

**Міністерство освіти і науки України**  
**Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла**  
**Коцюбинського**

*Кафедра публічного управління  
та менеджменту*

**КУРСОВА РОБОТА**

з дисципліни «Управління персоналом і тайм-менеджмент» на тему:

**Мотивація персоналу і раціональне використання робочого часу ПрАТ**  
**«Київ-Дніпровське МППЗТ»**  
*(назва теми)*

Студента (ки) 3 курсу групи 3 АМ спеціальності D3 «Менеджмент», освітньо-  
професійної програми «Адміністративний менеджмент»

---

*(ПІБ здобувача)*

Керівник: \_\_\_\_\_  
(посада, вчене звання, науковий ступінь)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів: \_\_\_ Оцінка: ECTS Члени  
комісії:

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

\_\_\_\_\_  
*(прізвище та ініціали)*

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

\_\_\_\_\_  
*(прізвище та ініціали)*

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

\_\_\_\_\_  
*(прізвище та ініціали)*

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

\_\_\_\_\_  
*(прізвище та ініціали)*

**Вінниця 2025**

Тема: «Мотивація персоналу і раціональне використання робочого часу ПрАТ  
«Київ-Дніпровське МППЗТ»

ПЛАН

ВСТУП .....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	6
1.1. Роль мотивації персоналу в сучасній організації.....	6
1.2. Теоретичні підходи до управління мотивацією та їх вплив на продуктивність праці.....	9
1.3. Методи оцінки ефективного використання робочого часу на підприємстві .....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО ЧАСУ В ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ».....	17
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ».....	17
2.2. Дослідження діючої системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу .....	21
2.3. Оцінка ефективності використання робочого часу та виявлення втрат часу .....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ В ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ».....	31
3.1. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу з метою підвищення ефективності використання робочого часу .....	31
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності.....	36
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	43
ДОДАТКИ .....	51

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та високої конкуренції на ринку ключовим ресурсом підприємства стає його персонал. Продуктивність, компетентність та залученість працівників прямо впливають на ефективність діяльності організації, її фінансові результати та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому питання мотивації персоналу та раціонального використання робочого часу набувають особливої актуальності.

Мотивація персоналу визначає ступінь зацікавленості співробітників у результатах своєї праці, їх готовність до самостійного вирішення поставлених завдань, до підвищення професійної кваліфікації та дотримання внутрішніх правил і стандартів підприємства. Дослідження показують, що недостатня мотивація призводить до зниження продуктивності, збільшення плинності кадрів, зростання числа помилок у роботі та зменшення якості надання послуг або виробленої продукції. У той же час правильно вибудована система стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні фактори (заробітну плату, премії, кар'єрні перспективи, навчання, визнання заслуг), здатна значно підвищити ефективність роботи персоналу та його задоволеність роботою.

Раціональне використання робочого часу є невід'ємним елементом ефективного управління персоналом. Неефективне планування робочого часу, недостатня організація трудового процесу, відсутність контролю за виконанням завдань та непродумані графіки роботи можуть призводити до втрат ресурсів, зниження продуктивності та зростання витрат підприємства. У сучасних організаціях дедалі більше застосовуються методи оптимізації робочого часу, які включають аналіз завантаженості працівників, автоматизацію процесів, впровадження систем гнучкого графіка та віддаленої роботи, а також постійний моніторинг ефективності виконання завдань.

Особливо актуальним це питання стає для підприємств, що функціонують у сфері надання послуг, виробництва та комунальної сфери, де ефективність роботи персоналу прямо впливає на якість обслуговування клієнтів, своєчасність виконання замовлень та фінансові результати організації. Вивчення взаємозв'язку між мотивацією працівників і раціональним використанням робочого часу дозволяє не лише підвищити продуктивність і якість виконання завдань, а й забезпечити сталий розвиток підприємства, зменшити витрати та підвищити його конкурентоспроможність..

**Стан дослідження.** Дану тематику досліджували такі вчені як Коваль Н. В. у своїх дослідженнях приділяє увагу формуванню ефективних мотиваційних механізмів на підприємстві та їх впливу на продуктивність праці персоналу. Биба В. А. розглядає мотивацію як складову системи управління персоналом, акцентуючи увагу на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Черевань І. досліджує організаційно-економічні чинники підвищення трудової активності працівників, зокрема роль управлінських рішень у формуванні мотиваційного середовища. Коваленко Ю. та Голець С. у своїх працях аналізують взаємозв'язок між рівнем мотивації працівників і ефективністю використання робочого часу, наголошуючи на важливості планування та контролю трудових процесів. Герасименко О. О. приділяє увагу розвитку сучасних систем стимулювання праці, що базуються на результативності діяльності працівників. Потапенко А. В., Козак К. Б. та Корсікова Н. М. досліджують питання підвищення продуктивності праці через оптимізацію управління робочим часом, впровадження гнучких графіків роботи та удосконалення організації праці. Петренко Ю. О. акцентує увагу на ролі корпоративної культури та нематеріальної мотивації у підвищенні ефективності використання трудових ресурсів.

**Метою роботи** є дослідження системи мотивації персоналу і організації робочого часу в ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» з метою адаптації ефективних механізмів підвищення продуктивності праці.

Досягнення мети здійснювалось шляхом вирішення наступних завдань:

- 1) розкрити роль мотивації персоналу в сучасній організації;
- 2) описати теоретичні підходи до управління мотивацією та їх вплив на продуктивність праці;
- 3) охарактеризувати методи оцінки ефективного використання робочого часу на підприємстві;
- 4) розглянути загальну характеристику ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ»;
- 5) дослідити діючу систему матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;
- 6) оцінити ефективність використання робочого часу та виявлення втрат часу;
- 7) визначити напрями вдосконалення системи мотивації персоналу з метою підвищення ефективності використання робочого часу;
- 8) Обґрунтувати запропоновані заходи та оцінку їх ефективності.

**Об'єктом дослідження** є система мотивації персоналу та організація робочого часу в ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ».

**Предметом дослідження** виступають методи та механізми мотивації персоналу, а також способи раціонального використання робочого часу для підвищення ефективності роботи підприємства.

**Методологія дослідження** базується на поєднанні теоретичного та практичного підходів. Теоретичний етап передбачав вивчення наукових джерел щодо мотивації персоналу та раціонального використання робочого часу. Практичне дослідження здійснювалось на базі ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» за допомогою опитувань, інтерв'ю та спостереження за робочими процесами. Аналітичний етап включав обробку отриманих даних, оцінку ефективності використання робочого часу та аналіз діючої системи мотивації. На основі результатів було розроблено рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних механізмів та підвищення продуктивності праці.

**Структура роботи** закріплена метою і завданнями дослідження, включає вступ, три розділи, вісім підрозділів, висновки та список використаних джерел, додатки.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

## 1.1. Роль мотивації персоналу в сучасній організації

Мотивація персоналу є одним із ключових чинників ефективності сучасної організації. Вона визначає рівень зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків, впливає на продуктивність, ініціативність, дисципліну та якість виконуваної роботи. У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку зростає, а технологічні та організаційні зміни відбуваються швидкими темпами, мотивація стає стратегічним інструментом управління людськими ресурсами. Правильно побудована система мотивації дозволяє організації досягати кількох важливих цілей одночасно: підвищувати ефективність праці, формувати лояльність та відданість співробітників, знижувати плинність кадрів, стимулювати розвиток професійних компетенцій та креативності. Вона включає як матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги), так і нематеріальні (визнання досягнень, кар'єрний ріст, участь у прийнятті рішень, можливість професійного розвитку) [1].

Мотивація також впливає на раціональне використання робочого часу: працівники, зацікавлені у досягненні результату, організують свою діяльність більш ефективно, зменшують кількість непродуктивних витрат часу та проявляють ініціативу у покращенні робочих процесів. Сучасні дослідження підкреслюють, що комплексні мотиваційні програми, які поєднують фінансові та нефінансові методи стимулювання, мають більший вплив на продуктивність, ніж однотипні або фрагментарні системи. Мотивація персоналу є фундаментальним чинником ефективності сучасної організації, оскільки від рівня зацікавленості та стимулювання працівників залежить продуктивність, якість виконання завдань, ініціативність і лояльність колективу. Буняк Н. підкреслює, що мотиваційна

система виступає стратегічним інструментом управління, який забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати поставлених цілей. Коваль Н. В. і Биба В. А. зазначають, що міжпоколінні відмінності в потребах працівників вимагають диференційованого підходу до стимулювання, що дозволяє підвищити ефективність роботи різних категорій персоналу [2].

Прохоровська С. А. і Черевань І., Коваленко Ю. та Голець С. відзначають, що сучасні виклики, зокрема економічна нестабільність і воєнний стан, роблять мотивацію стратегічним ресурсом для збереження продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Шатілова І. та Сенишин О. наголошують, що комбінування матеріальних і нематеріальних стимулів сприяє підвищенню ефективності використання робочого часу, формує лояльність працівників і зменшує плинність кадрів. Бондар Т. В. і Краснонос А. С., Герасименко О. О. та Потапенко А. В., а також Дашко відзначають, що мотивація сприяє розвитку професійних компетенцій, ініціативності та залученості персоналу, що позитивно впливає на продуктивність і економічні результати підприємства. Козак К. Б., Корсікова Н. М. та Петренко Ю, О., Магас Н., Парфенюк Є. та Стойко Г. додають, що сучасні мотиваційні системи повинні поєднувати фінансові стимули, соціальні гарантії, можливості професійного розвитку та визнання досягнень працівників [2-10].

Дослідники також акцентують увагу на впливі нематеріальних факторів мотивації: Романчук М. Д. і Романчук Т. М., Noviani E. та Євась Т. В., Ковалюк С. В. і Нестерук О. В. підкреслюють значення психологічного комфорту, корпоративної культури та визнання досягнень як важливих чинників підвищення результативності праці. Silkina Y. O. та Сербенівська А. і Лебідь Д. вказують на роль мотиваційних інструментів у кризових умовах, включно з воєнним станом, для збереження стабільності та ефективності підприємства. Таким чином, сучасна організація потребує комплексної мотиваційної системи, що інтегрує матеріальні та нематеріальні стимули, соціальні гарантії, можливості

професійного розвитку та участь працівників у прийнятті рішень. Це забезпечує не лише підвищення продуктивності та ефективності використання робочого часу, а й формування корпоративної культури, збереження кадрового потенціалу та досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища [37-38].

У 2026 році роль мотивації персоналу в Україні значно посилилася через поєднання економічних, соціальних і безпекових факторів. Підприємства стикаються з унікальними викликами, пов'язаними з військовим станом та частковою мобілізацією населення, що впливає на стабільність трудових колективів. Працівники, ВПО, часто потребують спеціальних умов праці та додаткових стимулів для забезпечення безперервності робочого процесу. У таких умовах мотивація виходить за межі стандартного фінансового стимулювання і включає соціальні гарантії, психологічну підтримку, гнучкі робочі графіки, можливість дистанційної роботи та участь у програмах професійного розвитку.

Сучасні науковці оцінюють не лише заробітну плату та бонуси, а й безпеку робочого місця, стабільність соціальних виплат, можливість поєднання роботи із захистом країни та гнучкі форми зайнятості. Дослідження вчених 2025–2026 років показують, що значну роль відіграють нематеріальні фактори: визнання досягнень, корпоративна підтримка, психологічний комфорт, участь у прийнятті рішень та формування командного духу. В умовах часткової мобілізації, зміни графіків та періодичної відсутності співробітників ефективна система мотивації включає адаптовані форми преміювання, заохочення професійного розвитку та створення умов для збереження балансу між особистим життям і службовими обов'язками [3, с. 44-48].

Важливим фактором мотивації залишається адаптація до сучасних ринкових умов: дефіцит кваліфікованих кадрів, підвищення заробітних плат у ключових секторах економіки, впровадження гібридної та дистанційної роботи, а також використання сучасних технологій управління персоналом. У 2026 році підприємства змушені комбінувати класичні матеріальні стимули з

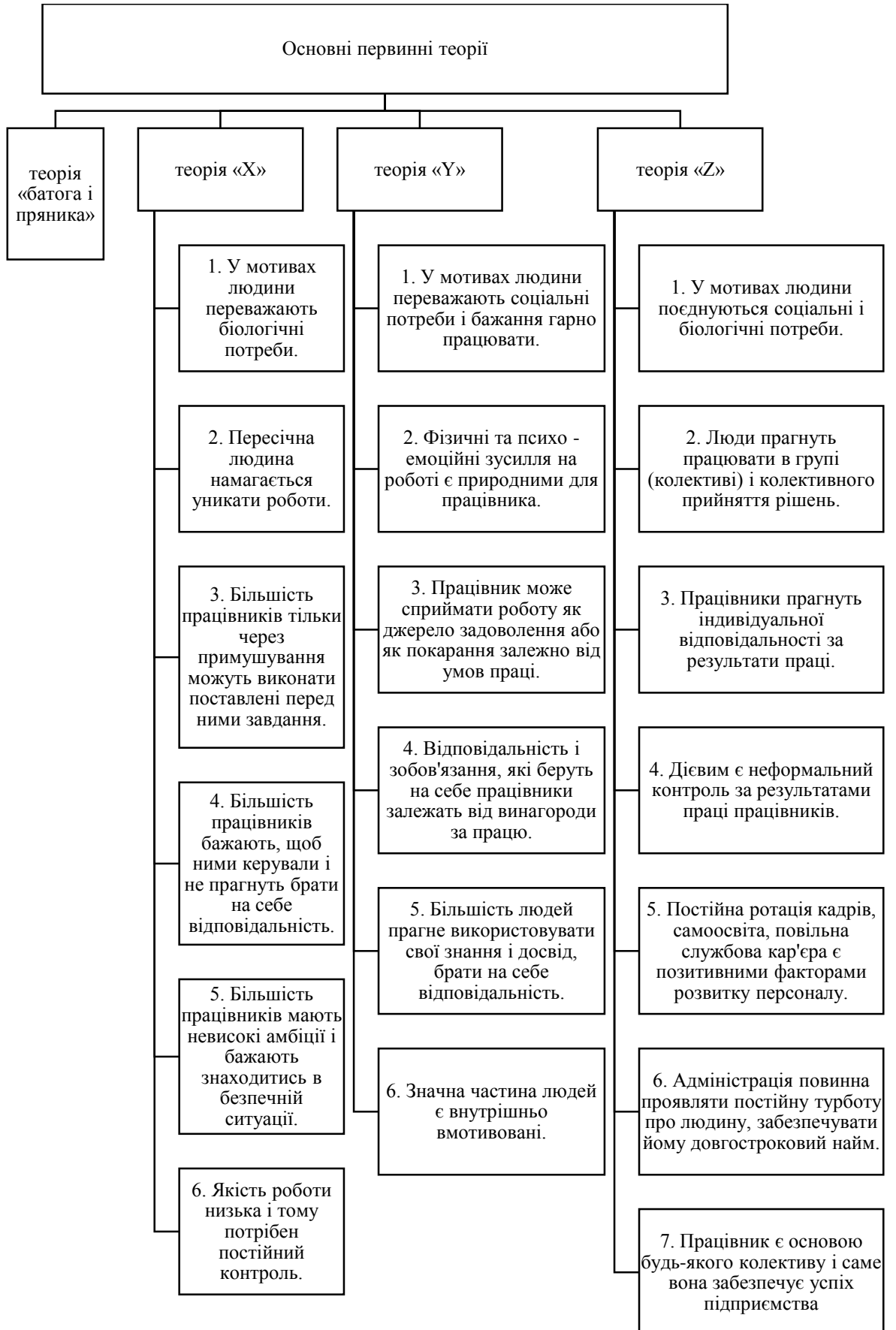
психологічними та соціальними механізмами, що враховують безпекову ситуацію, військові обмеження та потреби конкретного працівника. Таким чином, мотивація персоналу є багаторівневим процесом, що поєднує фінансові, соціальні, психологічні та безпекові чинники. Вона спрямована не лише на підвищення продуктивності та ефективності використання робочого часу, а й на збереження стабільності колективів, підтримку морального та фізичного стану працівників, а також на забезпечення здатності підприємства функціонувати в умовах постійних зовнішніх викликів і часткової військової мобілізації.

## **1.2. Теоретичні підходи до управління мотивацією та їх вплив на продуктивність праці**

На ранніх етапах управління персоналом мотивація розглядалася переважно як матеріальний стимул: робітника заохочували заробітною платою, преміями та соціальними гарантіями, що базувалося на класичній економічній теорії праці. Ці підходи відображають принцип «платиш – працюєш», однак вони ігнорували психологічні та соціальні потреби працівників. Згодом виникли змістовні теорії мотивації, які зосереджували увагу на внутрішніх потребах людини. Зокрема, теорія Маслоу А. про ієрархію потреб показала, що люди мотивовані не лише фізіологічними та матеріальними чинниками, а й потребою в безпеці, соціальних контактах, визнанні та самореалізації. Теорія Герцберга Ф. про мотиваційно-гігієнічні фактори виокремила дві групи: гігієнічні фактори, які запобігають незадоволенню, та мотиваційні, які стимулюють до продуктивної діяльності [4, с. 78-80].

У другій половині ХХ століття з'явилися процесуальні теорії, які підкреслювали динамічну природу мотивації. Теорія очікувань Врума В. пояснювала мотивацію через співвідношення зусиль, очікуваних результатів і винагороди. Теорія справедливості Адамса Д. зосередила увагу на сприйнятті

працівниками справедливості розподілу винагород, підкреслюючи, що навіть високі матеріальні стимули можуть не працювати без відчуття справедливості.



### Рис. 1.1 Основні первинні теорії управління мотивацією

*Джерело: сформовано автором за джерелами [5]*

Сучасний етап еволюції теорій мотивації в Україні і світі інтегрує класичні та процесуальні підходи, враховує психологічні, соціальні та організаційні чинники. Дослідження Буняка Н, Шатілової І. та Сенишин О., Прохоровської С. показують, що мотивація у сучасних українських підприємствах потребує багаторівневого підходу, який враховує матеріальні стимули, можливості розвитку, корпоративну культуру, психологічний комфорт та соціальну підтримку. Особливу роль відіграють адаптивні механізми мотивації у контексті воєнного стану, гібридної зайнятості та мобілізаційних обмежень, коли частина персоналу перебуває під бронею або є внутрішньо переміщеними особами. Коваль і Биба звертають увагу на застосування теорії поколінь у менеджменті, що дозволяє враховувати різні цінності, пріоритети та мотиви працівників різного віку. Працівники покоління Z більше орієнтовані на гнучкі умови праці та розвиток навичок, тоді як покоління Y цінує стабільність і соціальні гарантії, що впливає на побудову системи мотивації на підприємстві. Прохоровська С. зазначає, що у сучасних умовах, коли підприємства стикаються з нестабільністю ринку, мотивація персоналу повинна інтегрувати адаптивні стратегії, що забезпечують залучення та утримання кадрів [1,4,13].

Сучасні підходи поділяються на змістовні, процесуальні та інтегровані. Змістовні теорії акцентують увагу на потребах працівника: фізіологічних, соціальних, професійних та самоактуалізації, що корелює з працездатністю та продуктивністю. Процесуальні теорії, згідно з Дашко І. та Магас Н., Парфенюк Є. і Стойко Г., фокусуються на очікуваннях працівника, співвідношенні витрачених зусиль та винагороди, справедливості розподілу ресурсів, що безпосередньо впливає на мотиваційну активність і продуктивність. Інтегровані підходи поєднують обидві концепції та забезпечують комплексне управління

мотивацією, враховуючи індивідуальні потреби, професійний розвиток та стратегічні цілі підприємства.

### **1.3. Методи оцінки ефективного використання робочого часу на підприємстві**

Методи оцінки ефективного використання робочого часу на підприємстві є важливою складовою системи управління продуктивністю праці, оскільки дозволяють визначити, наскільки раціонально працівники використовують свій робочий час, які існують втрати та які резерви підвищення ефективності можна залучити. На практиці такі методи базуються як на безпосередніх спостереженнях, так і на аналітичній обробці даних про діяльність персоналу.

Одним із найбільш поширених методів є фотографія робочого часу, яка передбачає безперервне спостереження за працівником протягом робочого дня з детальною фіксацією всіх видів діяльності. У процесі такого аналізу визначається, скільки часу працівник витрачає на виконання основних виробничих операцій, допоміжних завдань, а також скільки часу втрачається через організаційні недоліки, простої або нераціональне планування. Отримані результати дають змогу сформувати структуру робочого дня та виявити приховані резерви підвищення продуктивності.

Хронометраж є іншим важливим методом, який полягає у вимірюванні тривалості окремих операцій або елементів виробничого процесу. Його основне призначення полягає у встановленні нормативів часу на виконання певних завдань, що дозволяє більш точно планувати виробничі процеси та визначати реальні трудові витрати. Завдяки цьому методу можна виявити надлишкові або зайві рухи працівників, скоротити час виконання операцій та підвищити загальну ефективність праці.

Самофотографія робочого часу використовується тоді, коли неможливо забезпечити постійне зовнішнє спостереження. У цьому випадку працівник

самостійно фіксує, на які види діяльності він витрачає свій робочий час протягом зміни. Такий підхід є більш економічним і дозволяє охопити велику кількість працівників, однак він має недолік у вигляді певної суб'єктивності, оскільки точність даних залежить від сумлінності та уважності самого працівника.

Таблиця 1.1

## Методи оцінки ефективного використання робочого часу на підприємстві

Метод	Сутність	Що визначає
Табельний облік робочого часу	Реєстрація явок, неявок і відпрацьованих годин за документами	Фактично відпрацьований час, запізнення, неявки, простої
Облік за відхиленнями	Фіксуються тільки відхилення від нормальної роботи	Загальні втрати робочого часу за період
Фотографія робочого часу	Суцільне спостереження за робочим днем працівника	Структуру робочого часу і втрати часу
Самофотографія	Самостійне заповнення працівником витрат часу	Основні втрати та причини неефективності
Моментні спостереження	Випадкові фіксації стану роботи в різні моменти часу	Частку продуктивного та непродуктивного часу
Аналіз звітності (№3-ПВ)	Аналіз статистичних даних підприємства	Загальний рівень використання робочого часу

*Джерело: побудовано автором на основі [15]*

Метод моментних спостережень базується на вибіркового фіксуванні діяльності працівників у випадкові моменти часу. Замість безперервного спостереження проводяться періодичні «знімки» стану робочого процесу, що дозволяє статистично оцінити частку часу, який витрачається на продуктивну та непродуктивну діяльність. Цей метод є ефективним при аналізі великих колективів, оскільки дає можливість отримати репрезентативні результати без значних витрат ресурсів.

Важливе місце займає також аналіз використання робочого часу на основі звітної документації, зокрема табелів обліку робочого часу, виробничих звітів та систем управлінської звітності. Такий підхід дозволяє оцінити рівень трудової дисципліни, виявити запізнення, неявки, простої та інші відхилення від нормального режиму роботи. Він є менш деталізованим, але дозволяє отримати загальну картину ефективності використання робочого часу на підприємстві.

Сучасним напрямом оцінювання є використання КРІ-аналізу, тобто системи ключових показників ефективності. У цьому випадку оцінюється не лише кількість відпрацьованого часу, а й результативність його використання, наприклад продуктивність праці, обсяг виконаних завдань, коефіцієнт використання робочого часу та інші показники. Такий підхід дозволяє поєднати часові та результативні характеристики праці.

Окремо застосовується тайм-менеджмент аудит, який є комплексним аналізом використання робочого часу, особливо серед управлінського персоналу. Він спрямований на виявлення так званих «поглиначів часу», тобто факторів, що знижують ефективність роботи, таких як нераціональні наради, надмірна кількість комунікацій, відсутність пріоритетів у завданнях або перевантаження працівників.

Таким чином, оцінка ефективності використання робочого часу на підприємстві є багатогранним процесом, який потребує поєднання різних методів. Комплексне застосування спостережних, аналітичних та показникових підходів дозволяє отримати найбільш об'єктивну картину організації праці та сформулювати дієві заходи щодо підвищення продуктивності персоналу.

Одним із основних є коефіцієнт використання робочого часу, який визначається як відношення продуктивно використаного часу до загального фонду робочого часу. Чим ближче значення цього показника до одиниці, тим ефективніше використовується робочий час. Іншим важливим показником є коефіцієнт втрат робочого часу, який показує частку часу, що була втрачена через різні причини [32].

Фактичний робочий час – це загальний час, який працівник або група працівників відпрацювали за певний період (години/дні).

$$T_{\text{факт}} = K * D * \Gamma \quad (1.1)$$

де  $K$  – кількість працівників,  $D$  – кількість робочих днів,  $\Gamma$  – кількість годин на день.

Нормативний робочий час – це час, який працівник повинен відпрацювати без втрат (час продуктивної роботи) [32]. Визначимо продуктивний час та втрати. Продуктивний час ( $T_p$ ) – це час, фактично витрачений на виконання основної роботи (корисна робота). Втрати часу ( $T_v$ ) – це час, втрачений через простої, організаційні перебої, очікування матеріалів, непідготовлені інструменти, перерви понад норму [34].

$$T_{\text{втр}} = T_{\text{факт}} - T_{\text{продуктивний}} \quad (1.2)$$

Розрахуємо коефіцієнти ефективності. Коефіцієнт використання робочого часу ( $K_v$ ) – показує, яка частина робочого часу використана ефективно [34].

$$K_v = T_{\text{продуктивний}} / T_{\text{факт}} * 100\% \quad (1.3)$$

Коефіцієнт втрат часу ( $K_{vт}$ ) – показує, який відсоток робочого часу витрачено даремно.  $K_{vт} = T_{\text{втр}} / T_{\text{факт}} * 100\%$  (1.4)

Сума  $K_v$  і  $K_{vт}$  завжди дорівнює 100 %.

Раціональність використання робочого часу як управлінського персоналу, так і працівників можна оцінити шляхом зіставлення фактичних витрат часу з установленими нормативами та аналізу того, наскільки оптимально сформована структура виконуваних робіт. Інтегральним показником у цьому випадку виступає коефіцієнт раціональності використання робочого часу, який визначається як добуток трьох складових: коефіцієнта екстенсивного використання робочого часу, коефіцієнта інтенсивності праці та коефіцієнта раціональності структури витрат часу.

$$K_p = K_e * K_i * K_c \quad (1.5)$$

Коефіцієнт екстенсивного використання робочого часу характеризує ступінь використання загального фонду робочого часу і розраховується як відношення різниці між повним фондом робочого часу та втратами часу до загального фонду робочого часу. Таким чином, він показує, яка частина робочого часу реально була використана на виконання трудових функцій без урахування простоїв та інших втрат.

$$K_e = (\Phi - Z) / \Phi \quad (1.6)$$

Коефіцієнт інтенсивності праці відображає відповідність фактичних витрат часу нормативним значенням по окремих елементах робіт. Він базується на порівнянні нормативних витрат часу з фактичними, отриманими за результатами фотографії робочого дня або моментних спостережень. При цьому оцінюється, наскільки інтенсивно виконується робота відносно встановлених норм, а відхилення можуть враховуватися як у бік перевитрат, так і економії часу.

$$K_i = 1 \pm \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_{ni} - y_{fi})^2} \quad (1.7)$$

Коефіцієнт раціональності структури витрат робочого часу характеризує рівень відповідності виконуваних робіт посадовим обов'язкам працівника. Він визначається через частку часу, витраченого на виконання робіт, які не відповідають його спеціальності або функціональному призначенню, у загальному фонді робочого часу. Чим менше таких непрямих або невластивих робіт, тим більш раціонально використовується робочий час.

$$K_c = \pm (\Phi - 3 - НВС) / \Phi \quad (1.8)$$

Отже, розглянуто теоретичні основи мотивації персоналу та раціонального використання робочого часу в системі управління сучасного підприємства. Досліджено роль мотивації як ключового чинника підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності організації. Виявлено, що застосування різних теоретичних підходів до управління мотивацією дозволяє формувати систему стимулів, яка підвищує зацікавленість працівників у результатах своєї роботи та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Також було проаналізовано основні методи оцінки ефективного використання робочого часу: аналіз продуктивності праці, нормування та облік робочого часу, спостереження, анкетування та програмні системи моніторингу. Комбіноване використання цих методів дозволяє підприємству визначати резерви підвищення ефективності, оптимізувати розподіл завдань і раціонально організувати робочий процес. Таким чином, мотивація персоналу та контроль за ефективним використанням робочого часу є взаємопов'язаними складовими системи управління.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО ЧАСУ

### В ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ»

#### 2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ»

ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» забезпечує взаємодію з магістральним залізничним транспортом загального користування. Підприємство співпрацює із шістьма регіональними філіями АТ «Укрзалізниця» та має примикання до 64 залізничних станцій, що дає можливість ефективно організувати перевезення вантажів і забезпечувати безперервність транспортного процесу.

Основною сферою діяльності ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» є надання комплексу транспортно-логістичних послуг. Підприємство здійснює перевезення вантажів від станцій примикання до місць навантаження та вивантаження, виконує маневрові роботи, а також надає послуги з навантаження і розвантаження вагонів. Окрім цього, товариство виконує роботи з будівництва, реконструкції та модернізації колійного господарства, надає метрологічні послуги та інші види робіт, пов'язані з організацією та забезпеченням перевезення вантажів залізничним транспортом. За обсягами діяльності підприємство займає друге місце після АТ «Укрзалізниця» на ринку транспортування промислових вантажів, забезпечуючи близько 10 % відповідного сегмента ринку [22].

Історія підприємства розпочинається у 1971 році, коли було створено КиївДніпровське об'єднане господарство залізничного транспорту. Основною метою його заснування було забезпечення єдиного технологічного процесу перевезення вантажів на залізничному транспорті, а також звільнення промислових підприємств від виконання невласливих їм функцій, таких як маневрові роботи, навантаження та розвантаження вагонів, а також проведення експедиційних операцій. У процесі реформування галузі підприємство зазнало

організаційних змін. Відповідно до вимог Закону України «Про акціонерні товариства» та згідно з наказом Міністерства інфраструктури України від 22 квітня 2011 року №65 підприємство було перейменовано на приватне акціонерне товариство «КиївДніпровське МППЗТ». При цьому 100 % акцій товариства належать державі в особі Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України.

Структура підприємства є досить розгалуженою. До складу товариства входить 30 відокремлених структурних підрозділів (філій), які розміщені у 17 областях України та в місті Києві. Філії забезпечують обслуговування значної кількості підприємств різних галузей економіки. Загалом підприємство надає транспортні та супутні послуги більш ніж 1000 підприємствам, організаціям та установам різних форм власності. Серед клієнтів товариства – великі промислові об'єкти, зокрема теплові та атомні електростанції, підприємства нафтопереробної та хімічної промисловості, цементні заводи, підприємства з виробництва залізобетонних виробів, домобудівельні комбінати, гранітні кар'єри, комбінати хлібопродуктів, елеватори, цукрові заводи та інші підприємства, діяльність яких потребує регулярного транспортування значних обсягів вантажів залізничним транспортом [22].

Підприємство зареєстроване за адресою: 02092, Україна, м. Київ, вул. Алматинська, буд. 37. Дата створення підприємства – 16 червня 1992 року. Керівництво підприємством здійснює директор Науменко Володимир Дмитрович. Юридичний код підприємства за ЄДРПОУ – 04737111. Розмір статутного капіталу товариства становить 141 702 090 грн, що свідчить про значний масштаб його господарської діяльності. Матеріально-технічна база підприємства включає тяговий та рухомий склад, колійне господарство, виробничі та адміністративні будівлі, ремонтну базу, що забезпечує технічне обслуговування і відновлення рухомого складу та обладнання.

З метою оцінки результатів господарської діяльності ПрАТ «КиївДніпровське МППЗТ» доцільно розглянути основні економічні показники

підприємства за 2023–2025 роки. Основні економічні показники діяльності підприємства за досліджуваний період наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Економічні показники діяльності ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» протягом 2023-2025 років

Показники	2023	2024	2025	Відхилення		темп приросту, %	
				2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Дохід	627465	645910	641519	18445	-4391,00	2,94	-0,68
Чистий прибуток	7990	995282	1676	987292	-993606,00	12356,60	-99,83
Рентабельність	1,27%	154,09%	0,26%	1,5282	-1,54	12033,07	-99,83
Активи	434407	1618055	1624598	1183648	6543,00	272,47	0,40
Зобов'язання	143713	154803	144060	11090	-10743,00	7,72	-6,94

*Джерело: побудовано автором на основі [23]*

Насамперед розглянемо показник доходу підприємства. У 2023 році дохід ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» становив 627465 тис. грн. У 2024 році цей показник зріс до 645910 тис. грн, що на 18445 тис. грн більше порівняно з попереднім роком. Темп приросту доходу у 2024 році становив 2,94 %, що свідчить про незначне зростання обсягів діяльності підприємства. Однак у 2025 році дохід дещо зменшився і становив 641519 тис. грн. Порівняно з 2024 роком відбулося скорочення на 4391 тис. грн, що відповідає темпу приросту –0,68 %. Таким чином, можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду доходи підприємства залишалися відносно стабільними, хоча у 2025 році спостерігається незначне зниження.

Значні коливання спостерігаються щодо чистого прибутку підприємства. У 2023 році чистий прибуток становив 7990 тис. грн. У 2024 році відбулося різке зростання цього показника до 995282 тис. грн. Відхилення порівняно з 2023 роком становило 987292 тис. грн, а темп приросту – 12356,60 %. Така суттєва зміна може бути пов'язана зі збільшенням доходів від основної діяльності,

оптимізацією витрат або отриманням разових фінансових результатів. Проте у 2025 році чистий прибуток різко скоротився до 1676 тис. грн, що на 993606 тис. грн менше, ніж у 2024 році. Темп приросту становив  $-99,83\%$ , що свідчить про значне зниження фінансових результатів підприємства.

Подібна тенденція спостерігається і щодо показника рентабельності діяльності. У 2023 році рентабельність підприємства становила  $1,27\%$ , що свідчить про невисокий рівень прибутковості. У 2024 році цей показник значно зріс і досяг  $154,09\%$ , що є результатом різкого збільшення чистого прибутку. Відхилення становило 1,5282, а темп приросту –  $12033,07\%$ . Проте у 2025 році рентабельність знизилася до  $0,26\%$ , що на 1,54 відсоткового пункту менше порівняно з попереднім роком. Темп приросту становив  $-99,83\%$ , що свідчить про суттєве зниження ефективності діяльності підприємства.

Аналіз активів підприємства показує стійку тенденцію до їх збільшення. У 2023 році загальна вартість активів становила 434407 тис. грн. У 2024 році цей показник значно зріс до 1618055 тис. грн, що на 1183648 тис. грн більше порівняно з попереднім роком. Темп приросту становив  $272,47\%$ , що свідчить про суттєве розширення ресурсної бази підприємства. У 2025 році активи продовжили зростати і досягли 1624598 тис. грн, що на 6543 тис. грн більше, ніж у 2024 році. Темп приросту становив  $0,40\%$ , що свідчить про стабілізацію темпів зростання активів [23].

Щодо зобов'язань підприємства, то у 2023 році їх обсяг становив 143713 тис. грн. У 2024 році зобов'язання збільшилися до 154803 тис. грн, що на 11090 тис. грн більше, ніж у попередньому році. Темп приросту становив  $7,72\%$ . Проте у 2025 році обсяг зобов'язань скоротився до 144060 тис. грн. Порівняно з 2024 роком зменшення становило 10743 тис. грн, а темп приросту дорівнював  $-6,94\%$ . Це може свідчити про часткове погашення боргових зобов'язань підприємства та покращення його фінансової стабільності.

Отже, результати аналізу свідчать, що у досліджуваний період діяльність ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» характеризувалася відносною стабільністю

доходів, значними коливаннями чистого прибутку та рентабельності, а також істотним зростанням вартості активів підприємства. Незважаючи на збільшення ресурсного потенціалу, у 2025 році спостерігається суттєве зниження прибутковості, що може свідчити про зростання витрат або зміну умов господарювання. У подальшому підприємству доцільно зосередити увагу на підвищенні ефективності використання наявних ресурсів та стабілізації фінансових результатів діяльності.

## **2.2. Дослідження діючої системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу**

На підприємстві ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» система мотивації персоналу поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Матеріальна мотивація включає оплату праці, преміювання, доплати та інші грошові заохочення, тоді як нематеріальна мотивація охоплює створення сприятливих умов праці, можливості професійного розвитку, соціальні гарантії та моральне стимулювання працівників. Дослідження діючої системи мотивації персоналу на підприємстві передбачає аналіз економічних показників його діяльності, оскільки саме фінансові результати та ресурсні можливості підприємства визначають рівень оплати праці та можливості стимулювання працівників. У цьому контексті доцільно розглянути основні економічні показники діяльності ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» за 2023–2025 роки [24, с. 143-148].

У 2023 році на підприємстві працювало 1308 осіб, у 2024 році чисельність зменшилася до 1271 осіб, а у 2025 році – до 1182 осіб. Відхилення за період 2023–2025 років становило –126 осіб, що відповідає загальному скороченню на 9,6 %. Темпи приросту показника негативні: –2,83 % у 2024 році та –7,00 % у 2025 році. Це свідчить про поступове зменшення чисельності персоналу, що може бути пов'язано з оптимізацією штату, зміною структури виробництва або

недостатньою мотивацією для утримання працівників. З точки зору мотиваційної політики, зменшення чисельності персоналу вимагає підвищеної уваги до збереження цінних кадрів та створення стимулів для професійного зростання.

Таблиця 2.2

Показники матеріального стимулювання персоналу ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» у 2023–2025 роках

Показники	2023	2024	2025	Відхилення		темп приросту, %	
				2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Кількість працівників	1308	1271	1182	-37	-89,00	-2,83	-7,00
Дохід на працівника	479,7	508,2	542,7	28,5	34,50	5,94	6,79
Середня зарплата до оподаткування	15,7	18,4	20,3	2,7	1,90	17,20	10,33
Фонд оплати праці, тис. грн	246427,2	280636,8	287935,2	34209,6	7298,4	13,88	2,60
Індекс продуктивності праці	1,00	1,06	1,07	0,06	0,01	5,94	0,85
Коефіцієнт зміни чисельності персоналу	1,00	0,97	0,93	-0,03	-0,04	-2,83	-7,00

*Джерело: побудовано автором на основі [23]*

Дохід на працівника зростав протягом досліджуваного періоду: з 479,7 тис. грн у 2023 році до 542,7 тис. грн у 2025 році. Це зростання (темп приросту 5,94 % у 2024 році і 6,79 % у 2025 році) свідчить про поступове підвищення матеріальної зацікавленості працівників та покращення економічних результатів діяльності підприємства. Зростання доходу на одного працівника прямо впливає на рівень мотивації, оскільки підвищує задоволеність роботою та фінансову стабільність персоналу [25, с. 47-63]. Середня зарплата до оподаткування також демонструє позитивну динаміку: з 15,7 тис. грн у 2023 році до 20,3 тис. грн у 2025

році. Темпи приросту становлять 17,20 % у 2024 році та 10,33 % у 2025 році. Це свідчить про активну політику підприємства щодо стимулювання працівників через матеріальні заохочення, що позитивно впливає на утримання кадрів і зменшує ризик плинності. Фонд оплати праці зріс з 246427,2 тис. грн у 2023 році до 287935,2 тис. грн у 2025 році. Відхилення становить +41208 тис. грн, темп приросту у 2024 році – 13,88 %, а у 2025 році – 2,60 %. Порівняння росту фонду оплати праці з динамікою чисельності персоналу свідчить, що підприємство не тільки утримує ключових працівників, а й підвищує рівень матеріальної винагороди на одного працівника, що підтверджується ростом доходу та середньої зарплати.

Індекс продуктивності праці показує невелике, але стабільне зростання: з 1,00 у 2023 році до 1,07 у 2025 році. Темп приросту становить 5,94 % у 2024 році та 0,85 % у 2025 році. Це означає, що підвищення матеріального стимулювання та оптимізація персоналу позитивно вплинули на ефективність роботи працівників, підвищивши продуктивність на одиницю персоналу [26]. Коефіцієнт зміни чисельності персоналу зменшився з 1,00 у 2023 році до 0,93 у 2025 році, що відображає зниження чисельності працівників. Водночас скорочення персоналу супроводжується підвищенням зарплати та доходу на працівника, що свідчить про концентрацію ресурсів на більш продуктивних і ключових співробітниках.

Отже, аналіз показників матеріального стимулювання персоналу ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» свідчить про те, що підприємство поступово підвищує рівень фінансової винагороди працівників, що позитивно впливає на їх продуктивність і ефективність праці. Проте зменшення чисельності персоналу вимагає посилення нематеріальної мотивації (професійний розвиток, кар'єрні перспективи, соціальні пільги), щоб зберегти ключові кадри та зменшити ризики дефіциту кваліфікованих працівників. Система матеріальної мотивації показує позитивну динаміку, але для підтримки стабільності та довгострокової

зацікавленості персоналу необхідно інтегрувати комплексні стимули, поєднуючи грошові та нематеріальні заохочення [27].

Пропонуємо опитувальник для працівників ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ». Можна оцінити згоду або частоту за шкалою від 1 до 5, де: 1 - повністю не згоден / ніколи; 2 - скоріше не згоден / рідко; 3 - нейтрально / іноді; 4 - скоріше згоден / часто; 5 - повністю згоден / завжди [28].

1. Я задоволений рівнем своєї заробітної плати на підприємстві.
2. Матеріальна мотивація (премії, бонуси) стимулює мене працювати ефективніше.
3. Умови праці на робочому місці відповідають моїм очікуванням та сприяють продуктивності.
4. Я відчуваю, що мою роботу оцінюють і визнають керівники та колеги.
5. Мені надають достатньо можливостей для професійного розвитку та навчання.
6. Я задоволений системою кар'єрного росту та підвищення кваліфікації на підприємстві.
7. Я відчуваю, що нематеріальні стимули (подяки, нагороди, похвала) впливають на мою мотивацію.
8. Я вважаю, що моя робота належним чином відповідає моїй винагороді (співвідношення праця - зарплата).
9. Премії та бонуси на підприємстві розподіляються чесно та прозоро.
10. Загалом я задоволений системою мотивації на підприємстві та готовий рекомендувати його як роботодавця.

Результати анкетування наочно відображаються у таблиці 2.3, де наведено розподіл відповідей 200 респондентів (%) за шкалою від 1 до 5. Дані дозволяють визначити сильні та слабкі сторони системи мотивації, виявити потенційні проблеми та напрями для її вдосконалення.

Розподіл відповідей на запитання опитувальника щодо системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ»

№	Питання	1 – повністю не згоден (%)	2 – скоріше не згоден (%)	3 – нейтрально (%)	4 – скоріше згоден (%)	5 – повністю згоден (%)
1	Задоволений рівнем зарплати	14,50	19,25	25,75	26,10	14,40
2	Матеріальна мотивація стимулює ефективність	9,80	14,60	29,95	30,10	15,55
3	Умови праці відповідають очікуванням	4,90	9,85	25,25	40,10	20,00
4	Моя робота оцінюється керівництвом	9,75	14,50	19,95	35,25	20,55
5	Є достатньо можливостей для навчання	4,85	14,55	29,95	35,20	15,45
6	Задоволений кар'єрним ростом	9,60	19,85	29,75	25,20	15,60
7	Нематеріальні стимули впливають на мотивацію	4,90	9,95	24,95	40,15	20,05
8	Винагорода відповідає обсягу роботи	9,85	14,60	24,90	35,15	15,50
9	Премії та бонуси розподіляються прозоро	14,25	19,90	29,95	25,10	10,80
10	Загалом задоволений системою мотивації	4,85	9,85	19,95	39,95	25,40

*Джерело: побудовано автором на основі [Дод. А]*

Аналіз даних дозволяє визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи стимулювання працівників. Щодо задоволеності рівнем заробітної плати, 33,75 % респондентів висловили невдоволення, тоді як 40,5 % працівників задоволені поточним рівнем зарплати. Значна частка нейтральних відповідей – 25,75 % – свідчить про неоднозначне ставлення персоналу до зарплатної політики. Це вказує на те, що матеріальна винагорода частково задовольняє працівників, проте є потреба у її перегляді та оптимізації системи преміювання.

Що стосується впливу матеріальної мотивації на ефективність, близько 24,4 % респондентів не відчують її стимулюючого ефекту, тоді як 45,65 % відзначають позитивний вплив премій і бонусів на роботу. Інші 29,95 % залишаються нейтральними. Це свідчить про необхідність більш диференційованого підходу до заохочень та мотиваційних пакетів, щоб збільшити ефективність роботи всього персоналу. Умови праці в цілому сприймаються позитивно, 60,1 % респондентів вважають, що вони відповідають очікуванням, а лише 14,75 % відзначили невідповідність умов праці. Нейтральні оцінки склали 25,25 %. Це свідчить про те, що підприємство створює достатньо комфортні умови для роботи, проте можливі локальні проблеми, що потребують покращення [29, с. 47-55].

Щодо оцінки роботи керівництвом, 55,8 % працівників вважають, що їхня діяльність належним чином оцінюється, 24,25 % висловили незадоволення, а 19,95 % залишилися нейтральними. Дані свідчать про те, що на підприємстві присутній елемент нематеріальної мотивації через визнання та оцінку роботи, проте є можливості для покращення комунікації та зворотного зв'язку з керівництвом. Можливості для навчання та професійного розвитку оцінюються більш позитивно, 50,65 % респондентів вважають їх достатніми, тоді як 19,4 % залишилися незадоволеними. 29,95 % зайняли нейтральну позицію. Це означає, що підприємство створює певні умови для професійного росту, але потенційно можна збільшити доступ до навчальних програм і тренінгів [30].

Щодо кар'єрного росту, позитивно оцінили можливості лише 40,8 % працівників, негативно – 29,45 %, нейтрально – 29,75 %. Це свідчить про те, що існує відчутна потреба в удосконаленні системи кар'єрного просування, оскільки значна частина персоналу не бачить реальних перспектив розвитку. Нематеріальні стимули, такі як подяка, похвала та визнання, впливають на мотивацію для 60,2 % працівників, 14,85 % не відчують їх ефекту, а 24,95 % залишилися нейтральними. Це свідчить про достатньо високий ефект нематеріальної мотивації, проте існує резерв для більш системного використання

таких методів. Винагорода працівника відповідає обсягу роботи для 50,65 % респондентів, тоді як 24,45 % вважають, що їхня винагорода є недостатньою. Нейтральна оцінка склала 24,9 %. Це підтверджує необхідність перегляду співвідношення обсяг роботи – зарплата та підвищення прозорості розрахунку винагороди [31].

Прозорість розподілу премій і бонусів викликала найбільше невдоволення – 34,15 % працівників вважають систему непрозорою, лише 35,9 % вважають її достатньо прозорою або ефективною. Нейтральні відповіді склали 29,95 %. Цей показник підкреслює потребу у вдосконаленні комунікації та регламенту розподілу додаткових винагород. Загалом, 65,35 % респондентів задоволені системою мотивації, 14,7 % висловили незадоволення, а 19,95 % залишилися нейтральними. Це свідчить про те, що діюча система мотивації працює ефективно для більшості працівників, але має недоліки, які можна покращити через підвищення прозорості, індивідуалізацію матеріальних стимулів та більш активне використання нематеріальних методів мотивації.

### **2.3. Оцінка ефективності використання робочого часу та виявлення втрат часу**

Для оцінки використання робочого часу застосовують різні джерела інформації. Найчастіше використовуються таблиці обліку робочого часу, дані фотографії робочого дня, результати хронометражу операцій, звітна документація підприємства, а також безпосередні спостереження за виконанням трудових процесів. Ці дані дають можливість проаналізувати структуру витрат робочого часу і встановити, яка його частина використовується продуктивно, а яка втрачається.

Для оцінки ефективності використання робочого часу на підприємстві ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» було визначено фактичний робочий час для ключових категорій персоналу. Аналіз фактичного робочого часу дозволяє

виявити можливі втрати часу та оцінити, наскільки ефективно працівники використовують свій робочий день. У таблиці наведено кількість працівників, робочі дні та годинна тривалість зміни для трьох посад [33].

Таблиця 2.4

Фактичний робочий час працівників ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» за посадами

Посада	Кількість працівників (К)	Робочі дні (Д)	Годин/день (Г)	Фактичний робочий час (Тфакт, год)
Слюсар з ремонту рухомого складу	10	23	8	$10 * 23 * 8 = 1840$
Інженер з колійного господарства	5	20	8	$5 * 20 * 8 = 800$
Оператор залізничного терміналу	8	21	8	$8 * 21 * 8 = 1344$

*Джерело: побудовано автором на основі [23]*

Фактичний робочий час показує, що слюсарі з ремонту рухомого складу відпрацювали найбільше – 1840 годин. Це пояснюється великою чисельністю працівників (10 осіб) та високою кількістю робочих днів у місяці (23 дні). Інженери з колійного господарства відпрацювали 800 годин, що менше через меншу кількість працівників (5 осіб) і стандартні 20 робочих днів. Оператори залізничного терміналу відпрацювали 1344 години, оскільки хоча їх більше (8 осіб), кількість робочих днів була меншою (21 день). Ці відмінності в фактичному робочому часі зумовлені структурними особливостями посади, чисельністю персоналу та календарем робочих днів, що слід враховувати при оцінці ефективності використання робочого часу та плануванні заходів щодо зменшення втрат часу [33].

Слюсарі з ремонту рухомого складу мають найбільший фактичний робочий час – 1840 годин, із яких 1650 годин – продуктивні, а 190 годин складають втрати часу. Висока кількість втрат (10,33% від Тфакт) пояснюється специфікою роботи: необхідність очікування запчастин, простої техніки та організаційні перерви.

Таблиця 2.5

Ефективність використання робочого часу працівників ПрАТ «Київ-  
Дніпровське МППЗТ» за посадами

Посада	Фактичний робочий час (Тфакт, год)	Продуктивний час (Тпр, год)	Втрати часу (Тв, год)
Слюсар з ремонту рухомого складу	1840	1650	190
Інженер з колійного господарства	800	730	70
Оператор залізничного терміналу	1344	1230	114

*Джерело: побудовано автором на основі [23]*

Інженери з колійного господарства відпрацювали 800 годин, із них 730 продуктивних і 70 годин втрат. Тут коефіцієнт втрат часу менший (8,75%), що пов'язано з більш плановою, проектною роботою та меншим числом працівників, що зменшує простой. Оператори залізничного терміналу мають 1344 години фактичного часу, із 1230 продуктивних та 114 втрат. Частка втрат складає 8,47%, що свідчить про відносно високу ефективність, оскільки робота чітко регламентована і підлягає суворому графіку.

Таблиця 2.6

Коефіцієнти використання та втрат робочого часу працівників ПрАТ «Київ-  
Дніпровське МППЗТ» за посадами

Посада	Коефіцієнт використання часу (%)	Коефіцієнт втрат (%)
Слюсар з ремонту рухомого складу	$1650/1840 * 100 = 89,67$	$190/1840 * 100 = 10,33$
Інженер з колійного господарства	$730/800 * 100 = 91,25$	$70/800 * 100 = 8,75$
Оператор залізничного терміналу	$1230/1344 * 100 = 91,63$	$114/1344 * 100 = 8,47$

*Джерело: побудовано автором на основі [23]*

Слюсарі з ремонту рухомого складу мають коефіцієнт використання часу 89,67%, що є найнижчим серед трьох посад, а втрати часу складають 10,33%. Це

пояснюється специфікою роботи: ремонтні завдання часто потребують очікування запчастин, простою техніки або організаційних перерв, що збільшує втрати часу. Інженери з колійного господарства демонструють вищий коефіцієнт використання – 91,25%, а втрати часу становлять 8,75%. Це свідчить про більш планову та організовану роботу, де простій виникає рідше, завдяки меншій чисельності працівників та чітким графікам виконання завдань. Оператори залізничного терміналу мають найвищий коефіцієнт використання часу – 91,63%, а втрати складають 8,47%. Робота операторів добре регламентована, що мінімізує простої та підвищує ефективність використання робочого часу [35].

Отже, найбільший обсяг фактичного робочого часу мають слюсарі з ремонту рухомого складу, що пояснюється великою чисельністю працівників та високою кількістю робочих днів. Інженери з колійного господарства та оператори залізничного терміналу працюють менше в годинах через меншу чисельність або календарну специфіку. Втрати робочого часу присутні на всіх посадах, але їхня величина різниться. Слюсарі мають найвищий коефіцієнт втрат (10,33%), що пов'язано з очікуванням матеріалів, простоєм техніки та організаційними перервами. Інженери та оператори демонструють нижчі втрати (8,75% та 8,47% відповідно), завдяки більш плановому характеру роботи та регламентованому графіку. Коефіцієнт використання робочого часу високий на всіх посадах, але найнижчий у слюсарів (89,67%). Це свідчить, що основні втрати часу зумовлені зовнішніми чинниками, а не низькою дисципліною персоналу.

## **РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ**

### **В ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ»**

#### **3.1. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу з метою підвищення ефективності використання робочого часу**

Пропонується створення робочого Telegram-бота під назвою «ПреміумАсистент», який стане інструментом для вдосконалення системи преміювання працівників ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ». Бот забезпечить прозорість та ефективність нарахування бонусів, а також постійний доступ працівників до актуальної інформації про їхні результати. «Преміум-Асистент» надає працівникам чітке пояснення критеріїв, за якими нараховуються премії. Кожен співробітник може у будь-який момент перевірити, які показники роботи вплинули на розмір його бонусу, що дозволяє уникнути непорозумінь та підвищує довіру до системи преміювання. Бот автоматично повідомляє працівників про нараховану суму премії одразу після оцінки їхніх результатів, що робить процес максимально прозорим і зрозумілим [36].

Крім того, «Преміум-Асистент» надає персоналізовані рекомендації для підвищення премії у наступному періоді, нагадує про ключові завдання та цілі, пов'язані з преміюванням, і допомагає працівникам планувати свої дії для досягнення високих результатів. Для керівництва бот формує аналітичні звіти про досягнення співробітників, ефективність системи премій та відповідність виконання КРІ встановленим критеріям, що дозволяє своєчасно коригувати мотиваційні програми. Очікуваним результатом впровадження «ПреміумАсистента» є підвищення прозорості системи преміювання, зміцнення довіри працівників до керівництва, стимулювання підвищення продуктивності та

зменшення конфліктів і непорозумінь щодо нарахування бонусів. Крім того, автоматизація процесу обліку премій оптимізує роботу HR-відділу та знижує навантаження на адміністративний персонал, дозволяючи зосередитися на стратегічних завданнях мотивації персоналу [37, с. 49-50].

Керівник підприємства через «Преміум-Асистента» формує та надсилає список завдань для конкретного відділу або групи співробітників. Для кожного завдання встановлюються чіткі параметри: термін виконання, показники ефективності та пріоритетність. Бот дозволяє керівнику одразу бачити, хто з працівників отримав завдання, а також контролювати статус виконання в режимі реального часу. Працівники отримують сповіщення про нові завдання та можуть переглядати їх у боті разом із деталями та вимогами. Після виконання завдання співробітник звітує через бот, зазначаючи завершені дії, фактичні результати та додаткові коментарі. Бот автоматично фіксує час звіту та прикріплені файли чи документи, якщо вони необхідні для підтвердження виконання.

Після надходження звіту керівник отримує повідомлення про статус виконання завдання та може оцінити результат безпосередньо в боті. У разі потреби бот дозволяє надавати працівнику зворотний зв'язок, ставити уточнюючі питання або коригувати подальші дії. Така система забезпечує прозорість робочих процесів, контроль виконання завдань та оперативне реагування керівництва на проблеми або затримки [38, с. 329-336].

Telegram-бот «Преміум-Асистент» включає функціонал автоматичного визначення «Працівника місяця» на основі об'єктивних показників ефективності та виконання завдань. Кожен працівник має персональний профіль у боті, де фіксуються всі його досягнення: виконані завдання, терміни їх виконання, показники якості роботи, участь у додаткових проектах, навчання та активність у командних заходах. Щомісяця бот підсумовує всі ці дані та на основі встановлених критеріїв розраховує рейтинг співробітників. Критерії можуть включати кількість виконаних завдань, їхню складність та своєчасність, оцінку керівництва через внутрішні опитування або фідбек, а також додаткові

параметри, наприклад, ініціативність і командну взаємодію. Кожному показнику присвоюється певна вага, що дозволяє отримати комплексну оцінку продуктивності працівника.

За підсумками місяця бот визначає співробітника з найвищим рейтингом і автоматично надсилає повідомлення керівнику та всьому колективу про «Працівника місяця». Крім того, працівник отримує повідомлення з інформацією про свої досягнення та фактори, які вплинули на вибір, що дозволяє стимулювати подальшу активність та мотивацію. Впровадження цього функціоналу дозволяє робити процес відбору «Працівника місяця» прозорим, об'єктивним і бездоганно документованим, усуває суб'єктивізм та конфлікти при визначенні кращого співробітника, а також підвищує мотивацію персоналу до досягнення високих результатів [39, с. 35-39].

Пропонується впровадження функціоналу «Банк ідей» у Telegram-боті «Преміум-Асистент», який дозволить працівникам пропонувати власні ідеї щодо оптимізації процесів, економії ресурсів та підвищення ефективності роботи підприємства. Кожна пропозиція фіксується в боті, оцінюється керівництвом та при необхідності іншими співробітниками через голосування або коментарі. Наприклад, працівник відділу виробництва може запропонувати виготовлення певної деталі власноруч, замість закупівлі у постачальника. Бот дозволяє зафіксувати деталі пропозиції: очікувану економію коштів, необхідні матеріали та ресурси, а також прогнозований ефект для виробничого процесу. Керівництво отримує автоматичне повідомлення про нову ідею, може її затвердити або запропонувати доопрацювання, а працівник отримує зворотний зв'язок та оцінку потенційного ефекту.

Для стимулювання активності працівників передбачено систему бонусів або додаткових нематеріальних винагород за реалізацію ідей, що дозволяє безпосередньо мотивувати працівників до пошуку ефективних рішень. «Банк ідей» сприяє розвитку креативності, заохочує економне використання ресурсів, дозволяє знижувати витрати підприємства та підвищує відчуття значимості

працівника у процесі прийняття рішень. Впровадження такого інструменту забезпечує прозорість процесу подачі та оцінки пропозицій, стимулює ініціативу персоналу та підвищує загальну ефективність підприємства за рахунок реалізації практичних ідей працівників [40, с. 975-981].

Пропонується реалізація функції «Додаткові години для підвищеної зарплати» у Telegram-боті «Преміум-Асистент». Кожен працівник має можливість переглянути в боті перелік доступних змін або завдань, які можуть бути виконані поза основним робочим графіком. Наприклад, це можуть бути додаткові години на складі, в виробничому цеху або участь у термінових проектах.

Таблиця 3.1

## Пропозиції роботи через Telegram-бот «Преміум-Асистент»

Етап	Дія працівника	Дія бота	Дія керівництва	Очікуваний ефект
1	Переглядає доступні додаткові зміни або завдання	Відображає перелік доступних змін, завдань, термінів та тарифів	—	Працівник бачить актуальні можливості для підвищення зарплати
2	Обирає конкретну зміну або завдання та підтверджує участь	Фіксує вибір, резервує місце, контролює навантаження	Отримує сповіщення про розподіл працівників	Прозорість вибору та рівномірний розподіл навантаження
3	Виконує додаткове завдання або відпрацьовує зміну	Фіксує початок та кінець роботи, зберігає дані про час та виконані завдання	Може переглядати статус виконання завдань у режимі реального часу	Контроль фактичного часу та ефективності
4	Звітує про виконання завдання через бот	Реєструє звіт, підраховує фактичний час, перевіряє відповідність завданню	Отримує зведену інформацію про виконання завдань	Оперативний облік роботи, прозорість процесу
5	Отримує автоматичне нарахування додаткової оплати	Розраховує додаткову зарплату та включає у відомість	Може планувати витрати та перевіряти облік надурочних	Мотивація працівників, підвищення зарплати за додаткову працю, оптимізація HR процесів

Джерело: розроблено автором

Працівник самостійно обирає конкретну зміну або завдання та підтверджує участь у боті. Бот фіксує його вибір, розподіляє завдання рівномірно між охочими та контролює, щоб не перевищувати допустиме навантаження. Після виконання додаткової роботи працівник звітує через бот, зазначаючи фактичний час виконання та завдання, яке було завершено.

Система автоматично нараховує додаткову оплату на основі погодинного тарифу або встановленої ставки за понаднормові години та включає її у зарплатну відомість. Керівництво у боті отримує зведену інформацію: хто виконав додаткову роботу, скільки годин відпрацьовано, який додатковий дохід сформовано, що дозволяє планувати виробничі процеси та контролювати витрати. Такий підхід дозволяє працівникам самостійно підвищувати свій зарібок, мотивує до добровільного залучення у виконання додаткових завдань, підвищує прозорість обліку робочого часу та оптимізує роботу HR-відділу [41].

Отже, впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу має комплексний та безпосередній вплив на ефективність використання робочого часу. Створення Telegram-бота «ПреміумАсистент» дозволяє зробити систему премій прозорою та об'єктивною, що підвищує мотивацію працівників до своєчасного та якісного виконання завдань. Завдяки автоматичному інформуванню про критерії преміювання та фактичні нарахування бонусів працівники отримують чітке розуміння того, за які досягнення вони отримують винагороду, що стимулює їх максимально ефективно використовувати відведений робочий час [42, с. 134-140].

Можливість обирати додаткові години роботи через бота дозволяє працівникам самостійно планувати свою зайнятість, підвищувати зарплатну плату та брати на себе додаткові завдання без втрати контролю з боку керівництва. Це забезпечує гнучкість використання робочого часу, зменшує прості та нерівномірне завантаження працівників, а також стимулює працівників до добровільного підвищення своєї продуктивності. Впровадження функціоналу «Банк ідей» дозволяє залучати персонал до активного пошуку

рішень для оптимізації виробничих процесів та економії ресурсів, наприклад, через виготовлення деталей власноруч замість закупівлі. Це не лише сприяє зниженню витрат підприємства, але й мотивує працівників до продуктивної та креативної роботи, ефективно використовуючи час для впровадження інноваційних рішень [43, с. 57-62].

Функціонал визначення «Працівника місяця» на основі об'єктивних показників продуктивності стимулює систематичну та цілеспрямовану роботу кожного співробітника протягом місяця. Працівники більш відповідально підходять до виконання завдань та дотримання термінів, оскільки їхня праця безпосередньо впливає на визнання та можливість отримати додаткові винагороди. Таким чином, впровадження всіх запропонованих механізмів мотивації дозволяє підвищити залученість персоналу, стимулює працівників до організованої та цілеспрямованої роботи, сприяє кращому плануванню робочого часу та зменшенню втрат продуктивності. Прозорість та автоматизація обліку завдань, премій та додаткових годин забезпечує контроль над використанням робочого часу, а інтеграція нематеріальної мотивації, кар'єрного розвитку та заохочення до інноваційних ідей формує культуру ефективної праці та відповідальності кожного співробітника. В результаті підприємство отримує систематичне підвищення продуктивності, економію ресурсів та оптимізацію робочих процесів, що позитивно впливає на загальні результати діяльності.

### **3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності**

Впровадження бота покладається на конкретні підрозділи підприємства. Відповідальним за розробку та технічне налаштування призначається ІТ-відділ підприємства або зовнішній розробник за договором, який забезпечує встановлення бота на корпоративний сервер або хостинг, інтеграцію з базами даних та налаштування доступів. Відповідальність за наповнення бота

актуальними даними та підтримку функцій мотивації покладається на HR-відділ, який забезпечує завантаження інформації про завдання, премії, KPI та дані про робочий час. Керівництво підприємства контролює правильність налаштувань, затверджує критерії оцінки та моніторить результати використання бота [44].

Процес впровадження складається з кількох етапів. Перший етап – розробка технічного завдання, визначення функціоналу та критеріїв мотивації, а також вибір платформи для розміщення бота. Другий етап – створення програмного коду, інтеграція з внутрішніми системами та тестування всіх функцій. Третій етап – навчання персоналу роботі з ботом, включно з інструкціями щодо отримання завдань, звітування, подачі пропозицій у «Банк ідей» та перегляду нарахованих премій. Четвертий етап – повноцінне впровадження та регулярний моніторинг роботи бота, внесення необхідних коригувань та оновлень.

Вартість створення та впровадження бота «Преміум-Асистент» може бути оптимізована за рахунок використання готових платформ для Telegram-ботів та мінімальної інтеграції з внутрішніми системами. Основні витрати включають розробку програмного забезпечення, налаштування бота для роботи з завданнями, преміями та звітністю, а також тестування функцій. При економваріанті розробки ці витрати можуть становити приблизно 20–30 тисяч гривень. Додаткові витрати пов'язані з адмініструванням, оновленням та технічною підтримкою бота, які в економ-варіанті оцінюються близько 2–3 тисяч гривень на місяць. Такий підхід дозволяє мінімізувати витрати підприємства, одночасно забезпечуючи необхідний функціонал для автоматизації процесів мотивації та контролю робочого часу [45].

Якщо працівник відділу технічного обслуговування може запропонувати виготовлення окремої деталі власноруч, замість її закупівлі у постачальника. Бот фіксує подану ідею, а керівництво оцінює очікувану економію, необхідні ресурси та можливі ризики. Якщо ідея підтверджує свою ефективність і впроваджується на практиці, підприємство економить кошти на закупівлях, матеріалах або

скороченні зайвих операцій. Частину отриманої економії підприємство може направити на премію працівнику, який подав ідею. Наприклад, якщо виготовлення деталі власноруч економить 10 000 гривень на закупівлі, частина цієї суми (наприклад, 15-20%) може бути нарахована автору у вигляді бонусу.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо впровадження Telegram-бота «Преміум-Асистент» та їхній вплив на економію та мотивацію персоналу ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ»

Пропозиція	Вартість для підприємства (грн)	Економія для підприємства (грн)	Частка премії працівнику (%)	Очікуваний ефект
Створення робочого Telegram-бота «Преміум-Асистент» для автоматизації премій, обліку завдань, додаткових годин та «Працівника місяця»	25 000	—	—	Автоматизація процесів мотивації, прозорість преміювання, контроль робочого часу, підвищення ефективності персоналу
Впровадження функціоналу «Банк ідей» у боті для збору пропозицій щодо оптимізації процесів та економії ресурсів	2 000 (адміністрування та підтримка)	5 000–15 000 залежно від реалізованої ідеї	15–20% від економії	Стимулювання ініціативності, економія матеріалів та ресурсів, підвищення продуктивності, заохочення креативності працівників
Функціонал «Додаткові години для підвищеної зарплати», де працівник обирає додаткові зміни для отримання бонусу	Мінімальні — використовуються існуючі ресурси	Оптимізація завантаження робочого часу, уникнення простоїв; економія через більш продуктивне використання часу	100% додаткової оплати за понаднормові години	Мотивування до добровільного виконання додаткової роботи, підвищення продуктивності, ефективне використання робочого часу, прозорість нарахування зарплати

Джерело: розроблено автором

Таким чином, функціонал «Банк ідей» створює чітку систему стимулювання: підприємство отримує реальну економію ресурсів і підвищує

ефективність робочих процесів, а працівники винагороджуються пропорційно до результату своєї ініціативи. Цей механізм мотивує персонал до активної участі у покращенні виробничих процесів, водночас забезпечує контрольовані витрати на премії та підвищує загальну продуктивність підприємства [46, с. 155-158].

Отже, запропоновані заходи щодо впровадження Telegram-бота «ПреміумАсистент» і його функціоналу спрямовані на комплексне вдосконалення системи мотивації персоналу та забезпечення ефективного використання робочого часу на підприємстві. Впровадження автоматизованої системи обліку завдань, премій та додаткових годин дозволяє знизити адміністративне навантаження на HRвідділ, усуває суб'єктивність у нарахуванні винагород і робить процес мотивації прозорим. Працівники отримують чітке розуміння критеріїв преміювання та контролю за робочим часом, що стимулює своєчасне та якісне виконання завдань і підвищує загальну продуктивність [47, с. 122-130].

Функціонал «Банк ідей» створює умови для залучення персоналу до активної участі в оптимізації виробничих процесів та економії ресурсів. Працівники мотивовані пропонувати конкретні рішення, які дозволяють підприємству зменшити витрати на матеріали, закупівлі та зайві операції, а частина отриманої економії спрямовується на премію автору ідеї. Це не лише підвищує ініціативність і креативність персоналу, а й забезпечує оптимальне використання робочого часу, оскільки працівники бачать прямий результат своєї праці та заохочення за досягнення реального ефекту [48, с. 61-69].

Механізм «Додаткові години для підвищеної зарплати» дає працівникам можливість добровільно обирати додаткові зміни або завдання, що дозволяє оптимізувати навантаження та рівномірно розподілити навантаження на команду. Працівники отримують мотивацію збільшувати свій дохід за рахунок додаткової продуктивної праці, а підприємство отримує більш ефективне використання робочого часу, зменшення простоїв і можливість планувати робочі процеси без перевантаження персоналу. Таким чином, інтеграція цих пропозицій створює

комплексну систему мотивації, де матеріальна винагорода, нематеріальні стимули, можливість кар'єрного розвитку, участь у «Банку ідей» та гнучка система додаткових годин працюють синергійно. Це сприяє підвищенню продуктивності, економії ресурсів та раціональному використанню робочого часу, водночас формує культуру відповідальності, прозорості та ініціативності серед персоналу. Реалізація цих заходів дозволяє ПрАТ «КиївДніпровське МПЗТ» досягти оптимального балансу між економічною ефективністю та мотивацією співробітників, що безпосередньо впливає на стабільне підвищення результативності всієї виробничої та адміністративної діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Отже, встановлено, що мотивація персоналу є ключовим чинником підвищення продуктивності та ефективності роботи підприємства. Вивчено роль матеріальних і нематеріальних стимулів у формуванні мотивації працівників, проаналізовано сучасні підходи до управління мотивацією, включаючи застосування систем премій, бонусів, кар'єрного росту та зворотного зв'язку. Було підкреслено важливість організації робочого часу як фактору підвищення продуктивності та зниження втрат ресурсів через прості, нераціональне навантаження та недостатнє планування.

Проведено аналіз поточної системи мотивації персоналу ПрАТ «КиївДніпровське МППЗТ». Виявлено, що матеріальна мотивація стимулює працівників, проте значна частина персоналу незадоволена рівнем заробітної плати та прозорістю її розподілу. Нематеріальні стимули, такі як похвала, визнання досягнень і можливості для навчання, позитивно впливають на мотивацію, проте потребують системного впровадження. Аналіз використання робочого часу показав наявність втрат через нерівномірне завантаження, недостатній контроль виконання завдань і відсутність чіткого обліку понаднормових годин, що знижує загальну ефективність виробничих процесів.

Сформовано конкретні напрями вдосконалення мотивації та раціонального використання робочого часу, серед яких ключовими є створення Telegram-бота «Преміум-Асистент», впровадження функціоналу «Банк ідей» та можливості обирати додаткові години роботи для підвищення зарплати. Створення бота дозволяє автоматизувати процеси обліку завдань, преміювання, звітності та визначення «Працівника місяця», забезпечуючи прозорість і контроль. «Банк ідей» стимулює працівників до пропозицій щодо економії ресурсів та оптимізації процесів, частину економії спрямовують на премію автора, що мотивує до креативної та результативної роботи. Функціонал додаткових годин дозволяє працівникам самостійно планувати понаднормову зайнятість, підвищуючи свій

дохід, а підприємству отримувати оптимально використаний робочий час та зменшувати простої.

Економічне обґрунтування показало, що впровадження цих заходів дозволяє знизити витрати підприємства на адміністрування, навчання та закупівлі матеріалів, водночас мотивує персонал до активної участі у покращенні робочих процесів. Частка премій для працівників визначається прозоро та залежить від фактичного економічного ефекту, що забезпечує баланс між витратами підприємства та стимулюванням персоналу.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів формує комплексну систему мотивації, де матеріальні та нематеріальні стимули, премії за економію ресурсів, додаткові години та визнання результатів через «Працівника місяця» працюють синергійно. Це сприяє підвищенню продуктивності, ефективному використанню робочого часу, розвитку ініціативності та креативності працівників, економії ресурсів і формуванню культури відповідальності. Впровадження таких заходів дозволяє ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» підвищити загальну результативність діяльності підприємства, забезпечити стабільне планування ресурсів та покращити мотиваційний клімат серед персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буняк, Н. (2023). МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87> (дата звернення: 15.03.2026).
2. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. №10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2020/64.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf) (дата звернення: 15.03.2026).
3. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2(02). С. 45-48.
4. Шатілова , І., & Сенишин , О. (2024). СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Grail of Science*, (35), 78–80. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.011> (дата звернення: 15.03.2026).
5. Черевань, І., Коваленко, Ю., & Голець, С. (2024). МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Сталий розвиток економіки*, (4(51)), 104-109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14> (дата звернення: 15.03.2026).
6. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення: 15.03.2026).
7. Герасименко О.,О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану.

- Економіка та суспільство, 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350> (дата звернення: 15.03.2026).
8. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2021. № 10. С. 22–28.
9. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14. Вип. 4. С. 26–34.
10. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. Економіка та суспільство, 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804> (дата звернення: 15.03.2026).
11. Мутерко Г.М., Михальов Д.А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672/3602> (дата звернення: 15.03.2026).
12. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. Вип. 11. С. 229–232.
13. Прохоровська С.А. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. Трансформаційна економіка № 2 (02), 2023 <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (дата звернення: 15.03.2026).
14. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. *Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська.* Харків : Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 432 с.

15. Приходченко Л.Л., Піроженко Н.В. та ін. Технології таймменеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія. Під. Заг. ред.. Л.Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.
16. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2021. 170 с. 13. Скібіцька Л. І. *Тайм-менеджмент: Навч. Посібник для студ. економ. вузів*. К.: Кондор, 2018. 528 с.
17. Тюха, І. В., Рибачук-Ярова Т. В., Дунда С. П. Тайм-менеджмент як напрям підвищення ефективності операційної стратегії підприємства. *Економіка та Житомирська політехніка»* 2022. №42. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/08f16d0b-a9ae-4c26-961b-f2fa4e228b64> (дата звернення: 15.03.2026).
18. Чкан А.С., Чкан І.О., Рубан О. Тайм-менеджмент як інструмент оптимізації роботи менеджерів із закупівель. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 61–66. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/943/914> (дата звернення: 15.03.2026).
19. Бурачек І.В., Пащенко О.П., Ткачук Г.Ю. Організація та ведення бізнесу за умови раціонального використання часу керівника підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. No 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-14> (дата звернення: 15.03.2026).
20. Кириченко І.В., Шленьова М.Г. Класичні підходи до тайм-менеджменту в сучасних реаліях. *Науковий огляд*. 2022. № 1 (81). С. 18–29.
21. Леськів Г. З., Левків Г. Я. та ін. Самоменеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
22. ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» <https://mppzt.com.ua/> (дата звернення: 15.03.2026).
23. ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» <https://opendatabot.ua/c/04737111> (дата звернення: 15.03.2026).

24. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.
25. Pustovit, O., & Vasuk, Y. (2021). Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 3(76), 47 - 63. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63> (дата звернення: 15.03.2026).
26. Сенишин О.С. СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки» | № 35. січень, 2024. [https://www.researchgate.net/publication/378348069\\_SISTEMI\\_MOTIVACII\\_PERSONALU\\_NA\\_PIDPRIEMSTVI](https://www.researchgate.net/publication/378348069_SISTEMI_MOTIVACII_PERSONALU_NA_PIDPRIEMSTVI) (дата звернення: 15.03.2026).
27. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. БІЗНЕСІНФОРМ № 11\_2024 [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-11\\_0-pages-400\\_405.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-11_0-pages-400_405.pdf) (дата звернення: 15.03.2026).
28. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. EMPIRIO. 2024. Т. 1. Вип. 1. С. 122–130. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d8ceb8d913c-4523-96e1c0e5d5e58d5d/content> (дата звернення: 15.03.2026).
29. Федоришина Л. М., Гладун Р. О., Федоришин Ю. О. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1. С. 47–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6> (дата звернення: 15.03.2026).
30. Леміш К. М., Суслик А. В., Швачко В. А. СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО Випуск # 78 / 2025 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28> (дата звернення: 15.03.2026).

- 31.Холодницька А. В., Мотуз В. О. ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДТРИМАННЯ МОТИВАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ. ПРОБЛЕМИ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ. Серія: економіка та управління № 12. 2024 <https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue> (дата звернення: 15.03.2026).
- 32.Котова Л.В., Севост'янова К.А. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЧАСУ ВІДПОЧИНКУ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ. Юридичний науковий електронний журнал № 1/2025. [https://lsej.org.ua/1\\_2025/53.pdf](https://lsej.org.ua/1_2025/53.pdf) (дата звернення: 15.03.2026).
- 33.Кодекс законів про працю України: Закон № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до № 50, ст. 375. № 4574-IX від 21.08.2025 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/ed20260731#Text> (дата звернення: 15.03.2026).
- 34.Ільїч Л.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудова відносина: підручник Київ. 2020. 952 с.  
[https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/33738/1/Akilina\\_L\\_Illich\\_EP\\_pidruch\\_FI\\_TU.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/33738/1/Akilina_L_Illich_EP_pidruch_FI_TU.pdf) (дата звернення: 15.03.2026).
- 35.М.В. Семикіна, М.В. Бугаєва, Л.Д. Запірченко. Економіка праці та соціально-трудова відносина: практикум. Навч. посібник. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 228 с.  
<http://195.230.140.114/jspui/bitstream/123456789/9588/1/Posibnyk%20z%20ekon.%20pratsi%202020.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
- 36.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 № 1 (11), 2024.

- <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2024/sep/35785/240560management-62-70.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
37. 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. Retrieved from: <https://doi.org/10.37481/jmeh.v1i2.219> (дата звернення: 15.03.2026).
38. Романчук М. Д., Романчук Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т. 1, № 19. С. 329–336. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.329-336> (дата звернення: 15.03.2026).
39. Євась Т. В., Ковалюк С. В., Нестерук О. В. Особливості мотивації персоналу підприємства в кризових умовах. *Подільський науковий вісник*. 2022. № 1 (21). С. 35–39. URL: [http://pnv.in.ua/images/Magazine/1\\_2022.pdf](http://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2022.pdf) (дата звернення: 15.03.2026).
40. Silkina Y. O. (2022). Motivation as a way to increase the productivity of personnel in the conditions of war. *Modern research in world science. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference*. SPC “Sci-conf.com.ua”. Lviv, Ukraine. Pp. 975–981. URL: <https://sci-conf.com.ua/iv-mizhnarodna-naukovopraktichnakonferentsiya-modern-research-in-world-science-10-12-07-2022-lvivukrayina-arhiv/> (дата звернення: 15.03.2026).
41. Добровольська Е.В. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ І ЛОЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ. *Економічний простір* № 208, 2025. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.208.98-102> (дата звернення: 15.03.2026).
42. Васюта В., Радченко А. (2024). Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*, № 1(86). С.

- 134-140. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.01.134](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.134) (дата звернення: 15.03.2026).
- 43.Добровольська Е., Покотильська Н., Косович О. (2025) Управління персоналом як чинник забезпечення стабільності фінансової системи в умовах кризи. Економічний простір, № 205. С. 57-62 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.57-62> (дата звернення: 15.03.2026).
- 44.Колянко О.В. (2025). Тенденції та ефективність системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, № 82. С. 44-47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-06> (дата звернення: 15.03.2026).
- 45.Костюк К., Шарий В. (2024). Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. Економіка та суспільство, № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17> (дата звернення: 15.03.2026).
- 46.Мірошніченко О., Боденчук П., Спиридонова В. (2025). Ефективність мотиваційних програм у процесі оцінки персоналу. Управління змінами та інновації, № 14. С. 155-158. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-14-25> (дата звернення: 15.03.2026).
- 47.Сербенівська А., Лебідь Д. (2024). Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. Empirio, Т. 1(1). С. 122-130. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130> (дата звернення: 15.03.2026).
- 48.Степенко А.Ю. (2024). Мотивація та кадрова політика в системі управління підприємствами сфери обслуговування. Економіка і управління, №2, С. 61-69. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.2.2024.61> (дата звернення: 15.03.2026).
- 49.Шаповал, О. А. (2025). Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. Економічний простір, № 189. С. 153-156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-28> (дата звернення: 15.03.2026).



## ДОДАТКИ

Додаток А

Відповіді на опитувальник щодо системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ»

### Анкета 1

**Посада** Слюсар з ремонту рухомого складу

**Вік** 34 роки

1. Задоволений рівнем зарплати – 3
2. Матеріальна мотивація стимулює ефективність – 4
3. Умови праці відповідають очікуванням – 4
4. Моя робота оцінюється керівництвом – 3
5. Є достатньо можливостей для навчання – 2
6. Задоволений кар'єрним ростом – 2
7. Нематеріальні стимули впливають на мотивацію – 3
8. Винагорода відповідає обсягу роботи – 3
9. Премії та бонуси розподіляються прозоро – 3
10. Загалом задоволений системою мотивації – 3

### Анкета 2

**Посада** Інженер з колійного господарства

**Вік** 41 рік

1. Задоволений рівнем зарплати – 4
2. Матеріальна мотивація стимулює ефективність – 4
3. Умови праці відповідають очікуванням – 5
4. Моя робота оцінюється керівництвом – 4
5. Є достатньо можливостей для навчання – 4
6. Задоволений кар'єрним ростом – 3

7. Нематеріальні стимули впливають на мотивацію – 4
8. Винагорода відповідає обсягу роботи – 4
9. Премії та бонуси розподіляються прозоро – 3
10. Загалом задоволений системою мотивації – 4

### **Анкета 3**

**Посада** Оператор залізничного терміналу

**Вік** 28 років

1. Задоволений рівнем зарплати – 2
2. Матеріальна мотивація стимулює ефективність – 3
3. Умови праці відповідають очікуванням – 3
4. Моя робота оцінюється керівництвом – 2
5. Є достатньо можливостей для навчання – 2
6. Задоволений кар'єрним ростом – 2
7. Нематеріальні стимули впливають на мотивацію – 2
8. Винагорода відповідає обсягу роботи – 2
9. Премії та бонуси розподіляються прозоро – 2
10. Загалом задоволений системою мотивації – 2