби співробітників, їхній досвід, вік та роль у компанії, а також створює психологічно сприятливе середовище. Використання сучасних технологій і нейронаукових підходів дає змогу точніше прогнозувати поведінку персоналу, адаптувати програми стимулювання та зменшувати плинність кадрів. У комплексі такі методи забезпечують стабільність колективу, підвищують лояльність і сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

3. Формування системи мотивування персоналу включає кілька ключових етапів: визначення пріоритетів та потреб підприємства і співробітників, забезпечення збалансованого поєднання інтересів організації та персоналу, а також впровадження сучасних механізмів стимулювання. Кожен етап передбачає врахування матеріальних і нематеріальних чинників, інтеграцію мотивування у корпоративну культуру та індивідуалізацію стимулів для підвищення результативності праці. Грамотно побудована система мотивування забезпечує баланс між очікуваннями персоналу та пріоритетами організації, сприяє зміцненню командної взаємодії та зниженню плинності кадрів. Як результат, мотиваційна стратегія стає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності та стабільності підприємства.

4. АТ «Укрпошта» надає широкий спектр поштових і фінансових послуг та виконує державні соціальні функції, зокрема доставку пенсій і періодичних видань. У 2023–2025 роках компанія працювала збитково через зростання операційних витрат, включно з витратами на оплату праці та пального, а також через вплив воєнних дій та закриття відділень на окупованих або прифронтових територіях. Для управління персоналом АТ «Укрпошта» створено спеціальний відділ, який виконує всі відповідні функції. Середній вік середній вік персоналу АТ «Укрпошта» складає 48,7 років, 77% працівників – це жінки, а частка адміністративно-управлінського персоналу в 2025 році складала 10%.

5. Дослідження показало, що чинна система мотивування в АТ «Укрпошта» є недостатньо ефективною, зокрема через низький рівень оплати праці для виробничого персоналу та нерівномірний розподіл премій на користь управлінців. Матеріальні стимули не забезпечують конкурентоспроможності щодо середньої заробітної плати в Україні та у ключового конкурента, а нематеріальні заходи мають обмежений вплив на мотивацію. Показники плинності та продуктивності персоналу свідчать про високий рівень навантаження при одночасному скороченні штату, що підвищує ризик вигорання та зниження якості роботи. Загалом, низька мотивація, складні умови праці та відсутність адекватної підтримки персоналу обмежують потенціал компанії щодо підвищення ефективності та якості послуг.

6. З метою удосконалення системи мотивування персоналу АТ «Укрпошта» було запропоновано впровадити HRIS систему PeopleForce та формувати персоналізовані мотиваційні пакети на основі нейронаукових оцінок мотивів працівників, що дозволить враховувати індивідуальні потреби та пріоритети кожного співробітника. Після реалізації пропозиції очікується зниження плинності персоналу до 29,22 % та підвищення продуктивності праці на 5%, що забезпечить збільшення чистого прибутку АТ «Укрпошта» на 181 483 тис. грн. Завдяки регулярним опитуванням та автоматизованій аналітиці, система дозволить своєчасно коригувати стимули і підвищувати залученість персоналу, створюючи стабільні, ефективні команди та конкурентні переваги на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боденчук Л., Лютфалієва Л., Беженар К. Мотивація праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 41-44.
2. Боденчук Л. Б., Приходько О. Ю., Пирлог О. С. Мотивація та стимулювання праці персоналу в системі забезпечення ефективності підприємницької діяльності. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 2 (78). С. 115–120. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-17>
3. Буняк Н. М. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>
4. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. О. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3 (82). С. 165–179.
5. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39–48.
6. Воробйова Л. Д., Воробйов В. В. Особливості оцінювання і стимулювання персоналу на машинобудівних підприємствах. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 2. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2023_2_10.pdf (дата звернення: 24.03.2026).
7. Гетьманцева Н.Д. Мотиваційні механізми у сфері трудової діяльності. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. №2. С. 186-189.
8. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № (17). URL:

<https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-06/2025-17-04-06> (дата звернення: 24.03.2026).

9. Гончаренко О. Г. Методи оцінки персоналу і їх вплив на ефективність діяльності організаційних систем. *Науковий вісник Сіверщини*. 2023. № 2 (11). С. 63-75.

10. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50– 55.

11. Гринько Т., Тімар В. Сучасні підходи до формування моделі управління мотивацією персоналу з використанням технологій штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025. № (80). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-52>

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

13. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 3.

14. Звіт про управління акціонерного товариства «укрпошта» за 2024 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf (дата звернення: 24.03.2026).

15. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № (23). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/141> (дата звернення: 24.03.2026).

16. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. №2 (1). С. 75-83.

17. Іляш О.І, Бірюкова В.С., Кошова І.О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2023. №3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2022/6.pdf (дата звернення: 24.03.2026).
18. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство* : тези доп. Міжнар. Наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136.
19. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. С. 143–148.
20. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 1. С. 37–41.
21. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
22. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
23. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудовий розвиток у XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна політика*. 2019. № 1 (35). С. 97-25.
24. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № (62). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3899/3820> (дата звернення: 24.03.2026).
25. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>
26. Лідер з HR-автоматизації для українського бізнесу. PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk> (дата звернення: 24.03.2026).
27. Мартин О.М., Швед Н.А., Дідух Х.О. Система мотивації персоналу підприємства: суть та алгоритм побудови : Modern scientific research: achievements,

innovations and development prospects. Proceedings of XI International Scientific and Practical Conference, 24-26 April 2022. Berlin, Germany, 2022. С.368-373.

28. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд*. 2022. № 2 (57). С. 171-186

29. Мутерко Г.М., Михальов Д.А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3672/3602/> (дата звернення: 24.03.2026).

30. Лист очікувань власника АТ «Укрпошта» на 2026 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/Lyst_ochikuvan_vlasnyka_AT_Ukrposhta_2026.pdf (дата звернення: 24.03.2026).

31. Неговська Ю. М., Готра В. В., Левкулич В. В., Белень М. В. Мотивація персоналу організації у системі забезпечення людського розвитку та її конкурентоспроможності в умовах регіональних трансформацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 8 (290). С. 372–378. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-372-378.

32. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> (дата звернення: 24.03.2026).

33. Омельченко О.В., Панасюк О.О. Інноваційні підходи до мотивації працівників у сучасних умовах. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1 (29). С. 52-56.

34. Омельченко О.В., Турчак В.В., Слободянюк М.О. Теоретичні основи мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1 (25). С. 59-67.

35. Осадчук О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. *Проблеми сучасних*

трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-10> (дата звернення: 24.03.2026).

36. Оцінювання персоналу : навч. Посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.

37. Політика винагороди АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/vnutrishni-documenty/polityka_vynahorody.pdf (дата звернення: 24.03.2026).

38. Поплавська О.М., Чала Н.Д. Оплата праці як маркер стійкого розвитку. Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2019. С. 135.

39. Поплавська О. М., Кононенко Т.С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи удосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С.378-384.

40. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48.

41. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. №3 (76). С.47-63.

42. Пшик-Ковальська О. О., Гадик В. О. Особливості застосування змістовних теорій мотивування працівників в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 58-66.

43. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи створення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С.88-93.

44. Рейтинг АТ «Укрпошта» як роботодавця на сайті «vnutri.org». URL: <https://www.vnutri.org/ukrpochta/#gsc.tab=0> (дата звернення: 24.03.2026).

45. Рейтинг АТ «Укрпошта» як роботодавця на сайті «indeed.com». URL: <https://www.vidhuk.ua/uk/ukrposhta-ukrpochta/otzyvy-sotrudnikov> (дата звернення: 24.03.2026).

46. Рейтинг АТ «Укрпошта» на сайті «vidhuk.ua». URL: <https://www.vnutri.org/ukrpochta/#gsc.tab=0> (дата звернення: 24.03.2026).

47. Савченко І. Г., Мельничук М.О., Курилова Н.М., Скок Р.М. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1873/1890/> (дата звернення: 24.03.2026).

48. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. *Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Випуск 36. С.60-69.

49. Сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 27.03.2026).

50. Сенишин О.С. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2024. №35. С. 78-80.

51. Середня заробітна плата за даними ПФУ. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2024/> (дата звернення: 24.03.2026).

52. Співак С., Галиняк Л., Мариняк Б. Аналіз рівня впливу мотивації на ефективність працівників в залежності від їх потреб. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 1. С. 273-281.

53. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 316 (2). С. 13-18.

54. Тимошенко В. Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. Збірник наукових праць *Державного податкового університету*. 2025. (1). С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.11>

55. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*. 2021. № (169). С. 84-91
56. Турло Н. П., Осадчук О. В. Теоретичні основи побудови системи мотивації праці персоналу на підприємствах України. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки» м. Київ, Україна, 21 листопада 2023 р. С. 48-50.
57. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 47-55.
58. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес-інформ*. 2024. № 11. С. 400-405.
59. Чатченко Т. В., Штеймільер І. О., Заїка О. В., Балєсна Н. С. Роль системи управління персоналом у забезпеченні реалізації стратегії підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2025. № 6. С. 517–523. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-517-523>
60. Черевань І., Коваленко Ю., Голєць С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024 № 4(51). С. 104-109.
61. Черниш І. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка та управління підприємствами. Економіка і регіон. Національний університет ім. Юрія Кондратюка*. 2021. №1(80). С. 87-91.
62. Шатілова І.В. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2024. №35. С. 79-80.
63. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 58-69.
64. Шимановська-Діанич Л., Лозова О., Яценко А., Коломієць Б. Впровадження прикладних інструментів нейроменеджменту в управління персоналом організації: підвищення ефективності через нейронаукові підходи.

Теорія і практика управління соціальними системами. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2025.2.08>

65. Adams J.S. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. № 2. P. 267-299.

66. Becker B. E., Huselid M. A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 2020. Vol. 16. P. 53–101. URL: https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1998_Research_in_PHRM_Paper.pdf (дата звернення: 24.03.2026).

67. Begum H., Bhuiyan F., Alam A. S. A., Awang A. H. Cost reduction and productivity improvement through HRIS. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*. 2020. Vol. 14, № 2. P. 185–198. DOI: 10.1504/IJISD.2020.106235

68. Chala N., Poplavska O., Danylevych N., Maksma M. Competencies of Personnel in EcoNemy 4.0: Challenges and Solutions. *Journal Of Optimization In Industrial Engineering*. 2021. P. 53-59.

69. Herzberg F. The Motivation to Work. Routledge. 1993, 184 p.

70. Ignatiuk, V., Tunina, H. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. № 2(1). P. 75-83. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>

71. Likert R. The Human Organization. New York : Mc Graw-Hill, 1967. 258 p.

72. Maslow A. Motivation and personality. N.Y.: Harper&Row, 1970. 369 p.

73. McGregor D. The Human Side of Enterprise, New York : McGraw-Hill, 1960. 256 p.

74. Nancy H., & Shanks, N.H. Introduction to health care management: Management and motivation Jones and Barlett, Chapter 2., 2007. C. 23-35.

75. Noviani E. The importance of providing motivation to bring work spirit that impact on increasing performance. *Akademik: jurnal mahasiswa ekonomi & bisnis*. 2021. Vol. 1, No. 2. P. 49–58.

76. Porter James L., Lawler Ralph H. A Theory of Work Performance. New York : McGraw-Hill, 1968. 272 p.

77. Procter and Gamble Co. URL: <https://us.pg.com/> (дата звернення: 24.03.2026).

78. Coloris HRM - Система управління талантами. URL: <https://coloris.com.ua/products/hrm> (дата звернення: 24.03.2026).