

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування протокол № 18 від 16 червня

завідувач кафедри  Оксана НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві (на прикладі ТОВ «Вдало
Діджитал Едженси»)

(назва роботи)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності - за наявності)

Освітня програма «Менеджмент»

(назва освітньої програми)

Здобувач  Анастасія НЕДЯЛКОВА
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник  Ганна РЕКУН
(підпис) (ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
Оксана НЕСТЕРЕНКО

(підпис)
«22» вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Недялковій Анастасії Вадимівні
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)
Освітня програма «Менеджмент»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи «Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві (на прикладі ТОВ «Вдало Діджитал Едженси»)»

керівник роботи: к.е.н., доцент Рекун Ганна Петрівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від «10» березня 2026 року № 4501-5/659.

2. Строк подання здобувачем роботи: «15» травня 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України; дані Державної служби статистики України; фінансова звітність і внутрішня документація підприємства ТОВ «Вдало Діджитал Едженси» за 2022-2025 рр.; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики управління персоналом; матеріали міжнародних організацій; інтернет-ресурси.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:
1) теоретичні основи формування та оцінювання системи мотивації персоналу;
2) аналіз системи мотивації персоналу у ТОВ «Вдало Діджитал Едженси»;
3) пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу та оцінка їх ефективності у ТОВ «Вдало Діджитал Едженси».

5. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 р.	Виконано
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 р.	Виконано
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 р.	Виконано
4	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 р.	Виконано
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 р.	Виконано
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 р.	Виконано
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування	15.05.2026	Виконано

6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти



підпис

Анастасія НЕДЯЛКОВА

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Ганна РЕКУН

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувачки Недялкової А. В. на тему «Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві (на прикладі ТОВ «Вдало Діджитал Едженси»)» викладена на 85 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 26 таблиць, 11 рисунків і 1 додаток.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу на підприємстві сфери digital-маркетингу. Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування, функціонування й удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ».

У роботі використано методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, порівняння, групування, економіко-статистичного аналізу, анкетування, економічного оцінювання, а також табличний і графічний методи представлення результатів.

Основні результати роботи полягають в узагальненні теоретичних підходів до формування системи мотивації персоналу, систематизації методів її оцінювання, визначенні особливостей мотивації працівників digital-агенцій, аналізі кадрового складу та чинної системи мотивації підприємства, а також обґрунтуванні пропозицій щодо її вдосконалення.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення прозорості мотиваційної системи, посилення зв'язку між результатами праці й винагородою, зниження ризику плинності кадрів та покращення результативності діяльності підприємства.

Ключові слова: мотивація персоналу, система мотивації, KPI, ROI, digital-агенція, плинність кадрів, зворотний зв'язок.

Annotation

The qualification paper by Anastasiia Nedialkova on the topic “Analysis of the Personnel Motivation System at an Enterprise (on the example of LLC «Vdalo Digital Agency»)” is presented on 85 pages of computer text. It contains 26 tables, 11 figures and 1 appendix.

The object of the study is the process of personnel motivation at an enterprise in the field of digital marketing. The subject of the study is the theoretical foundations, methodological approaches and practical tools for forming, functioning and improving the personnel motivation system of LLC «VDALO DIGITAL AGENCY».

The research uses methods of theoretical generalization, system analysis, comparison, grouping, economic and statistical analysis, questionnaire survey, economic evaluation, as well as tabular and graphical methods of presenting the results.

The main results include the generalization of theoretical approaches to personnel motivation, systematization of evaluation methods, identification of the specific features of employee motivation in digital agencies, analysis of the personnel structure and the current motivation system of the enterprise, and substantiation of proposals for its improvement.

The practical value of the results lies in the possibility of using the proposed recommendations to increase the transparency of the motivation system, strengthen the connection between work results and remuneration, reduce the risk of staff turnover and improve the effectiveness of the enterprise.

Keywords: personnel motivation, motivation system, KPI, ROI, digital agency, staff turnover, feedback.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА АНАЛІЗУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	10
1.1 Сутність та структурні елементи системи мотивації персоналу	10
1.2 Підходи та методи оцінювання ефективності систем мотивації персоналу.....	16
1.3 Особливості мотивації персоналу в сфері digital-агенцій	24
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ»	32
2.1 Організаційна характеристика ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ» та фактори мотивації персоналу	32
2.2 Аналіз кількісного та якісного складу кадрів підприємства	40
2.3 Оцінка існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві	49
2.4 Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації та оцінка їх ефективності	61
Висновки до розділу 2.....	73
ВИСНОВКИ	75
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації економіки та динамічного розвитку ринку digital-послуг. Для підприємств сфери digital-маркетингу персонал є ключовим ресурсом, оскільки результативність діяльності безпосередньо залежить від професійних компетенцій працівників, їх креативності, здатності до швидкої адаптації, ефективної командної взаємодії та рівня мотивації.

В умовах високої конкуренції за кваліфікованих фахівців особливого значення набуває формування ефективної системи мотивації персоналу, яка повинна забезпечувати не лише матеріальне стимулювання, а й підтримку професійного розвитку, залученості працівників, їх лояльності та орієнтації на досягнення результатів. Для digital-агенцій характерними є проєктний формат роботи, висока інтенсивність комунікацій, швидка зміна інструментів та ризики професійного вигорання, що потребує застосування сучасних підходів до мотивації персоналу.

Питання мотивації персоналу досліджували у своїх працях вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, Л. І. Заставнюк, Т. Р. Липовецька, О. М. Шубалий, А. Маслоу, Е. Десі, Р. Раян та інші. У наукових працях розкрито теоретичні основи мотивації, підходи до стимулювання працівників, методи оцінювання ефективності мотиваційних систем та механізми підвищення результативності персоналу. Водночас питання формування та оцінювання систем мотивації персоналу в digital-агенціях потребують подальших досліджень з урахуванням специфіки їх діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ», виявлення проблем її функціонування та

розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з оцінюванням очікуваної ефективності запропонованих заходів .

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до формування системи мотивації персоналу та визначити її структурні елементи;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності систем мотивації персоналу;
- визначити особливості мотивації працівників підприємств сфери digital-маркетингу;
- проаналізувати організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ» та їх вплив на систему мотивації персоналу;
- оцінити кадровий потенціал підприємства та показники руху персоналу;
- провести оцінювання чинної системи мотивації персоналу підприємства на основі аналізу матеріальних і нематеріальних стимулів та результатів анкетування працівників;
- обґрунтувати заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу та визначити їх економічну й організаційну ефективність.

Об’єктом дослідження є процес мотивації персоналу на підприємстві сфери digital-маркетингу.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування, функціонування й удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ» .

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод теоретичного узагальнення застосовано для дослідження сутності мотивації персоналу та систематизації наукових підходів до її формування. Метод системного аналізу використано для дослідження структурних елементів системи мотивації персоналу. Методи порівняння та

групування застосовано під час аналізу показників кадрового складу підприємства. Економіко-статистичні методи використано для оцінювання організаційно-економічних показників діяльності підприємства та аналізу кадрових процесів. Метод анкетування застосовано для оцінювання рівня задоволеності працівників чинною системою мотивації. Метод економічного оцінювання використано для визначення очікуваної ефективності запропонованих заходів. Табличний і графічний методи застосовано для візуалізації результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань мотивації персоналу та управління людськими ресурсами, нормативно-правові акти України, статистична та внутрішня інформація ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ», а також результати анкетування працівників підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ», підвищення рівня залученості працівників, зниження плинності кадрів та покращення результативності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА АНАЛІЗУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та структурні елементи системи мотивації персоналу

Сучасні підприємства функціонують у середовищі постійних змін, що супроводжуються розвитком цифрових технологій, трансформацією ринку праці, зростанням вимог до професійних компетенцій працівників та посиленням конкуренції за кваліфіковані кадри. У таких умовах управління персоналом не може обмежуватися лише адміністративним контролем або виплатою заробітної плати. Воно має формувати такі умови праці, за яких працівники розуміють очікувані результати, бачать зв'язок між власним внеском і винагородою, мають можливості професійного розвитку та відчують справедливість управлінських рішень [14; 17; 29; 61].

Особливого значення набуває саме система мотивації персоналу, оскільки вона поєднує економічні інтереси підприємства з потребами, очікуваннями та професійними цілями працівників. Для подальшого аналізу важливо розглядати мотивацію не як окремий набір премій чи бонусів, а як цілісний управлінський механізм, що впливає на трудову поведінку, продуктивність, якість роботи, лояльність і готовність персоналу розвиватися разом із підприємством.

У науковій літературі поняття системи мотивації персоналу трактується по-різному, однак більшість дослідників наголошує на її комплексному характері. Для уточнення змісту цього поняття доцільно узагальнити підходи авторів, які досліджували питання мотивації, стимулювання та управління персоналом. Це дає змогу визначити, які складові мають бути враховані під час оцінювання

мотиваційної системи підприємства в практичній частині роботи. Відповідні дані подано в табл. 1.1 [1; 2; 11].

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «Система мотивації персоналу»

Автор	Трактування системи мотивації персоналу	Ключовий аспект
А. М. Колот [11]	Розглядає мотивацію персоналу як складову управління трудовою поведінкою, що поєднує методи, засоби й механізми впливу на працівників для досягнення цілей організації.	Управлінський вплив на трудову поведінку працівників.
С. О. Цимбалюк [11]	Визначає мотивацію персоналу як систему матеріальних і нематеріальних впливів, що формують зацікавленість працівників у досягненні індивідуальних і колективних результатів.	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.
Р. М. Скриньковський [24]	Наголошує, що ефективність мотивації проявляється через досягнення економічних і соціальних цілей працівників та підприємства.	Узгодження економічних і соціальних цілей.
О. М. Шубалий [26]	Розглядає мотивацію і стимулювання як елементи системи управління персоналом, пов'язані з оцінюванням, розвитком, оплатою праці та соціально-психологічними аспектами роботи.	Зв'язок мотивації з основними HR-процесами підприємства.
Л. І. Заставнюк, Т. Р. Липовецька [8]	Підкреслюють необхідність узгодження цілей підприємства, структурних підрозділів і працівників через систему мотивації та оцінювання результативності.	Узгодження індивідуальних, командних і організаційних цілей.

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових підходів [8; 11; 24; 26]

Узагальнення наведених підходів свідчить, що система мотивації персоналу має одночасно економічний, управлінський і соціально-психологічний зміст. Вона охоплює не лише оплату праці, а й оцінювання результатів, професійний розвиток, умови роботи, визнання досягнень, якість комунікації та участь працівника в досягненні цілей підприємства.

На основі опрацьованих підходів систему мотивації персоналу в межах цієї роботи доцільно визначити як цілісну сукупність цілей, принципів, суб'єктів, об'єктів, методів, інструментів і механізмів зворотного зв'язку, за допомогою яких підприємство формує, підтримує та коригує зацікавленість працівників у

результативній праці, професійному розвитку, дотриманні організаційних норм і досягненні стратегічних цілей [42; 46; 54].

Водночас важливо розмежовувати поняття «мотивація» та «стимулювання». Мотивація пов'язана з внутрішніми потребами, цінностями, інтересами та прагненнями працівника досягати певних результатів у трудовій діяльності. Стимулювання, своєю чергою, є зовнішнім управлінським впливом, який реалізується через матеріальні й нематеріальні засоби заохочення. Отже, стимулювання виступає інструментом впливу, а мотивація відображає внутрішнє ставлення працівника до праці. Ефективною є така система, у якій зовнішні стимули підтримують внутрішню зацікавленість працівника, а не замінюють її [27; 48].

Для того щоб система мотивації не залишалася загальним поняттям, її необхідно розглядати через конкретні складові (рис. 1.1). Саме вони визначають, хто формує мотиваційний вплив, на кого він спрямований, яких результатів очікує підприємство, якими інструментами користується та як оцінює ефективність таких дій. Узагальнену структуру системи мотивації персоналу наведено на рис. 1.1 [1; 2; 11].



Рисунок 1.1 – Складові системи мотивації персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором із застосуванням ChatGPT [68] з подальшою авторською адаптацією відповідно до [11; 26]

Наведена схема показує, що мотиваційна система є не лінійним набором окремих заходів, а взаємопов'язаною конструкцією. Якщо підприємство визначає цілі, але не формує зрозумілі інструменти винагороди, працівник не бачить практичного зв'язку між результатом і мотивацією. Якщо є стимули, але відсутній зворотний зв'язок, керівництво не може оцінити, чи справді вони впливають на поведінку персоналу. Тому для практичного аналізу важливо враховувати всі елементи системи одночасно [46; 54].

Суб'єктами мотивації виступають ті учасники управлінського процесу, які визначають, організовують і реалізують мотиваційний вплив на працівників. До них належать власники підприємства, керівники вищої та середньої ланки, HR-фахівці, керівники структурних підрозділів, тімліди та інші посадові особи, які впливають на організацію праці, систему винагород, комунікацію й професійний розвиток персоналу. Їхня роль полягає не лише у встановленні рівня оплати праці. Вони формують правила, за якими працівник розуміє свої завдання, очікувані результати, можливості розвитку та умови отримання винагороди [20].

Об'єктом мотивації є персонал підприємства, проте в управлінському сенсі йдеться не тільки про працівника як виконавця певної функції. Об'єктом мотиваційного впливу виступає його трудова поведінка: ставлення до роботи, продуктивність, дисциплінованість, ініціативність, лояльність, рівень залученості та готовність до професійного розвитку. Оскільки працівники відрізняються за досвідом, посадою, віком, цінностями й кар'єрними очікуваннями, мотиваційна система має бути достатньо гнучкою та диференційованою.

Цілі системи мотивації визначають, яких результатів підприємство очікує від використання мотиваційних інструментів. Їх доцільно пов'язувати не лише з підвищенням продуктивності праці, а й із покращенням якості виконання завдань, формуванням лояльності працівників, зниженням плинності кадрів, розвитком професійного потенціалу, посиленням відповідальності та створенням

сприятливого соціально-психологічного клімату. Такі цілі є важливими лише тоді, коли вони підтримуються конкретними управлінськими діями, зрозумілими правилами оцінювання та можливістю працівників впливати на власні результати [5; 19].

Практична реалізація системи мотивації відбувається через методи й інструменти мотиваційного впливу. Їх доцільно групувати за характером винагороди та способом впливу на працівника, оскільки різні інструменти виконують різні управлінські функції. Матеріальна грошова мотивація забезпечує економічну зацікавленість працівника та охоплює базову оплату праці у вигляді посадового окладу, тарифної ставки або фіксованої заробітної плати. Її варіативна частина може включати премії, бонуси за виконання KPI, відсотки від продажів чи проєктів, винагороди за індивідуальні та командні результати, а також доплати за стаж, інтенсивність, складність роботи або виконання додаткових функцій [20; 45].

Матеріальна негрошова мотивація не передбачає прямої виплати грошей, але має для працівника практичну цінність і підсилює привабливість підприємства як роботодавця. До неї належать медичне страхування або компенсація медичних витрат, оплата навчання, курсів і професійних сертифікацій, забезпечення технікою та комфортними умовами праці, компенсація витрат на транспорт, харчування, мобільний зв'язок, інтернет або спортзал. Такі інструменти демонструють турботу підприємства про персонал і сприяють формуванню довгострокової лояльності [45; 52].

Нематеріальна мотивація спрямована на соціальні, професійні та психологічні потреби працівників. Вона охоплює публічне визнання результатів, подяки, відзначення досягнень, можливості кар'єрного розвитку, вертикальне або горизонтальне професійне зростання, корпоративну культуру, командну взаємодію, командні заходи, регулярний зворотний зв'язок, зустрічі 1-on-1 та обговорення результатів роботи. Саме ця група інструментів часто визначає, чи

відчуває працівник власну значущість, підтримку керівництва та перспективу розвитку в межах підприємства.

Отже, кожна група методів має власне управлінське призначення. Грошові стимули створюють базову економічну зацікавленість, матеріальні негрошові інструменти підвищують цінність роботи, а нематеріальні заходи впливають на довіру, залученість і довгострокову лояльність. Тому для оцінювання мотиваційної системи підприємства важливо аналізувати не окремі стимули, а їх поєднання та взаємозв'язок із результатами роботи персоналу.

Окреме значення мають принципи побудови системи мотивації. Вона має бути справедливою, тобто винагорода повинна відповідати внеску працівника; прозорою, щоб персонал розумів умови отримання доходу, премії або підвищення; гнучкою, оскільки потреби працівників і умови ринку змінюються; диференційованою, адже різні посади мають різний зміст роботи; пов'язаною з результатами, щоб стимулювати не формальну присутність, а реальну ефективність [28; 36; 45].

Не менш важливим є механізм зворотного зв'язку. Без регулярного оцінювання результатів, аналізу задоволеності персоналу, вивчення причин звільнень і перегляду інструментів стимулювання система мотивації швидко втрачає актуальність. Зворотний зв'язок дозволяє керівництву зрозуміти, які стимули справді працюють, які викликають нерозуміння або відчуття несправедливості, а які потребують коригування. У практичній частині роботи цей елемент буде розкрито через аналіз кадрових показників, чинної системи оплати, нематеріальних стимулів та результатів анкетування працівників.

Таким чином, система мотивації персоналу є складною управлінською конструкцією, у якій кожен елемент виконує окрему функцію. Суб'єкти визначають правила та інструменти мотиваційного впливу; об'єктом є персонал і його трудова поведінка; цілі задають очікувані результати; методи забезпечують практичну реалізацію мотиваційної політики; принципи формують вимоги до її

справедливості та прозорості; зворотний зв'язок дає можливість оцінити ефективність і своєчасно вносити зміни.

1.2 Підходи та методи оцінювання ефективності систем мотивації персоналу

У науковій літературі підкреслюється, що діагностика ефективності системи мотивації персоналу є актуальною для підприємств, оскільки дає змогу оцінити не лише економічні результати, а й соціальні наслідки мотиваційної політики. Зокрема, Р. М. Скриньковський зазначає, що ефективність мотивації персоналу визначається ступенем досягнення економічних і соціальних цілей працівників та підприємства загалом [24]. Тому оцінювання мотивації не можна зводити тільки до аналізу фонду оплати праці або премій. Воно має охоплювати продуктивність, якість роботи, плинність кадрів, рівень залученості, задоволеність персоналу, виконання KPI, результати навчання та загальний вплив витрат на персонал на діяльність підприємства [5; 19].

У сучасному менеджменті ефективність системи мотивації доцільно оцінювати за допомогою комплексного підходу, який поєднує кількісні та якісні методи. Кількісні методи дозволяють виміряти конкретні показники: продуктивність праці, виконання планів, рівень плинності кадрів, витрати на персонал, ROI від навчання або інших HR-заходів. Якісні методи допомагають оцінити менш формалізовані аспекти: задоволеність працівників, рівень довіри до керівництва, сприйняття справедливості винагороди, мотиваційний клімат і корпоративну культуру. Такий підхід узгоджується з позицією українських дослідників Л. І. Заставнюк та Т. Р. Липовецької, які наголошують, що система мотивації має формувати взаємозв'язок між цілями підприємства, цілями

структурних підрозділів, цілями окремих працівників і результативністю їхньої праці [5; 8; 19; 43].

Методичний підхід до оцінювання системи мотивації має бути комплексним. Це пояснюється тим, що мотивація впливає одночасно на кілька площин діяльності підприємства: економічну, кадрову, організаційну та соціально-психологічну. Основні підходи до такого оцінювання узагальнено в табл. 1.2 [1; 2; 11; 40].

Таблиця 1.2 – Основні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу

Підхід	Зміст оцінювання	Основні показники
Результативний	Визначає, наскільки працівники, команди або підрозділи досягають поставлених цілей.	Виконання планів, KPI, дотримання строків, якість виконаних завдань.
Економічний	Показує співвідношення витрат на персонал і результату, який отримує підприємство.	Витрати на мотиваційні заходи, дохід або прибуток на одного працівника, ROI.
Кадровий	Характеризує стабільність персоналу та інтенсивність його руху.	Коефіцієнт обороту за прийняттям, коефіцієнт обороту за звільненням, коефіцієнт загального обороту, коефіцієнт плинності кадрів.
Соціально-психологічний	Відображає ставлення працівників до роботи, керівництва, умов праці та мотиваційної системи.	Задоволеність оплатою праці, прозорість оцінювання, командний клімат, якість зворотного зв'язку.
Порівняльний	Дає змогу зіставити фактичні результати з плановими показниками, попередніми періодами або середньоринковими орієнтирами.	Динаміка продуктивності, зміна плинності, виконання планів, результати опитувань у різні періоди.

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових підходів [24; 35; 40].

Узагальнення наведених підходів показує, що жоден із них не дає повної оцінки окремо. Наприклад, зростання продуктивності може супроводжуватися перевантаженням працівників, а високий рівень задоволеності не завжди означає

достатню результативність. Тому оцінювання системи мотивації має поєднувати кількісні та якісні показники.

Після визначення загальних підходів доцільно детальніше розглянути інструменти, за допомогою яких можна вимірювати результативність мотиваційної системи. Одним із таких інструментів є КРІ (ключові показники ефективності), які дозволяють пов'язати очікувані результати роботи з конкретними критеріями оцінювання. КРІ доцільно застосовувати тоді, коли підприємство прагне зробити систему мотивації прозорою та зрозумілою для працівників. Працівник має бачити, які результати від нього очікуються, які критерії впливають на оцінку його роботи та яким чином досягнення цих критеріїв може бути пов'язане з винагородою або професійним зростанням.

Ключові показники ефективності мають відповідати змісту роботи працівника або підрозділу. Для посад, пов'язаних із продажами, важливими є обсяг укладених договорів і конверсія звернень у клієнтів; для спеціалістів, що реалізують проекти, - якість виконання завдань, дотримання строків і результативність роботи; для управлінських посад - стабільність процесів, ефективність команди та досягнення запланованих показників [35; 40].

Для загального визначення рівня виконання КРІ застосовується формула (1.1):

$$\text{Рівень виконання КРІ} = \frac{\text{фактичне значення показника}}{\text{планове значення показника}} \times 100 \% \quad (1.1)$$

Якщо показник має зворотну логіку, тобто нижче значення означає кращий результат, формула застосовується у зворотному порядку. Це стосується кількості помилок, скарг, порушень строків або повторних доопрацювань. Для комплексної оцінки кілька КРІ можуть об'єднуватися у зважений індекс. Такий підхід потрібен тоді, коли результат роботи залежить не від одного критерію, а від їх сукупності. Розрахунок здійснюється за формулою (1.2): [42; 46; 54]

$$\text{Індекс KPI} = \text{KPI}_1 \times W_1 + \text{KPI}_2 \times W_2 + \dots + \text{KPI}_n \times W_n \quad (1.2)$$

де $\text{KPI}_1, \text{KPI}_2, \text{KPI}_3, \text{KPI}_n$ - рівень виконання окремих показників; W_1, W_2, W_3, W_n - вагові коефіцієнти відповідних показників у загальній оцінці; n - кількість показників. Сума вагових коефіцієнтів має дорівнювати 1, або 100 % [43; 44].

Щоб система KPI не перетворилася на формальний набір цифр, вона має охоплювати не лише кількісний результат, а й якість роботи, строки, взаємодію з командою та професійний розвиток. Зміст таких показників узагальнено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Групи показників для оцінювання результативності персоналу

Група показників	Зміст показників	Управлінське значення
Результативність праці	Виконання плану, кількість завершених завдань, обсяг реалізованих проєктів, дохід на одного працівника.	Дає змогу визначити, чи забезпечує працівник або команда очікуваний робочий результат.
Якість роботи	Кількість помилок, повторних доопрацювань, скарг клієнтів, відповідність виконаних завдань вимогам.	Показує, чи не досягається кількісний результат за рахунок погіршення якості.
Дотримання строків	Частка завдань, виконаних вчасно, середній час виконання задач, кількість порушених дедлайнів.	Характеризує дисципліну виконання роботи та стабільність операційних процесів.
Командна взаємодія	Участь у спільних проєктах, якість комунікації, узгодженість дій між працівниками.	Дозволяє врахувати внесок працівника в загальний результат команди.
Професійний розвиток	Проходження навчання, підвищення рівня компетентностей, участь у внутрішньому обміні знаннями.	Показує, чи підтримує мотиваційна система розвиток працівників.

Джерело: складено автором на основі узагальнення підходів до оцінювання результативності праці [35; 40; 44; 63]

Таке групування дозволяє уникнути надмірного акценту лише на кількісних результатах. Якщо оцінювання побудоване тільки на обсязі виконаної роботи, працівники можуть орієнтуватися на швидкість на шкоду якості. Тому

KPI мають бути збалансованими та відображати як індивідуальний внесок, так і вплив працівника на командний результат.

Поряд із результативним підходом важливе значення має економічне оцінювання мотиваційних заходів. Його сутність полягає у визначенні того, чи виправдані витрати підприємства на премії, навчання, соціальні гарантії або інші інструменти підтримки персоналу. Для такого оцінювання використовується показник ROI (рентабельність інвестицій у персонал) [20; 45].

Загальна формула ROI має такий вигляд (1.3):

$$\text{ROI} = (\text{отриманий економічний ефект} - \text{витрати на захід}) / \text{витрати на захід} \times 100 \% \quad (1.3)$$

Економічний ефект може проявлятися через зростання продуктивності, скорочення витрат часу, зменшення кількості помилок, зниження плинності кадрів або збільшення доходу. Водночас не всі результати мотивації легко перевести в грошовий вимір. Наприклад, покращення командного клімату, довіри до керівництва або лояльності працівників має економічні наслідки, але ці наслідки часто проявляються поступово.

Саме тому ROI не варто використовувати ізольовано. Його доцільно поєднувати з аналізом результативності праці, руху персоналу та соціально-психологічних показників. Такий підхід дає змогу оцінити не лише фінансову віддачу від мотиваційних заходів, а й їхній вплив на стабільність команди та якість роботи [1; 2].

Окремим блоком оцінювання є аналіз руху персоналу. Для мотиваційної системи ці показники мають особливе значення, оскільки часті звільнення можуть свідчити про незадоволеність оплатою праці, відсутність кар'єрних перспектив, перевантаження, проблеми в комунікації або недостатню прозорість винагороди. У кадровому аналізі доцільно використовувати не один показник, а групу коефіцієнтів, які відображають різні аспекти руху працівників. Відповідні дані подано в табл. 1.4 [5; 19; 43].

Таблиця 1.4 – Показники руху персоналу

Показник	Формула розрахунку	Зміст показника
Коефіцієнт обороту за прийняттям	Кількість прийнятих працівників / середньооблікова чисельність персоналу $\times 100 \%$	Показує інтенсивність поповнення персоналу протягом аналізованого періоду.
Коефіцієнт обороту за звільненням	Кількість звільнених працівників / середньооблікова чисельність персоналу $\times 100 \%$	Характеризує загальний рівень вибуття персоналу з підприємства.
Коефіцієнт загального обороту персоналу	(Кількість прийнятих + кількість звільнених працівників) / середньооблікова чисельність персоналу $\times 100 \%$	Відображає загальну інтенсивність кадрового руху.
Коефіцієнт плинності кадрів	Кількість звільнених працівників з причин, що характеризують нестабільність персоналу / середньооблікова чисельність персоналу $\times 100 \%$	Дає змогу оцінити ризик втрати працівників через незадоволеність умовами праці або мотивацією.

Джерело: складено автором на основі узагальнення підходів кадрового аналізу [5; 19; 43].

Показники руху персоналу важливо тлумачити з урахуванням причин кадрових змін. Високий оборот за прийняттям може бути наслідком розширення діяльності, тоді як високий оборот за звільненням або зростання плинності частіше вказує на проблеми з утриманням персоналу. Тому кількісні розрахунки необхідно доповнювати аналізом причин звільнень і очікувань працівників.

Кількісні показники дають змогу оцінити результати мотиваційної системи, однак вони не завжди пояснюють причини поведінки працівників. Працівник може виконувати встановлені показники, але водночас відчувати незадоволеність оплатою, невизначеність щодо кар'єрних перспектив або втому від надмірного навантаження. Саме тому оцінювання мотивації має доповнюватися соціально-психологічними методами [24; 42; 46].

Соціально-психологічні методи спрямовані на виявлення того, як працівники сприймають мотиваційну систему, наскільки вони довіряють критеріям оцінювання, чи вважають винагороду справедливою та чи бачать можливості професійного розвитку. До таких методів належать анкетування,

індивідуальні бесіди, аналіз зворотного зв'язку, оцінювання рівня задоволеності працею, дослідження командного клімату та готовності працівників рекомендувати компанію як місце роботи. Найбільш зручним інструментом для первинного оцінювання є анкетування працівників. Воно дає можливість отримати узагальнену інформацію про ставлення персоналу до оплати праці, прозорості KPI, умов підвищення доходу, можливостей навчання, якості комунікації з керівництвом і командної атмосфери. Водночас анкета має бути побудована не формально, а відповідно до мети оцінювання: кожне запитання повинно давати інформацію, яку можна використати для подальшого управлінського висновку.

Результати анкетування можуть бути подані у вигляді часток відповідей, середніх балів або індексів. Наприклад, для оцінювання загального рівня задоволеності працівників можна застосувати індекс задоволеності, який розраховується за формулою (1.4): [24]

$$\text{Індекс задоволеності} = \frac{\text{сума отриманих балів}}{\text{максимально можлива сума балів}} \times 100 \% \quad (1.4)$$

Соціально-психологічні методи мають особливу цінність, оскільки дають змогу побачити ті проблеми, які не завжди відображаються у фінансових або кадрових показниках. Якщо працівники позитивно оцінюють командну атмосферу, але низько оцінюють прозорість винагороди чи кар'єрного зростання, це вказує не на повну відсутність мотивації, а на потребу в уточненні окремих її механізмів [20; 45].

Для підсумкового оцінювання доцільно дотримуватися певної послідовності. Вона допомагає уникнути фрагментарності, коли окремі показники розраховуються без зв'язку з управлінськими рішеннями. Відповідні дані подано в табл. 1.5 [24; 40; 43; 44].

Таблиця 1.5 – Послідовність оцінювання ефективності системи мотивації персоналу

Етап	Зміст етапу	Результат
Визначення мети оцінювання	Формулюється, що саме потрібно оцінити: результативність, витрати на мотивацію, плинність кадрів, задоволеність персоналу.	Визначено логіку аналізу.
Вибір показників	Добираються економічні, кадрові та соціально-психологічні показники відповідно до мети оцінювання.	Сформовано систему індикаторів.
Збір інформації	Аналізуються фінансові дані, кадрова інформація, результати опитувань, управлінські звіти та внутрішні документи.	Сформовано інформаційну базу.
Розрахунок і порівняння показників	Обчислюються показники результативності, руху персоналу, витрат на мотиваційні заходи та рівня задоволеності.	Отримано кількісну й якісну оцінку.
Інтерпретація результатів	Визначаються причини відхилень, сильні сторони системи мотивації та проблемні зони.	Сформовано аналітичні висновки.
Розробка управлінських рішень	Обґрунтовуються зміни в системі мотивації та оцінюється очікуваний ефект від їх упровадження.	Підготовлено рекомендації.

Джерело: складено автором на основі узагальнення методичних підходів до оцінювання мотивації персоналу [24; 42; 44; 46].

Запропонована послідовність не зводиться до механічного розрахунку показників. Її значення полягає в тому, що кожен етап пов'язаний із попереднім: спочатку визначається мета, далі добираються показники, збирається інформація, проводяться розрахунки, а вже після цього формуються висновки та рекомендації.

Отже, ефективність системи мотивації персоналу доцільно оцінювати через поєднання результативного, економічного, кадрового та соціально-психологічного підходів. Найбільш інформативними є KPI, ROI, показники руху персоналу, продуктивність праці та результати анкетування. Їх комплексне використання дає змогу визначити не лише формальну наявність мотиваційних інструментів, а й те, наскільки вони впливають на результати роботи, стабільність персоналу та задоволеність працівників.

Для підприємств сфери digital-маркетингу особливого значення набувають такі показники оцінювання ефективності системи мотивації, як рівень залученості працівників, стабільність персоналу, виконання КРІ проєктних команд, задоволеність умовами праці та можливостями професійного розвитку. Саме ці показники будуть використані під час аналізу системи мотивації ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСИ» у другому розділі роботи.

1.3 Особливості мотивації персоналу в сфері digital-агенцій

Специфіка мотивації персоналу в сфері digital-агенцій визначається не лише загальними закономірностями управління персоналом, а й особливостями цифрового середовища, у якому функціонують такі підприємства. На відміну від виробничих або торговельних організацій, digital-агенції створюють переважно нематеріальний результат: рекламні стратегії, креативні матеріали, аналітичні висновки, контент, кампанії просування та управлінські рішення для клієнтських проєктів. Саме тому система мотивації в цій сфері має враховувати не лише обсяг виконаної роботи, а й якість рішень, швидкість реакції, творчість, командну взаємодію та здатність працівників постійно оновлювати професійні знання [47; 55].

Digital-агенції працюють у сфері цифрового маркетингу, де основними напрямками діяльності є управління рекламними кампаніями, пошукове просування, робота з контентом, вебаналітика, дизайн, копірайтинг, клієнтський супровід і комунікація з аудиторіями через цифрові канали. Така діяльність має високу залежність від людського капіталу. Технологічні платформи, рекламні кабінети, аналітичні сервіси та інструменти автоматизації є лише інструментами, тоді як кінцевий результат формується завдяки професійному рішення

спеціаліста, його досвіду, уважності до даних і здатності правильно інтерпретувати поведінку споживача. Відповідні дані подано в табл. 1.6

Таблиця 1.6 – Особливості діяльності digital-агенцій та їх вплив на систему мотивації персоналу

Особливість діяльності digital-агенції	Вплив на систему мотивації
Креативний та інтелектуальний характер праці	Посилення ролі нематеріальної мотивації, професійного визнання та автономії
Проектна організація роботи	Поєднання індивідуальних і командних критеріїв оцінювання результатів
Висока динамічність цифрового середовища	Необхідність безперервного навчання та професійного розвитку
Особливість діяльності digital-агенції	Вплив на систему мотивації
Дистанційний або гібридний формат роботи	Посилення значення комунікації, зворотного зв'язку та прозорості управління
Клієнтоорієнтованість діяльності	Орієнтація мотивації на якість сервісу, утримання клієнтів і довгострокову співпрацю
Високий ризик професійного вигорання	Необхідність контролю навантаження та підтримки балансу між роботою і особистим життям

Джерело: складено автором на основі узагальнення особливостей діяльності підприємств сфери digital-маркетингу [38; 47; 55; 66].

Дані табл. 1.6 свідчать, що особливості діяльності digital-агенцій безпосередньо впливають на вимоги до побудови системи мотивації персоналу. На відміну від традиційних підприємств, де домінують матеріальні стимули, у сфері digital-маркетингу важливого значення набувають професійний розвиток, автономія, командна взаємодія, гнучкість організації праці та підтримка залученості працівників. Розглянемо ці особливості детальніше [29; 38; 47].

Першою важливою рисою праці в digital-агенціях є поєднання інтелектуальної, аналітичної та креативної складових. Працівник не просто виконує технічні дії за інструкцією, а приймає рішення щодо рекламних гіпотез, формату комунікації, візуального рішення, способу оптимізації кампанії або подальшої стратегії роботи з клієнтом. Тому матеріальне стимулювання в таких умовах має доповнюватися нематеріальними чинниками: визнанням

професійного внеску, можливістю пропонувати ідеї, участю в цікавих проєктах, професійною автономією та підтримкою розвитку компетентностей.

Водночас творчий характер роботи не означає, що результат неможливо оцінити. Навпаки, значна частина діяльності digital-агенцій має вимірювані показники: кількість лідів, конверсії, вартість залучення клієнта, трафік, позиції у пошуковій видачі, виконання плану задач, якість звітності та рівень задоволеності клієнта. Проблема полягає в тому, що ці показники мають різну природу й не можуть бути однаковими для всіх посад. Наприклад, для спеціаліста з реклами важливими є результативність кампаній і якість оптимізації бюджету, для дизайнера - відповідність матеріалів технічному завданню та швидкість внесення правок, для проєктного менеджера - дотримання строків, комунікація та стабільність процесів. Отже, система мотивації має бути диференційованою, а не універсальною для всіх працівників.

Наступною особливістю є проєктний характер роботи. Клієнтський проєкт зазвичай об'єднує кількох працівників різного профілю: менеджера проєкту, спеціаліста з реклами, дизайнера, копірайтера, SEO-фахівця, аналітика або акаунт-менеджера. За таких умов результат залежить не тільки від індивідуальної продуктивності окремого виконавця, а й від якості координації між учасниками команди. Якщо один працівник виконує завдання вчасно, але інші етапи затримуються або комунікація з клієнтом є недостатньо якісною, загальний результат проєкту може погіршуватися. Тому мотиваційна система повинна поєднувати персональні та командні критерії оцінювання [29; 38; 47; 53].

У межах проєктної роботи особливого значення набуває клієнтоорієнтованість. Для digital-агенції важливо не лише запустити рекламну кампанію або виконати певний обсяг задач, а й забезпечити зрозумілу комунікацію, регулярну звітність, коректне пояснення результатів і довіру з боку клієнта. Це змінює підхід до мотивації: працівників доцільно стимулювати не

тільки за кількість виконаних операцій, а й за якість сервісу, стабільність проєкту, дотримання домовленостей і внесок у довгострокову співпрацю з клієнтом [29].

Ще однією характерною рисою digital-середовища є його висока динамічність. Алгоритми рекламних платформ, поведінка споживачів, підходи до просування, вимоги до контенту та інструменти аналітики швидко змінюються. Через це професійна компетентність працівника не є сталою величиною: знання, які були достатніми раніше, можуть швидко втрачати актуальність. У таких умовах навчання стає не додатковою перевагою, а необхідною складовою мотиваційної системи. Оплата курсів, внутрішні навчання, обмін досвідом, наставництво та доступ до нових інструментів підтримують не лише професійний розвиток працівників, а й конкурентоспроможність самої агенції [29; 38; 47; 59].

Значну роль у мотивації digital-фахівців відіграють автономія та довіра. У творчих і аналітичних завданнях надмірний контроль часто знижує ініціативність і відповідальність, тоді як зрозумілі цілі, прозорі критерії оцінювання та право обирати спосіб виконання роботи можуть підвищувати зацікавленість працівника в результаті. Для керівництва це означає необхідність переходу від контролю кожної дії до управління результатами, строками, якістю та комунікацією. Такий підхід особливо важливий у дистанційному або частково дистанційному форматі роботи, поширеному у сфері digital-послуг.

Дистанційна організація праці також впливає на мотиваційну систему. З одного боку, вона підвищує гнучкість, зменшує витрати часу на дорогу, дає можливість залучати фахівців незалежно від місця перебування та підтримує безперервність роботи. З іншого боку, дистанційний формат потребує чітких правил комунікації, зрозумілих дедлайнів, фіксації задач у цифрових системах і регулярного зворотного зв'язку. Без таких елементів гнучкість може перетворюватися на хаотичність, а працівники можуть втрачати відчуття залученості до команди.

Разом із перевагами digital-середовище створює ризики перевантаження. Постійні дедлайни, клієнтські правки, багатозадачність, велика кількість повідомлень і потреба швидко реагувати на зміни можуть призводити до емоційного виснаження. Тому ефективна мотиваційна система має враховувати не тільки заохочення до високої результативності, а й контроль навантаження, реалістичне планування, підтримку балансу між роботою та особистим життям, якісне управління дедлайнами й культуру поваги до робочого часу працівників [29; 38; 47; 50].

Таким чином, мотивація персоналу digital-агенцій має формуватися на перетині кількох взаємопов'язаних чинників: змісту роботи, проєктної організації, вимірюваності результатів, динамічності цифрового середовища, дистанційного формату та ризиків перевантаження. Для наочного узагальнення цих взаємозв'язків доцільно подати схему, яка показує, як особливості роботи в digital-агенції переходять у мотиваційні акценти та критерії оцінювання персоналу. Узагальнення наведено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Специфіка digital-агенції та мотиваційні акценти в системі управління персоналом

Джерело: розроблено автором із застосуванням ChatGPT [68] з подальшою авторською адаптацією відповідно до [38; 47]

Подана схема узагальнює, що мотиваційна система в digital-агенції має бути пов'язана не з одним показником, а з кількома групами критеріїв. Матеріальна винагорода залишається базовою умовою, однак вона повинна поєднуватися з професійним розвитком, прозорим оцінюванням результатів, підтримкою командної взаємодії, якісним зворотним зв'язком і контролем навантаження. Саме поєднання цих елементів дає змогу врахувати особливості цифрової, креативної та проєктної праці [29; 38; 47; 42].

Важливо також враховувати, що працівники digital-агенцій не є однорідною групою. Різні функціональні напрями мають різний зміст роботи й різну логіку оцінювання. Для працівників, які відповідають за рекламу, важливими є показники ефективності кампаній, якість оптимізації бюджету та аналітичні висновки. Для SEO-напрямку значення має поступова позитивна динаміка органічного трафіку, виконання плану оптимізації та якість технічних рекомендацій. Для креативного блоку необхідно поєднувати якість матеріалів, відповідність завданню, швидкість внесення правок і здатність пропонувати нові ідеї. Для менеджерів, які супроводжують клієнтів і координують проєкти, більш суттєвими є комунікація, дотримання строків, утримання клієнтів і стабільність процесів [29; 38; 47].

Така диференціація не суперечить єдності мотиваційної системи. Навпаки, вона дозволяє зробити її більш справедливою, оскільки працівники оцінюються за тими результатами, на які реально можуть впливати. Універсальна система стимулювання для всіх посад у digital-агенції може бути зручною для адміністрування, але вона не враховує різницю між творчою, аналітичною, комунікаційною та управлінською роботою. Тому доцільним є поєднання загальних принципів мотивації з окремими критеріями для різних функціональних груп.

Отже, особливості мотивації персоналу в сфері digital-агенцій полягають у необхідності поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуальних

і командних показників, автономії та контролю результатів, професійного розвитку й запобігання перевантаженню. Ефективна система мотивації для таких підприємств має бути не лише фінансовою, а й організаційною: вона повинна пояснювати працівнику, які результати очікуються, як оцінюється його внесок, які можливості розвитку він має та за яких умов може отримати визнання, підвищення доходу або кар'єрне зростання. Саме такий підхід створює основу для стабільності команди, підвищення якості послуг і довгострокової залученості персонал.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретичних основ формування системи мотивації персоналу встановлено, що мотивація є комплексною управлінською системою, спрямованою на узгодження цілей підприємства з потребами та інтересами працівників. Ефективна система мотивації забезпечує вплив на трудову поведінку персоналу, рівень його продуктивності, якість виконання роботи, залученість і лояльність до організації.

Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити систему мотивації персоналу як сукупність взаємопов'язаних цілей, принципів, суб'єктів, об'єктів, методів, інструментів і механізмів зворотного зв'язку, що забезпечують формування зацікавленості працівників у досягненні результатів діяльності підприємства. Встановлено, що мотивація пов'язана з внутрішніми потребами та прагненнями працівника, тоді як стимулювання є інструментом зовнішнього впливу через систему матеріальних і нематеріальних заохочень.

Систематизація методичних підходів до оцінювання ефективності системи мотивації показала доцільність використання комплексного підходу, який

поєднує результативне, економічне, кадрове та соціально-психологічне оцінювання. Обґрунтовано використання KPI, ROI, показників руху персоналу та результатів анкетування працівників як основних інструментів оцінювання ефективності мотиваційної системи підприємства.

Визначено, що особливості діяльності digital-агенцій зумовлюють підвищену роль нематеріальної мотивації, професійного розвитку, автономії працівників, командної взаємодії та якісного зворотного зв'язку. Встановлено, що ефективна система мотивації в digital-середовищі повинна враховувати проєктний характер роботи, необхідність постійного оновлення компетентностей, поширення дистанційних форматів праці та ризики професійного вигорання.

Отримані теоретичні та методичні результати створюють основу для подальшого аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСИ», оцінювання її ефективності та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ»

2.1 Організаційна характеристика ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ» та фактори мотивації персоналу

Аналіз системи мотивації персоналу доцільно розпочати з характеристики підприємства та умов, у яких формується його мотиваційна політика. Для digital-агенції такими умовами є не лише юридичний статус і напрями діяльності, а й проєктна організація роботи, структура управління, розподіл відповідальності між функціональними блоками, формат комунікації з клієнтами та внутрішні практики розвитку персоналу. Саме ці чинники визначають, які стимули є доречними для різних категорій працівників і як має будуватися подальша оцінка мотиваційної системи.

ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ» функціонує у сфері digital-маркетингу та надає послуги, пов'язані з просуванням бізнесу в онлайн-середовищі. За організаційно-правовою формою підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю, що передбачає самостійність у формуванні управлінської структури, внутрішніх правил роботи, системи оплати праці та мотиваційних інструментів. Така гнучкість є важливою для підприємств сфери послуг, де результат залежить не лише від технічних ресурсів, а й від компетентності та узгодженості дій персоналу.

Для подальшої характеристики умов мотивації доцільно спочатку зафіксувати основні організаційні відомості про підприємство. Вони визначають

загальний контекст діяльності компанії та пояснюють, чому саме людський капітал є одним із ключових чинників її результативності. Відповідні дані подано в табл. 2.1 [32; 33].

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ»
Код ЄДРПОУ	41397421
Дата державної реєстрації	14.06.2017
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Керівник	Мулявка Роман Дмитрович
Основний КВЕД	63.12 «Веб-портали»
Сфера діяльності	Digital-маркетинг, інтернет-реклама та просування бізнесу в цифрових каналах
Основний характер роботи	Клієнтські проекти, онлайн-комунікація, налаштування рекламних кампаній, аналітика та створення digital-рішень

Джерело: складено автором за даними відкритих реєстрів та інформації підприємства [32; 33].

Наведені характеристики показують, що підприємство належить до сервісного сектору цифрової економіки. Його результат створюється не шляхом матеріального виробництва, а через професійні знання, роботу з даними, комунікацію з клієнтами, креативні рішення та здатність команди забезпечувати вимірюваний ефект для бізнесу клієнта. Це відразу посилює значення мотивації персоналу, адже якість послуг безпосередньо залежить від зацікавленості працівників у результаті [32; 33].

Зміст послуг підприємства також впливає на те, якою має бути система стимулювання. У межах однієї агенції поєднуються напрями, де результат можна оцінити через кількісні показники, наприклад ліди, конверсії або ефективність рекламного бюджету, і напрями, де не менш важливими є якість, своєчасність, уважність до деталей та стабільність процесу. Саме тому універсальна модель

оцінювання для всіх працівників не може повністю відображати реальний внесок різних фахівців [32; 33].

У таблиці 2.2 узагальнено основні напрями діяльності підприємства та показано, які мотиваційні акценти впливають із характеру відповідних робіт [32; 33].

Таблиця 2.2 – Напрями діяльності підприємства та мотиваційні акценти

Напрямок діяльності	Зміст робіт	Мотиваційний акцент
Таргетована реклама	Налаштування реклами в соціальних мережах, тестування аудиторій, підготовка рекламних гіпотез, аналіз результатів кампаній	Оцінювання результативності кампаній, якості креативів, дотримання строків і здатності працювати з даними
Google Ads / PPC	Робота з рекламними кабінетами, пошуковими кампаніями, ставками, ключовими словами, конверсіями та аналітикою	Зв'язок мотивації з ефективністю використання рекламного бюджету, якістю оптимізації та точністю звітності
SEO-просування	Оптимізація сайтів, робота з органічним трафіком, технічні рекомендації, покращення позицій у пошуковій видачі	Урахування довгострокового характеру результату та системності виконання плану оптимізації
Google Maps	Оптимізація карток компаній, робота з локальним пошуком, актуалізація інформації та репутаційними елементами	Мотивація через якість, уважність, регулярність оновлень і стабільність результатів
Клієнтський супровід	Комунікація з клієнтами, підготовка звітності, уточнення задач, передача інформації команді, утримання співпраці	Оцінювання якості сервісу, швидкості реакції, зрозумілості комунікації та здатності зберігати клієнтські відносини

Джерело: складено автором за даними офіційної інформації підприємства та узагальненням змісту digital-послуг [32; 38; 47; 55].

Зіставлення напрямів діяльності з мотиваційними акцентами дає змогу зробити важливий висновок: у digital-агенції результативність праці має багатовимірний характер. Для спеціалістів, які працюють із рекламою, вагомими є показники ефективності кампаній; для працівників клієнтського супроводу - якість комунікації та утримання співпраці; для креативного й аналітичного

напрямів - якість матеріалів, точність висновків і своєчасність виконання завдань. Отже, система мотивації повинна враховувати не лише факт виконання роботи, а й характер результату, який створює конкретний працівник або команда [29; 38; 47].

Розуміння змісту послуг потребує доповнення аналізом організаційної структури. Саме структура визначає, як розподіляються управлінські функції, хто координує клієнтські проекти, яким чином передається інформація між підрозділами та хто відповідає за якість кінцевого результату. Для невеликої digital-агенції структура не обов'язково має бути складною, однак вона повинна забезпечувати чіткість відповідальності та швидкість ухвалення рішень [29; 38; 47].

Узагальнену організаційну структуру ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСИ» подано на рисунку 2.1. Схема відображає не посадову ієрархію в повному адміністративному розумінні, а функціональні блоки, через які здійснюється управління клієнтськими проектами, координація команди та підтримка внутрішніх процесів.

Подана структура свідчить, що діяльність підприємства базується на взаємодії кількох функціональних блоків. Комерційний напрям забезпечує залучення клієнтів і первинну комунікацію з ними, операційний блок відповідає за реалізацію проектів і координацію спеціалістів, а адміністративно-фінансовий та навчальний супровід підтримує стабільність внутрішніх процесів. Для мотивації персоналу така структура означає необхідність поєднання індивідуальної відповідальності з командними результатами, оскільки якість послуги для клієнта формується не одним працівником, а взаємодією кількох учасників.

Організаційна структура також пояснює, чому працівники різних напрямів не можуть оцінюватися за однаковими критеріями. У комерційному блоці значення мають залучення клієнтів і якість консультацій, у проектному

управлінні - дотримання строків та координація задач, у напрямі інтернет-реклами - результативність рекламних кампаній, а в креативному блоці - якість матеріалів і відповідність технічному завданню. Для того щоб така різниця не перетворювалася на суб'єктивність, мотиваційна система має спиратися на зрозумілі для кожного напрямку критерії.



Рисунок 2.1 – Узагальнена організаційна структура ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ»

Джерело: складено автором із застосуванням ChatGPT [68] з подальшою авторською адаптацією за внутрішньою інформацією підприємства [32; 33]

Зв'язок між функціональними блоками та мотиваційними акцентами систематизовано в таблиці 2.3. Її використання дає можливість показати, як організаційна структура впливає на вибір показників оцінювання та які аспекти роботи мають враховуватися під час формування винагороди [20; 45].

Узагальнення за функціональними блоками підтверджує, що мотиваційна система підприємства має будуватися за єдиними принципами, але з різними критеріями для окремих груп працівників. Єдність системи забезпечує зрозумілість і справедливість правил, а диференціація дозволяє врахувати специфіку посад. Саме така логіка відповідає проектному характеру роботи digital-агенції, де результат залежить від узгодженості дій продажів,

менеджменту, технічних фахівців, креативної команди та аналітики [32; 33].

Таблиця 2.3 – Мотиваційні акценти за функціональними блоками підприємства

Функціональний блок	Зміст відповідальності	Доцільний мотиваційний акцент
Керівний рівень	Стратегічне управління, розвиток підприємства, контроль фінансової та клієнтської стабільності	Оцінювання за загальними результатами діяльності, якістю управлінських рішень і стабільністю розвитку команди
Комерційний блок	Пошук клієнтів, обробка заявок, консультації, укладання домовленостей, підтримка клієнтської бази	Мотивація за залучення клієнтів, якість консультацій, конверсію звернень і утримання співпраці
Проектний та клієнтський менеджмент	Планування задач, комунікація з клієнтом, контроль строків, передача інформації між клієнтом і командою	Оцінювання за якістю комунікації, своєчасністю роботи, стабільністю процесів і задоволеністю клієнтів
Напрямок інтернет-реклами	Налаштування та оптимізація рекламних кампаній, робота з бюджетами, тестування гіпотез	Мотивація за досягнення рекламних показників, ефективність бюджету, якість аналітики та відповідальність за результат
SEO / Google Maps	Системна оптимізація, локальне просування, робота з позиціями та органічною видимістю	Урахування довгострокового результату, плановості виконання задач і якості технічних рекомендацій
Креативний блок	Підготовка дизайну, текстів, рекламних креативів, адаптація матеріалів під різні формати	Поєднання кількісних показників із якістю матеріалів, відповідністю технічному завданню та швидкістю правок
Аналітика	Підготовка звітів, інтерпретація показників, формування висновків і рекомендацій	Оцінювання за точністю, своєчасністю та практичною корисністю аналітичних висновків
Адміністративно-фінансовий та навчальний супровід	Документообіг, фінансовий супровід, організація навчання, адаптація та внутрішні процеси	Мотивація за стабільність процесів, якість підтримки команди, своєчасність та зниження організаційних ризиків

Джерело: складено автором за результатами узагальнення організаційної структури підприємства [32; 33].

На мотивацію персоналу впливає не лише формальний розподіл функцій, а

й організація повсякденної роботи. У ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ» працівники виконують завдання дистанційно, що відповідає природі digital-послуг: основна робота здійснюється через рекламні кабінети, системи управління задачами, онлайн-комунікацію, аналітичні сервіси та хмарні документи. Дистанційний формат розширює можливості залучення фахівців і створює для працівників вищий рівень гнучкості, однак одночасно підвищує значення дисципліни, самоорганізації та якості комунікації.

У компанії встановлено робочий графік з 10:00 до 19:00. Для працівників із частковою зайнятістю застосовується гнучкіший режим, проте збереження обов'язкових годин доступності є необхідним для синхронізації команди та оперативного вирішення клієнтських питань. Контроль задач здійснюється через CRM і Notion: CRM використовується переважно для роботи із заявками та клієнтською базою, а Notion - для організації задач, збереження інформації та координації процесів.

За внутрішньою інформацією підприємства, агенція супроводжує 35-45 активних клієнтських проєктів щомісяця. Один спеціаліст у середньому веде 5-6 проєктів. Такий рівень навантаження може вважатися прийнятним за умови чіткої організації процесів, своєчасного обміну інформацією, підтримки з боку проєктних менеджерів і відсутності надмірної кількості термінових правок. Водночас саме проєктне навантаження є важливим організаційним фактором мотивації, оскільки воно впливає на темп роботи, емоційний стан, якість виконання завдань і сприйняття справедливості винагороди.

Найбільше навантаження спостерігається у тімлідів і дизайнерів. Тімліди поєднують виконання власних задач із координацією роботи інших працівників, підтримкою junior-спеціалістів і контролем якості. Дизайнери працюють із великою кількістю креативів, правок та адаптацій матеріалів під різні рекламні формати. У таких умовах мотивація має враховувати не тільки кількість

виконаних задач, а й складність роботи, інтенсивність комунікації, кількість доопрацювань і внесок у стабільність проєктного процесу [50; 56].

Організаційне середовище підприємства доповнюється практиками розвитку та внутрішньої комунікації. Для digital-агенції це особливо важливо, оскільки інструменти онлайн-просування швидко змінюються, а професійна цінність працівника значною мірою залежить від актуальності його знань. У ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ» застосовуються стратегічні сесії, навчальні лекції, внутрішнє обговорення процесів і підтримка професійного розвитку працівників. Ці практики не замінюють матеріальну мотивацію, але створюють основу для залученості, лояльності та командної взаємодії.

Щоб оцінити вплив таких практик на мотиваційне середовище, їх доцільно розглядати через управлінське значення для персоналу. Відповідні дані подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Організаційні практики підприємства та їх мотиваційне значення

Організаційна практика	Характеристика	Мотиваційне значення
Стратегічні сесії	Проводяться один раз на квартал за участю команди	Підвищують розуміння цілей підприємства, залученість працівників і відчуття причетності до результатів
Навчальні лекції	Проводяться один раз на два тижні із залученням лекторів або внутрішніх експертів	Підтримують професійний розвиток, оновлення знань і готовність працювати з новими інструментами
Командні обговорення процесів	Використовуються для виявлення проблем у роботі та узгодження рішень	Сприяють відкритій комунікації, зменшенню помилок і кращому розподілу відповідальності
Проектна взаємодія	Фахівці різних напрямів працюють над спільними клієнтськими задачами	Формує потребу у поєднанні індивідуальної та командної мотивації
Підтримка розвитку працівників	Навчання, внутрішня передача знань, робота з новими інструментами	Посилює нематеріальну мотивацію та сприяє утриманню компетентних працівників

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією підприємства [10; 20; 21; 32].

Наведені практики свідчать про наявність у підприємства важливих елементів нематеріальної мотивації. Вони підтримують розвиток професійних компетентностей, сприяють внутрішній комунікації та допомагають працівникам краще розуміти цілі компанії. Водночас ці інструменти потребують узгодження з матеріальними стимулами та системою оцінювання результатів, оскільки розвиток і командна взаємодія мають підкріплюватися зрозумілими правилами винагороди й професійного зростання.

Отже, організаційно-економічні умови діяльності ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ» формують кілька важливих передумов для побудови системи мотивації персоналу. По-перше, сервісний і проєктний характер роботи посилює залежність результатів підприємства від компетентності працівників. По-друге, різноманітність напрямів digital-послуг потребує диференційованих критеріїв оцінювання. По-третє, дистанційний формат роботи підвищує значення комунікації, самодисципліни та чіткої координації. Та, наявність навчальних і комунікаційних практик створює базу для нематеріальної мотивації, але не усуває потреби в прозорій системі винагороди.

Таким чином, підприємство має організаційні передумови для розвитку більш структурованої мотиваційної системи. Однак для повнішої оцінки її стану необхідно врахувати не лише особливості діяльності та управління, а й склад персоналу, його чисельність, професійну структуру та кадровий рух. Саме ці характеристики дають змогу зрозуміти, які групи працівників формують основу команди та які мотиваційні потреби можуть бути для них найбільш значущими.

2.2 Аналіз кількісного та якісного складу кадрів підприємства

Персонал підприємства є одним із головних ресурсів, що забезпечує досягнення його стратегічних і поточних цілей. Для підприємств сфери digital-маркетингу значення кадрового потенціалу є особливо високим, оскільки

результат діяльності формується насамперед завдяки професійним знанням, креативності, аналітичним здібностям, комунікаційним навичкам і здатності працівників швидко адаптуватися до змін цифрового середовища. На відміну від підприємств, де значну роль відіграють матеріальні активи, у digital-агенції ключову цінність створює команда фахівців.

У науковій літературі з управління персоналом кадровий склад розглядається як важлива характеристика трудового потенціалу підприємства. Ефективність діяльності організації залежить не лише від загальної чисельності працівників, а й від їхньої професійної структури, кваліфікації, досвіду, здатності до розвитку, рівня залученості та стабільності кадрового складу. Тому аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу є необхідною основою для оцінювання кадрових передумов мотивації. Для ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ» такий аналіз має практичне значення, оскільки підприємство працює у проєктному форматі, а якість виконання клієнтських завдань залежить від узгодженої роботи таргетологів, проєктних менеджерів, дизайнерів, SEO-фахівців, працівників продажів і адміністративного напрямку [32; 33].

У 2025 році чисельність працівників підприємства становить 29 осіб. Порівняно з попередніми роками команда збільшувалася поступово, що пов'язано з розширенням клієнтської бази та зростанням кількості активних проєктів. Динаміку цих показників подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка чисельності персоналу та активних проєктів підприємства

Рік	Чисельність персоналу на кінець року, осіб	Характеристика проєктного навантаження	Середньомісячна кількість активних проєктів
2023	20	Формування стабільної клієнтської бази та розподіл основних функцій між працівниками	18–22
2024	24	Розширення команди та збільшення кількості клієнтських проєктів	25–30
2025	29	Стабільне ведення кількох напрямів digital-послуг і зростання проєктного навантаження	35–45

Джерело: складено автором за внутрішніми даними підприємства [32; 33].

Дані таблиці свідчать про поступове зростання кадрового складу підприємства відповідно до розширення клієнтської бази та збільшення кількості активних проєктів. У 2025 році чисельність персоналу досягла 29 осіб, а середньомісячне проєктне навантаження становить 35–45 активних проєктів. Така динаміка підтверджує необхідність подальшого аналізу структури персоналу, розподілу функцій і показників руху кадрів, оскільки розширення діяльності підприємства безпосередньо впливає на вимоги до системи мотивації та утримання працівників [32; 33].

Для глибшого розуміння кадрового потенціалу підприємства доцільно розглянути розподіл працівників за функціональними напрямками. Такий аналіз дозволяє визначити, які групи персоналу забезпечують основний проєктний результат, клієнтську комунікацію, аналітичний супровід та адміністративну підтримку діяльності агенції. Відповідні дані подано в табл. 2.6 [32; 33].

Таблиця 2.6 – Розподіл персоналу за функціональними напрямками у 2025 році

Функціональний напрям	Кількість працівників, осіб	Частка, %	Зміст роботи напрямку
Керівний рівень	2	6,9	Загальне управління підприємством, ухвалення управлінських рішень, контроль розвитку команди та клієнтського портфеля.
Комерційний блок	3	10,3	Обробка заявок, первинна комунікація з клієнтами, продаж послуг і підтримка клієнтської бази.
Проєктний та клієнтський менеджмент	5	17,2	Супровід клієнтів, координація задач, контроль строків, комунікація між клієнтом і командою.
Напрямок інтернет-реклами	8	27,6	Налаштування, оптимізація та аналіз рекламних кампаній у соціальних мережах і рекламних кабінетах.
SEO / Google Maps	3	10,3	Пошукове просування, оптимізація карток, робота з локальною та органічною видимістю.
Креативний блок	4	13,8	Підготовка дизайну, рекламних креативів, візуальних матеріалів та адаптація під різні формати.

Продовження таблиці 2.6

Аналітика	2	6,9	Підготовка звітів, аналіз результатів кампаній, формування висновків і рекомендацій.
Адміністративно-фінансовий та навчальний супровід	2	6,9	Фінансовий супровід, документообіг, адміністративна підтримка та участь в організації внутрішніх навчальних процесів.
Разом	29	100,0	

Джерело: складено автором за внутрішніми даними підприємства [32; 33].

Розподіл персоналу за функціональними напрямками відповідає структурі діяльності digital-агенції. Найбільша частка працівників зосереджена у напрямі інтернет-реклами, проектному та клієнтському менеджменті, а також креативному блоці, тобто у напрямках, які безпосередньо забезпечують виконання клієнтських проєктів. Окреме виділення комерційного блоку, аналітики, SEO / Google Maps та адміністративно-фінансового супроводу дає змогу точніше оцінити роль кожної групи персоналу в загальному робочому процесі. Така структура підтверджує, що кадровий склад підприємства є функціонально збалансованим, однак потребує різних підходів до оцінювання результативності та мотивації працівників залежно від змісту їхньої роботи [32; 33].

Якісний склад персоналу доцільно оцінювати через вік, освіту, стаж роботи та співвідношення різних соціально-професійних груп. Для digital-сфери вік працівників важливий не як формальна ознака, а як показник поєднання досвіду, готовності до навчання, швидкості адаптації до нових інструментів та очікувань щодо професійного зростання. Узагальнення наведено на рис. 2.2

Вікова структура свідчить про переважання молодих працівників. Найбільшу групу становлять працівники віком 25–30 років - 12 осіб, або 41,4 % персоналу. До групи 20–25 років належать 9 працівників, що становить 31,0 %. Працівників віком 30–35 років налічується 6 осіб, а категорія 35 років і старше представлена 2 працівниками. Отже, 72,4 % персоналу перебувають у віці до 30

років, що є типовим для digital-середовища, де важливими є швидке навчання, гнучкість і готовність працювати з новими технологіями.

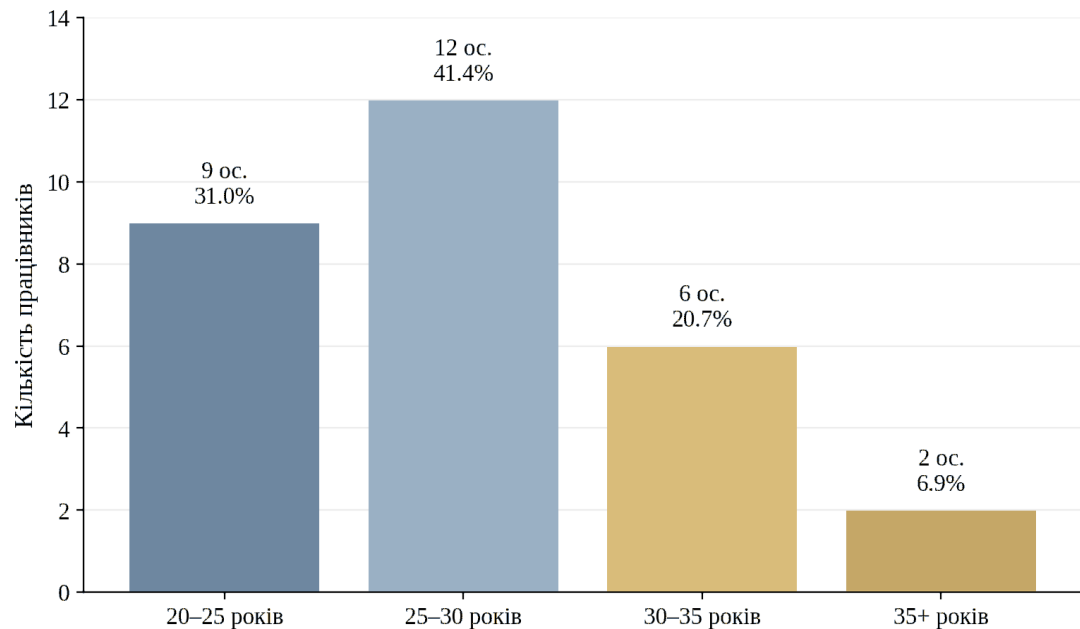


Рисунок 2.2 – Розподіл персоналу підприємства за віком у 2025 році

Джерело: складено автором за внутрішніми даними підприємства [32; 33].

Водночас така вікова структура формує і певні управлінські виклики. Молоді працівники зазвичай швидко нарощують професійні компетентності, тому для них особливо важливими є прозорі умови оплати, зрозумілі критерії професійного зростання та регулярний зворотний зв'язок. Якщо ці умови не визначені достатньо чітко, підприємство може зіткнутися з ризиком втрати працівників після набуття ними досвіду.

Статева та освітня структура доповнюють характеристику кадрового складу. Для digital-агенції професійні компетентності, досвід і результативність мають більше значення, ніж формальні соціальні ознаки, однак ці показники дають змогу оцінити загальний профіль команди та рівень її підготовленості до виконання проєктних завдань. Відповідні дані подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Статева та освітня структура персоналу підприємства у 2025 році

Напрямок характеристики	Категорія персоналу	Кількість осіб	Частка, %
Статева структура	Жінки	17	58,6
Статева структура	Чоловіки	12	41,4
Освітній склад	Повна вища освіта	21	72,4
Освітній склад	Неповна вища освіта / навчання	5	17,2
Освітній склад	Професійні курси та сертифікації	3	10,3

Джерело: складено автором за внутрішніми даними підприємства [32; 33].

За статевою структурою колектив є відносно збалансованим: у компанії працює 17 жінок і 12 чоловіків. Такий розподіл не має визначального впливу на систему мотивації, однак підтверджує потребу у рівних умовах професійного розвитку, навчання, оцінювання та преміювання для всіх працівників. Освітня структура є достатньо сильною: 21 працівник має повну вищу освіту, ще 5 осіб здобувають або мають неповну вищу освіту, а 3 працівники мають профільну професійну підготовку через курси та сертифікації.

Наочно співвідношення чоловіків і жінок у складі персоналу подано на рис. 2.3.

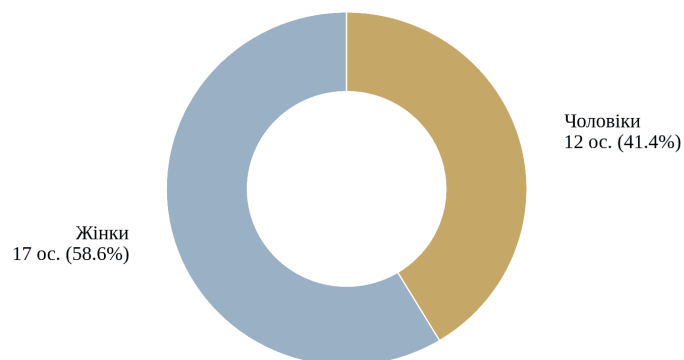


Рисунок 2.3 – Розподіл персоналу підприємства за статтю у 2025 році

Джерело: складено автором за внутрішніми даними підприємства [32; 33].

Гендерна структура не свідчить про суттєвий дисбаланс у команді. Для оцінки мотивації важливішим є те, що працівники різних напрямів мають доступ до однакових правил оцінювання, розвитку та винагороди. Саме тому подальша оцінка кадрового складу має концентруватися не на статевих відмінностях, а на професійному досвіді, стабільності персоналу та здатності команди забезпечувати якісний проєктний результат.

Окреме значення має стаж роботи працівників у компанії. У digital-агенції період адаптації передбачає не лише ознайомлення з посадовими обов'язками, а й входження у внутрішні стандарти комунікації, логіку ведення клієнтських проєктів, правила взаємодії між відділами та очікування щодо якості результату. Відповідні дані подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Розподіл персоналу за стажем роботи на підприємстві у 2023-2025 році

Стаж роботи в компанії	Кількість працівників, осіб	Частка, %
До 6 місяців	5	17,2
6–12 місяців	7	24,1
1–2 роки	9	31,0
2–3 роки	5	17,2
Понад 3 роки	3	10,3

Джерело: складено автором за внутрішніми даними підприємства [32; 33].

Найбільшу частку становлять працівники зі стажем від 1 до 2 років - 9 осіб, або 31,0 %. Ще 7 працівників працюють у компанії від 6 до 12 місяців, а 5 осіб мають стаж до 6 місяців. Це означає, що 72,3 % персоналу працюють у компанії не більше двох років. З одного боку, така структура свідчить про оновлення та розвиток команди, а з іншого - посилює значення адаптації, наставництва, зрозумілих критеріїв оцінювання та закріплення працівників у компанії [3; 34; 37].

Працівники зі стажем понад два роки становлять 27,5 % персоналу. Саме ця група є важливою для збереження внутрішньої експертизи, передачі досвіду молодшим фахівцям і підтримання стабільності проєктних процесів. Тому система мотивації має одночасно враховувати потреби нових працівників в адаптації та потреби досвідчених фахівців у визнанні, автономії й справедливій винагороді за відповідальність [20; 45].

Динаміка чисельності персоналу та структура стажу безпосередньо пов'язані з рухом кадрів. Для підприємства, яке збільшує кількість активних проєктів, природним є прийняття нових працівників. Водночас зростання чисельності не повинно супроводжуватися надмірною втратою вже підготовлених фахівців, оскільки це створює додаткове навантаження на команду та ускладнює підтримання стабільної якості послуг. Відповідні дані подано в табл. 2.9 [32; 33].

Таблиця 2.9 – Показники руху персоналу підприємства за 2023–2025 роки

Рік	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність, осіб	19	23	27
Прийнято, осіб	6	8	13
Звільнено, осіб	3	4	9
Коефіцієнт обороту за прийняттям, %	31,6	34,8	48,1
Коефіцієнт обороту за звільненням, %	15,8	17,4	33,3
Коефіцієнт загального обороту, %	47,4	52,2	81,5
Коефіцієнт плинності кадрів, %	15,8	17,4	33,3

Джерело: складено автором за результатами аналізу даних підприємства [5; 32; 33; 43].

Розрахунки показують, що протягом 2023–2025 років підприємство активно нарощувало кадровий склад. Коефіцієнт обороту за прийняттям збільшився з 31,6 % до 48,1 %, що узгоджується зі зростанням кількості активних проєктів та потребою у розширенні команди. Водночас коефіцієнт обороту за звільненням у 2025 році зріс до 33,3 %, що є суттєвим показником для компактної

digital-команди. Коефіцієнт загального обороту у 2025 році становив 81,5 %, тобто кадровий рух був досить інтенсивним. Для підприємства такого масштабу це має подвійне значення: з одного боку, активне прийняття працівників відображає розвиток компанії, з іншого - високий рівень звільнень може ускладнювати передачу знань, адаптацію новачків і стабільність роботи з клієнтськими проєктами.

Проведений аналіз показує, що кадровий склад ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ» загалом відповідає специфіці digital-агенції. Команда є відносно молодого, професійно орієнтованою та функціонально різноманітною. Більшість працівників залучена до виконання клієнтських проєктів, що робить якість командної взаємодії, управління навантаженням і зрозумілість правил оцінювання особливо важливими для підприємства.

Водночас результати аналізу дають змогу визначити кілька кадрових ризиків. По-перше, кількість активних проєктів зростає швидше, ніж чисельність персоналу, тому збільшується значення координації роботи та контролю навантаження. По-друге, значна частина працівників має стаж до двох років, що підвищує потребу в адаптації, наставництві та прозорих умовах професійного розвитку. По-третє, зростання коефіцієнта плинності до 33,3 % у 2025 році свідчить про необхідність посилення інструментів утримання персоналу.

Отже, кількісний і якісний склад персоналу підприємства створює достатню основу для подальшого розвитку, однак потребує більш системного управління кадровою стабільністю. Поточна чисельність команди становить 29 осіб, а її структура відповідає проєктному характеру діяльності підприємства. Разом з тим молодий вік працівників, значна частка персоналу зі стажем до двох років і високий рівень кадрового руху підтверджують потребу у зрозумілій системі мотивації, яка поєднуватиме справедливу оплату, професійний розвиток, чіткі критерії оцінювання та можливості кар'єрного зростання.

2.3 Оцінка існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві

Оцінювання чинної системи мотивації персоналу є важливою частиною аналізу кадрового потенціалу ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ». Для підприємства, що працює у сфері digital-маркетингу, мотивація персоналу безпосередньо пов'язана з якістю ведення клієнтських проєктів, швидкістю реагування на зміни, здатністю працівників підтримувати стабільну комунікацію з клієнтами та готовністю команди постійно розвивати професійні компетентності [32; 33].

Кадровий аналіз, проведений у попередньому підрозділі, показав, що підприємство має компактну команду із 29 працівників, у якій переважають фахівці, безпосередньо залучені до реалізації клієнтських проєктів. Така структура персоналу посилює значення справедливої оплати праці, зрозумілих критеріїв оцінювання, професійного розвитку, регулярного зворотного зв'язку та заходів утримання працівників. Саме ці напрями доцільно розглядати як основу оцінювання чинної мотиваційної системи [10; 20; 21; 22].

У межах підрозділу оцінювання здійснюється за кількома взаємопов'язаними напрямками: матеріальна грошова мотивація, матеріальна негрошова мотивація, нематеріальні стимули, організація зворотного зв'язку, прозорість критеріїв оцінювання та сприйняття мотиваційної системи працівниками. Такий підхід дає змогу не обмежуватися описом окремих виплат, а визначити, наскільки чинні інструменти справді підтримують залученість персоналу та відповідають особливостям роботи digital-агенції [29; 38; 47].

Для узагальнення фактичного стану мотиваційної системи підприємства доцільно спочатку охарактеризувати інструменти, які вже застосовуються у роботі з різними функціональними групами персоналу. Відповідні дані подано в табл. 2.10 [32; 33].

Таблиця 2.10 – Інструменти мотивації персоналу ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ» станом на 2023-2025 рік

Напрямок мотивації	Що застосовується на підприємстві	Оцінка фактичного стану
Матеріальна грошова мотивація	Застосовується змішана система оплати праці: відсоток від оплати проєктів для спеціалістів, відсоткова для проєктних менеджерів, ставка та відсоток для окремих управлінських ролей, оплата дизайнерів за виконані креативи, фіксована ставка для фінансового та адміністративного напрямку.	Система частково пов'язує дохід із результатами роботи, однак не для всіх посад однаково враховує якість, складність задач і командний внесок.
Бонуси та премії	Окрема формалізована система бонусів і премій на підприємстві не застосовується. Додаткова винагорода більше пов'язана з посадою, відсотком або обсягом виконаних робіт.	Це є проблемною зоною, оскільки працівники не мають чітко визначеного додаткового стимулу за перевиконання очікувань, якість або ініціативність.
Матеріальна негрошова мотивація	Компанія компенсує 50 % вартості особистих курсів, якщо вони пов'язані з роботою, надає знижку на спортзал, забезпечує робочі інструменти та доступ до навчальних матеріалів.	Цей напрям є важливим для підтримки професійного розвитку й підвищує привабливість компанії як роботодавця.
Професійний розвиток	Проводяться внутрішні лекції, навчання із залученням зовнішніх лекторів, обмін досвідом між працівниками, а також навчання з використання сучасних цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту.	Складова розвитку є однією з найсильніших, оскільки відповідає потребам digital-середовища у постійному оновленні компетентностей.
Нематеріальна мотивація	Працівники отримують зворотний зв'язок на щотижневих зустрічах, беруть участь у командних обговореннях, отримують зворотний зв'язок від клієнтів і колег з інших відділів.	Нематеріальні стимули підтримують командну атмосферу, але потребують більш індивідуалізованого підходу для працівників із різним досвідом і рівнем відповідальності.
Кар'єрно-фінансове зростання	Підвищення доходу переважно пов'язане з підвищенням посади або розширенням зони відповідальності. Окрема прозора карта переходу між рівнями наразі не закріплена.	Працівники не завжди чітко розуміють, які саме результати та компетентності впливають на зростання доходу чи кар'єрний перехід.

Джерело: складено автором за внутрішніми даними підприємства [20; 21; 42; 45].

Наведена характеристика свідчить, що на підприємстві вже сформовано базові елементи мотиваційної системи. Найкраще розвиненими є навчання, командна взаємодія та часткова прив'язка доходу до результатів проєктної роботи. Водночас слабшим місцем залишається відсутність окремо закріпленої бонусної системи, а також недостатня прозорість умов кар'єрного й фінансового зростання. Саме ці аспекти потребують додаткової перевірки через сприйняття працівників [20; 45].

Щоб оцінити не лише формальну наявність інструментів мотивації, а й те, як вони сприймаються персоналом, у березні 2026 року було проведено анонімне анкетування. В опитуванні взяли участь 22 працівники різних функціональних напрямів підприємства, зокрема представники комерційного блоку, проєктного та клієнтського менеджменту, напряму інтернет-реклами, SEO / Google Maps, креативного блоку, аналітики, адміністративно-фінансового та навчального супроводу. Такий склад респондентів дозволяє отримати узагальнену оцінку системи мотивації без прив'язки до однієї окремої посади та виявити спільні для колективу тенденції. Форма анкети наведена в додатку А [39].

Анкета була побудована за блоками, кожен із яких відображає окрему складову мотиваційної системи. Питання зі шкалою оцінювання від 1 до 5 дали можливість порівняти рівень задоволеності різними елементами мотивації, а питання щодо чинників утримання допомогло визначити, які фактори працівники вважають найбільш важливими для продовження роботи в компанії. Відповідні дані подано в табл. 2.11. Форма анкети наведена у додатку А.

Таблиця 2.11 – Структура анкети для оцінювання системи мотивації персоналу, березень 2026 року

Блок анкети	Зміст питань	Форма оцінювання	Що дозволяє встановити
Матеріальна мотивація	Задоволеність оплатою, відповідність винагороди обсягу роботи, справедливість оплати, зрозумілість бонусів.	Шкала 1–5	Рівень економічної задоволеності та сприйняття справедливості винагороди.

Продовження таблиці 2.11

Блок анкети	Зміст питань	Форма оцінювання	Що дозволяє встановити
КРІ та кар'єрно-фінансове зростання	Прозорість КРІ, умови підвищення доходу, кар'єрні можливості, зв'язок між результатами та доходом.	Шкала 1–5	Наскільки працівники розуміють правила оцінювання та перспективи розвитку.
Професійний розвиток	Доступність розвитку, корисність внутрішнього навчання, підтримка з боку компанії.	Шкала 1–5	Рівень підтримки компетентностей і відповідність навчання потребам працівників.
Зворотний зв'язок, команда та навантаження	Якість зворотного зв'язку, командна атмосфера, збалансованість навантаження.	Шкала 1–5	Соціально-психологічні умови роботи та якість управлінської комунікації.
Фактори утримання	Визначення основного чинника, який найбільше впливає на бажання залишатися в компанії.	Вибір одного варіанта	Пріоритети працівників щодо подальшої роботи в підприємстві.

Джерело: складено автором за результатами анкетування працівників, проведеного у березні 2026 року [24; 42; 46].

Таке групування питань дозволяє перейти від окремих відповідей до змістовного аналізу мотиваційної системи. Для роботи важливо не лише зафіксувати середній бал, а й побачити, у яких саме блоках працівники дають вищі оцінки, а де відповіді є більш стриманими або неоднорідними. Узагальнення наведено на рис. 2.4 [1; 2; 11].

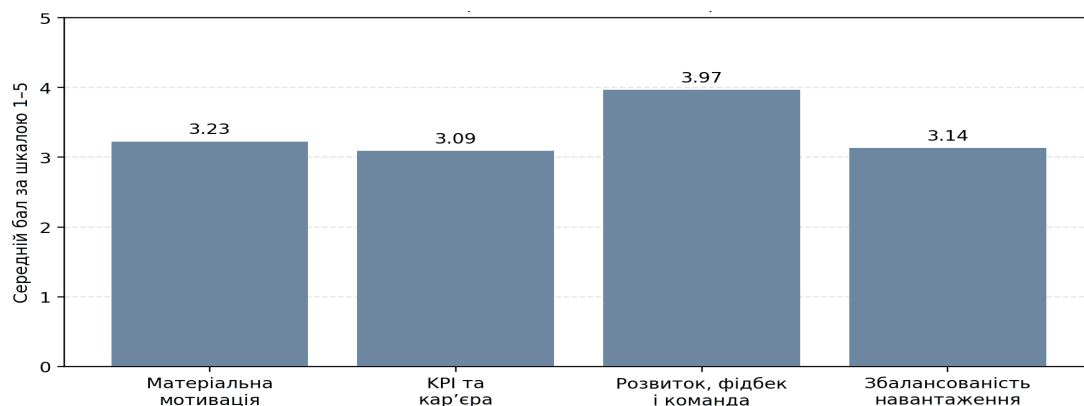


Рисунок 2.4 – Узагальнена оцінка основних блоків системи мотивації персоналу за результатами анкетування

Джерело: складено автором за результатами анкетування працівників [24; 42; 46].

Узагальнені результати показують нерівномірність розвитку окремих складових мотиваційної системи. Найвищу оцінку отримав блок професійного розвитку, зворотного зв'язку та командної взаємодії. Це означає, що працівники загалом позитивно сприймають навчання, атмосферу в команді та управлінську комунікацію. Натомість нижчими є оцінки матеріальної мотивації та блоку КРІ й кар'єрно-фінансового зростання. Саме ці напрями формують основне поле для подальшого вдосконалення.

Матеріальна мотивація є базовою складовою системи стимулювання, проте її оцінка не може обмежуватися лише фактом наявності заробітної плати або відсоткової винагороди. Для працівників важливо, чи відповідає оплата обсягу роботи, чи сприймається вона як справедлива та чи зрозумілими є умови отримання додаткової винагороди. На рисунку 2.5 кожен стовпчик відображає окремий показник, а цифри всередині кольорових сегментів показують кількість працівників, які обрали відповідну оцінку за шкалою від 1 до 5. Загальна кількість відповідей за кожним показником становить 22.

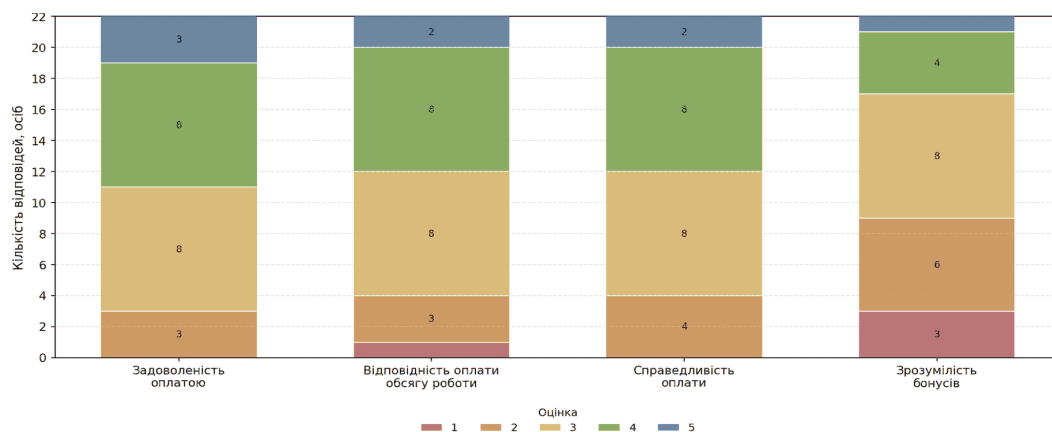


Рисунок 2.5 – Розподіл відповідей щодо матеріальної мотивації персоналу за результатами анкетування

Джерело: складено автором за результатами анкетування працівників [24; 42; 46].

Розподіл відповідей демонструє, що працівники не оцінюють оплату праці як критично незадовільну, однак не мають і повної впевненості у справедливості

матеріальної винагороди. Зокрема, задоволеність оплатою 8 працівників оцінили на 3 бали, ще 8 - на 4 бали, а 3 працівники поставили найвищу оцінку. Аналогічно оцінка відповідності оплати обсягу роботи зосереджена переважно на рівні 3–4 балів. Найбільш проблемним показником є зрозумілість бонусів: 3 працівники поставили 1 бал, 6 - 2 бали, 8 - 3 бали, і лише 5 осіб оцінили цей показник на 4–5 балів. Це узгоджується з фактичним станом системи, оскільки окрема формалізована бонусна програма на підприємстві відсутня. Отже, працівники загалом приймають базову систему оплати, але не мають достатньої визначеності щодо додаткової винагороди.

Другий блок анкетування стосувався КРІ та кар'єрно-фінансового зростання. Для підприємства, що працює у сфері digital-маркетингу, цей блок є особливо важливим, оскільки працівники можуть досить швидко підвищувати рівень компетентностей, брати складніші задачі та очікувати відповідного зростання доходу. Якщо критерії переходу між професійними рівнями нечіткі, це може знижувати довіру до мотиваційної системи. На рисунку 2.6 цифри в сегментах, так само як і на попередньому рисунку, відображають кількість працівників, які обрали конкретну оцінку за шкалою від 1 до 5.

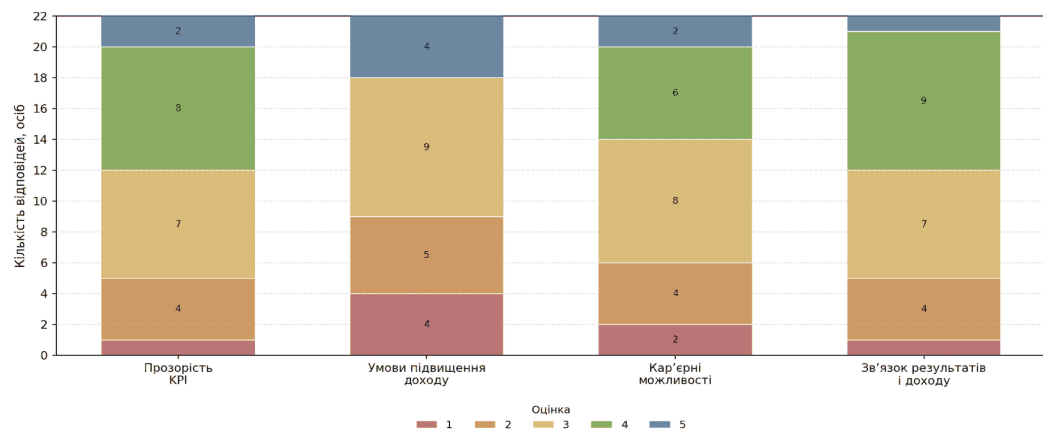


Рисунок 2.6 – Розподіл відповідей щодо КРІ та кар'єрно-фінансового зростання за результатами анкетування у березні 2026 року

Джерело: складено автором за результатами анкетування працівників, проведеного у березні 2026 року [24; 35; 40].

Оцінки цього блоку є більш стриманими, ніж у блоці професійного розвитку. Прозорість КРІ отримала переважно середні та добрі оцінки: 7 працівників поставили 3 бали, 8 - 4 бали і 2 - 5 балів, що свідчить про часткове розуміння критеріїв оцінювання. Найбільш неоднозначним є питання умов підвищення доходу: 4 працівники поставили 1 бал, 5 - 2 бали, 9 - 3 бали, тоді як найвищу оцінку обрали лише 4 особи. Кар'єрні можливості також сприймаються помірно, із переважанням оцінок 3–4 бали. Це свідчить про потребу в чіткішому описі професійних рівнів, вимог до переходу між ними та зв'язку між результатами праці й доходом [21; 34; 42].

На відміну від матеріального блоку та КРІ, оцінки професійного розвитку, зворотного зв'язку й командної взаємодії є вищими. Це пояснюється тим, що підприємство вже використовує низку практик, які підтримують розвиток працівників: компенсацію частини вартості курсів, внутрішні навчання, зовнішні лекції та регулярні командні зустрічі. На рисунку 2.7 показано розподіл відповідей у цьому блоці; цифри в кольорових сегментах також відображають кількість респондентів, які обрали відповідну оцінку за п'ятибальною шкалою [42; 46; 54].

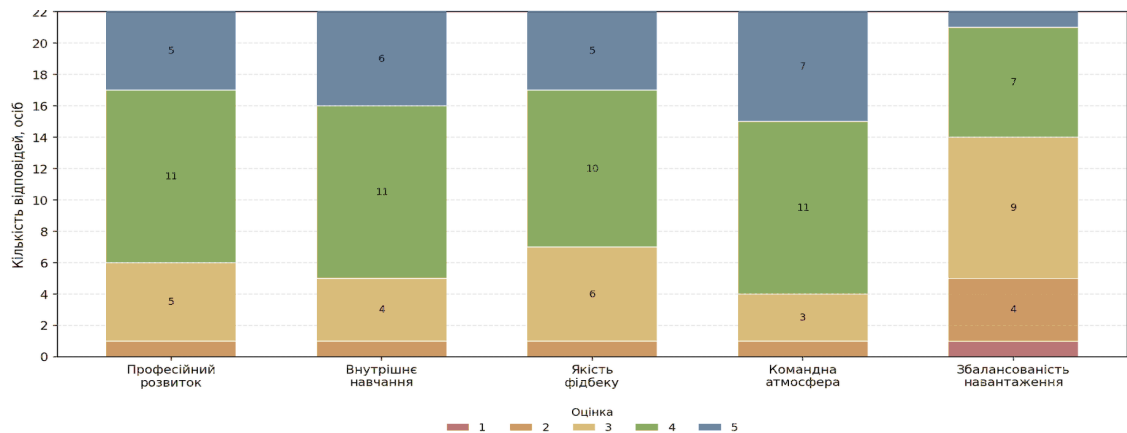


Рисунок 2.7 – Розподіл відповідей щодо розвитку, зворотного зв'язку, команди та навантаження за результатами анкетування у березні 2026 року

Джерело: складено автором за результатами анкетування працівників, проведеного у березні 2026 року [24; 42; 46].

Результати підтверджують, що сильними елементами чинної мотиваційної системи є професійний розвиток, командна атмосфера та зворотний зв'язок. Наприклад, професійний розвиток 11 працівників оцінили на 4 бали, ще 5 - на 5 балів. Внутрішнє навчання має схожу картину: 11 респондентів поставили 4 бали і 6 - 5 балів. Найвищі оцінки отримала командна атмосфера, що є важливим для проєктної роботи, де результат залежить від узгодженої взаємодії між менеджерами, фахівцями з інтернет-реклами, креативним блоком і аналітикою. Водночас показник збалансованості навантаження є нижчим: 9 осіб оцінили його на 3 бали, 4 - на 2 бали, а лише 1 працівник поставив 5 балів. Це свідчить, що позитивний клімат у команді не повністю усуває проблему нерівномірного робочого навантаження.

Окремо в анкеті було визначено, які чинники найбільше впливають на бажання працівників залишатися в компанії. На відміну від попередніх питань, це питання передбачало вибір одного головного фактора, тому його результати показують пріоритети персоналу більш прямо. На рисунку 2.8 цифри над стовпчиками відображають кількість респондентів, які обрали відповідний чинник як найважливіший.

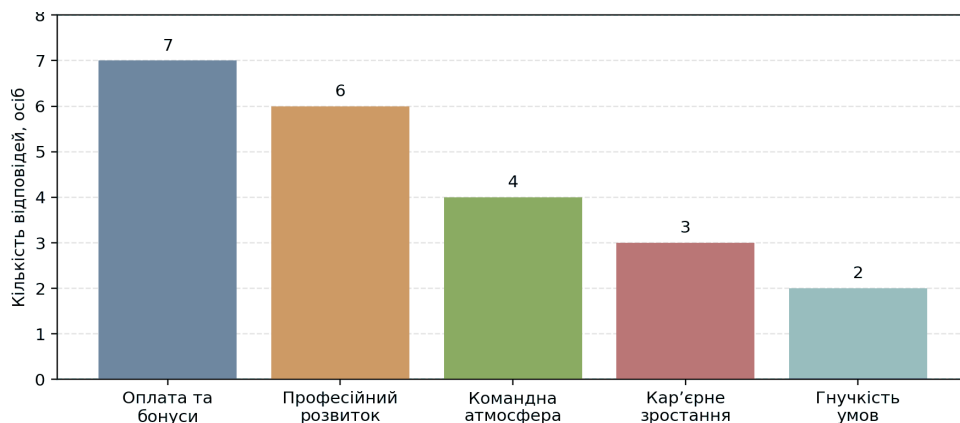


Рисунок 2.8 – Основні чинники утримання працівників у компанії за результатами анкетування у березні 2026 року

Джерело: складено автором за результатами анкетування працівників, проведеного у березні 2026 року [42; 43; 46].

Найчастіше працівники обирали оплату та бонуси: цей варіант зазначили 7 із 22 респондентів. Другим за значенням є професійний розвиток, який обрали 6 працівників. Командна атмосфера, кар'єрне зростання та гнучкість умов також впливають на утримання, однак мають меншу частку відповідей. Це означає, що для зниження ризику плинності персоналу підприємству недостатньо підтримувати лише позитивну атмосферу. Необхідно посилити саме ті елементи, які працівники пов'язують із довгостроковою зацікавленістю в роботі, передусім - матеріальну мотивацію та можливості розвитку.

Щоб узагальнити результати анкетування, доцільно зіставити показники, які отримали найвищі оцінки, з показниками, що демонструють проблемні зони. Такий підхід дозволяє не перевантажувати роботу всіма окремими відповідями, а виділити управлінські акценти для оцінювання чинної системи мотивації. На рисунку 2.9 цифри над стовпчиками показують середній бал за відповідним показником за шкалою від 1 до 5.

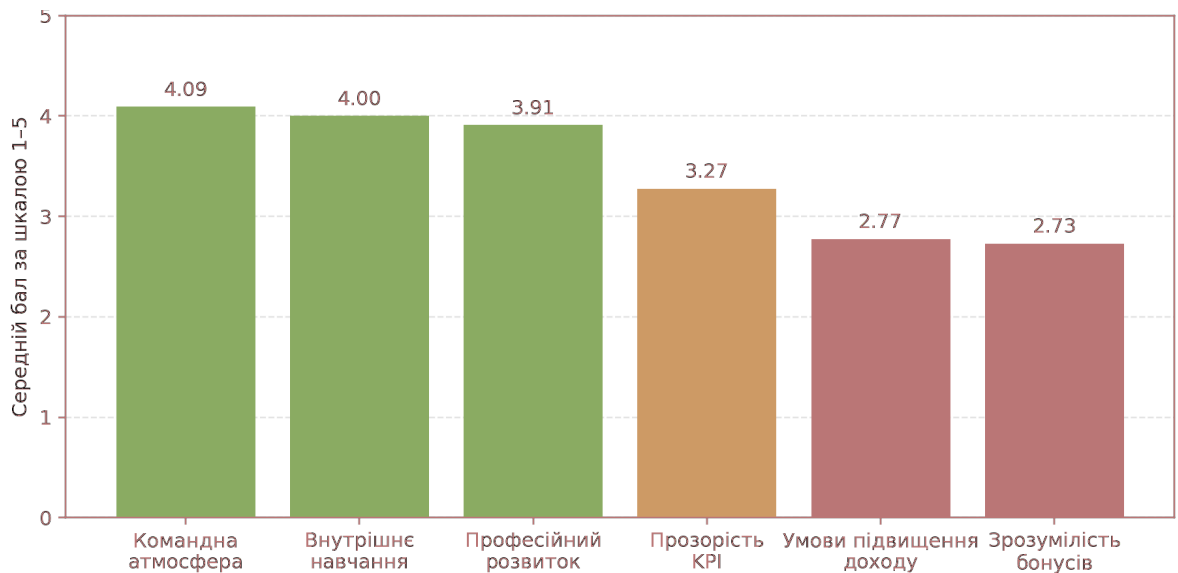


Рисунок 2.9 – Найсильніші та проблемні елементи мотиваційної системи за результатами анкетування у березні 2026 року

Джерело: складено автором за результатами анкетування працівників, проведеного у березні 2026 року.

Порівняння свідчить, що найкраще працівники оцінюють командну атмосферу, внутрішнє навчання та можливості професійного розвитку, середній бал за якими становить відповідно 4,09; 4,00 та 3,91. Це створює позитивну основу для подальшого вдосконалення системи мотивації. Водночас найнижчими є оцінки зрозумілості бонусів і умов підвищення доходу - 2,73 та 2,77 бала відповідно. Також порівняно нижчим є показник прозорості KPI - 3,27 бала. Саме ці результати дають підстави зосередити подальші рекомендації не на загальному збільшенні витрат на персонал, а на формалізації правил винагороди, KPI та кар'єрно-фінансового зростання.

Виявлені проблеми можуть частково пояснювати високий рівень плинності кадрів, встановлений у підрозділі 2.2. Недостатня прозорість бонусного стимулювання, нечіткість умов кар'єрно-фінансового зростання та нерівномірність навантаження здатні знижувати довгострокову залученість працівників і підвищувати ризик їх звільнення. Таким чином, результати анкетування підтверджують наявність окремих організаційних чинників, які можуть негативно впливати на кадрову стабільність підприємства.

Для комплексного оцінювання чинної системи мотивації доцільно узагальнити результати аналізу за кількома критеріями ефективності. Такі критерії сформовано на основі теоретичних положень першого розділу, де було визначено, що ефективна мотиваційна система має бути прозорою, справедливою, поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, підтримувати розвиток персоналу та сприяти утриманню працівників. Саме через ці критерії далі оцінюється відповідність чинної системи мотивації потребам підприємства. Відповідні дані подано в табл. 2.12.

Зіставлення фактичного стану системи мотивації з ключовими критеріями ефективності показує, що на підприємстві сформована робоча, але не повністю збалансована система стимулювання. Її сильними сторонами є можливості професійного розвитку, підтримка внутрішнього навчання, регулярний

зворотний зв'язок і позитивна командна атмосфера. Разом з тим матеріальна складова, бонуси, формалізація KPI та прозорість умов кар'єрно-фінансового зростання потребують доопрацювання. Отже, чинна система мотивації забезпечує базову стабільність колективу, але не в повній мірі реалізує потенціал управлінського впливу на результативність і утримання персоналу.

Таблиця 2.12 – Оцінка відповідності чинної системи мотивації ключовим критеріям ефективності

Критерій оцінювання	Фактичний стан на підприємстві	Оцінка відповідності
Матеріальна грошова мотивація	Застосовується змішана система оплати праці: ставки, відсотки від проєктів, оплата за виконані креативи. Зв'язок із результатом існує, але не всі посадові групи мають однаково зрозумілі правила оцінювання доходу.	Часткова відповідність
Бонуси та премії	Окремий формалізований бонусний фонд відсутній. Додаткове заохочення не має чітко закріплених критеріїв для всіх працівників.	Недостатня відповідність
KPI та оцінювання результатів	KPI найбільш чітко застосовуються для тімлідів; для інших напрямів критерії результативності менш формалізовані.	Часткова відповідність
Професійний розвиток	Компанія компенсує 50 % вартості профільних курсів, проводить внутрішні навчання, залучає зовнішніх лекторів і розвиває навички роботи з новими цифровими інструментами.	Висока відповідність
Нематеріальна мотивація	Наявні регулярні зустрічі, командна взаємодія, клієнтський та міжвідділовий зворотний зв'язок. Працівники позитивно оцінюють атмосферу в команді.	Достатня відповідність
Кар'єрно-фінансове зростання	Підвищення доходу переважно пов'язане з посадовим зростанням. Чітка карта переходу між рівнями не закріплена.	Часткова відповідність
Організація роботи та навантаження	Проектний характер діяльності потребує постійного контролю навантаження. За результатами анкетування цей показник оцінено нижче, ніж командну атмосферу та розвиток.	Часткова відповідність
Утримання персоналу	Працівники найчастіше пов'язують бажання залишатися з оплатою, бонусами та розвитком. Це вказує на потребу у посиленні саме цих інструментів.	Часткова відповідність

Джерело: складено автором за результатами аналізу чинної системи мотивації та анкетування працівників, проведеного у березні 2026 року [24; 42; 44; 46].

Узагальнити результати оцінювання можна через виокремлення сильних сторін і проблемних зон. Такий підхід дозволяє показати, які елементи чинної системи доцільно зберегти й посилити, а які мають стати основою для практичних рекомендацій. Відповідні дані подано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Сильні сторони та проблемні зони системи мотивації персоналу

Сильні сторони	Проблемні зони
Змішана система оплати праці дає змогу частково пов'язувати дохід окремих груп персоналу з результатами проєктної роботи.	Відсутність окремої формалізованої системи бонусів знижує зрозумілість додаткового заохочення.
Компенсація 50 % вартості профільних курсів підтримує професійний розвиток працівників.	КРІ та критерії оцінювання результатів не однаково чітко визначені для всіх функціональних напрямів.
Внутрішні навчання, зовнішні лектори та розвиток навичок роботи з новими цифровими інструментами відповідають потребам digital-середовища.	Працівники не повністю розуміють умови підвищення доходу та переходу на вищий професійний рівень.
Регулярні щотижневі зустрічі, клієнтський зворотний зв'язок і міжвідділова взаємодія підтримують командну атмосферу.	Система оплати не завжди достатньо враховує складність задач, якість роботи та командний внесок.
Позитивний соціально-психологічний клімат є важливою перевагою для утримання молодого команди.	Збалансованість навантаження оцінюється нижче, ніж командна атмосфера, що може створювати ризики перевтоми.
Наявність навчальних практик формує основу для розвитку кадрового потенціалу підприємства.	Молодий вік і значна частка працівників зі стажем до двох років посилюють потребу у прозорій системі утримання персоналу.

Джерело: складено автором за результатами аналізу даних підприємства

Узагальнення сильних сторін і проблемних зон дозволяє чіткіше побачити внутрішню логіку чинної системи мотивації. Важливо, що підприємство вже має низку елементів, на які можна спиратися при подальшому вдосконаленні: це насамперед професійний розвиток, командна підтримка та управлінська комунікація. Водночас саме там, де працівники очікують більшої визначеності та справедливості, виявляються найпомітніші слабкі місця системи.

Отже, оцінювання чинної системи мотивації персоналу ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ» показало, що підприємство має сформовану основу

мотиваційної політики, проте її окремі складові розвинені нерівномірно. Сильні позиції пов'язані з професійним розвитком, внутрішнім навчанням, командною атмосферою та наявністю регулярного зворотного зв'язку. Водночас результати анкетування й аналіз чинних інструментів виявили кілька проблемних зон, зокрема недостатню зрозумілість бонусів, часткову формалізацію KPI, нечіткість умов підвищення доходу та кар'єрного переходу, а також потребу у кращому контролі робочого навантаження. Саме ці висновки формують аналітичне підґрунтя для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації, які буде подано в наступному підрозділі.

Отримані результати створюють підґрунтя для розроблення практичних пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу. Насамперед підприємству доцільно посилити формалізоване оцінювання результатів, запровадити зрозумілі правила бонусного стимулювання, визначити умови кар'єрно-фінансового зростання та розвинути індивідуальний зворотний зв'язок. Саме ці напрями найбільш безпосередньо пов'язані з виявленими проблемами та потребами працівників.

2.4 Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації та оцінка їх ефективності

Результати оцінювання чинної системи мотивації персоналу показали, що підприємство має сформовану основу мотиваційної політики, однак окремі її елементи потребують доопрацювання. Найбільш виразно це проявилось у результатах анкетування працівників: найнижчі середні оцінки отримали зрозумілість бонусів, умови підвищення доходу та прозорість KPI. Водночас

сильними сторонами залишаються професійний розвиток, внутрішнє навчання, командна атмосфера та регулярний зворотний зв'язок.

Отже, пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації мають бути спрямовані не на повну зміну наявної системи, а на її формалізацію та посилення тих складових, які працівники оцінили як недостатньо зрозумілі. Такий підхід є доцільним, оскільки дозволяє зберегти сильні сторони чинної мотиваційної практики й одночасно усунути проблеми, що можуть посилювати ризик плинності кадрів та знижувати довіру до системи винагороди. Відповідні дані подано в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Проблеми чинної системи мотивації та напрями їх вирішення

Виявлена проблема	Підтвердження за результатами оцінювання	Пропозиція щодо вдосконалення
Недостатня зрозумілість бонусів	Середній бал за цим показником становить 2,73 із 5; частина працівників обрала оцінки 1-3.	Запровадження квартального бонусного фонду з прив'язкою до виконання KPI.
Нечіткість умов підвищення доходу	Середній бал становить 2,77 із 5; працівники не завжди розуміють, за яких умов можливе фінансове зростання.	Розроблення кар'єрно-фінансової карти для основних груп посад.
Часткова прозорість KPI	Показник прозорості KPI оцінено на 3,27 із 5; критерії результативності не однаково зрозумілі для всіх посад.	Запровадження KPI-карт з ваговими показниками для ключових функціональних напрямів.
Ризик кадрової плинності	У 2025 році коефіцієнт плинності кадрів становить 33,3 %, що є суттєвим для компактної digital-команди.	Посилення зв'язку між результатами роботи, винагородою та професійним зростанням.

Джерело: складено автором за результатами аналізу чинної системи мотивації та анкетування працівників, проведеного у березні 2026 року [24; 35; 40].

Наведене узагальнення показує, що запропоновані заходи безпосередньо пов'язані з результатами попереднього аналізу. Вони спрямовані на ті елементи мотиваційної системи, які отримали найнижчі оцінки працівників і водночас

мають найбільше значення для утримання персоналу: бонуси, зрозумілі правила оцінювання, умови фінансового зростання та зв'язок між особистим внеском і винагородою.

Першою пропозицією є запровадження KPI-карт для ключових функціональних груп персоналу. Їх призначення полягає в тому, щоб зробити оцінювання результатів праці зрозумілим і порівнюваним. Для працівників digital-агенції важливо, щоб оцінка враховувала не лише кількість виконаних завдань, а й якість роботи, дотримання строків, клієнтську комунікацію та командний внесок. Саме тому KPI-карта має містити кілька показників із різною вагою. Вага показника означає його значущість у загальній оцінці результативності працівника. Наприклад, для фахівця з напряму інтернет-реклами більшу вагу має ефективність рекламних кампаній, тоді як для проєктного менеджера важливішими є дотримання строків, якість комунікації з клієнтом і стабільність проєктного процесу. Сума всіх вагових коефіцієнтів для однієї посади повинна дорівнювати 100 %. Відповідні дані подано в табл. 2.15 [29; 38; 47].

Таблиця 2.15 – Запропонований зміст KPI-карт для основних функціональних напрямів

Функціональний напрям	Показники оцінювання	Орієнтовна вага показників
Напряму інтернет-реклами	Результативність рекламних кампаній, дотримання планових показників, якість оптимізації, своєчасність аналітики.	Ефективність кампаній – 40 %, строки – 20 %, аналітика – 20 %, командна взаємодія – 20 %.
Проєктний та клієнтський менеджмент	Дотримання строків, якість клієнтської комунікації, утримання проєктів, своєчасність звітності.	Строки – 30 %, клієнтська комунікація – 30 %, утримання проєктів – 20 %, командна координація – 20 %
Креативний блок	Відповідність технічному завданню, якість креативів, швидкість внесення правок, результативність матеріалів.	Якість матеріалів – 35 %, строки – 25 %, правки – 20 %, результативність креативів – 20 %.

Продовження таблиці 2.15

SEO / Google Maps	Виконання плану оптимізації, динаміка позицій, якість технічних рекомендацій, стабільність змін.	План робіт – 30 %, динаміка показників – 30 %, якість рекомендацій – 20 %, звітність – 20 %.
Комерційний блок	Кількість якісних заявок, конверсія, робота з клієнтами, якість первинної консультації.	Продажі – 40 %, конверсія – 25 %, якість комунікації – 20 %, звітність – 15 %.

Джерело: розроблено автором із застосуванням ChatGPT [68] з подальшою авторською адаптацією відповідно до [35; 40; 63]

Рівень виконання кожного КРІ визначається як співвідношення фактичного результату до планового значення. Планові значення встановлюються керівником напряму або тимлідом на початку звітного періоду з урахуванням складності проєктів, завантаженості працівника та очікуваного результату для клієнта. Фактичні значення беруться з рекламних кабінетів, CRM, Notion, звітів, клієнтського зворотного зв'язку та внутрішньої оцінки якості роботи. Розрахунок здійснюється за формулою (2.1): [42; 46; 54]

$$\text{Рівень виконання КРІ} = \frac{\text{Фактичне значення показника}}{\text{Планове значення показника}} \times 100 \% \quad (2.1)$$

Для комплексної оцінки працівника доцільно застосовувати зважений індекс КРІ. Він дає змогу врахувати, що різні показники мають неоднакове значення для результату роботи. Наприклад, якщо для таргетолога ефективність кампаній є ключовим показником, її вага може становити 40 %, тоді як якість аналітики або зворотний зв'язок можуть мати меншу, але також суттєву вагу. Загальний індекс визначається за формулою (2.2): [35; 40]

$$\text{Індекс КРІ} = \text{КРІ}_1 \times W_1 + \text{КРІ}_2 \times W_2 + \dots + \text{КРІ}_n \times W_n \quad (2.2)$$

де КРІ₁, КРІ₂, КРІ_n – рівень виконання окремих показників; W₁, W₂, W_n – вагові коефіцієнти. Якщо рівень виконання показника становить 92 %, а його вага дорівнює 40 %, то внесок цього показника в загальний індекс дорівнює 36,8 бала. Такий порядок оцінювання дозволяє бачити не лише підсумковий результат, а й ті складові роботи, які потребують покращення. Запровадження

КРІ-карт має практичне значення для підприємства, оскільки працівники отримують зрозумілі критерії оцінювання, а керівництво – інструмент для обґрунтованого преміювання. Це зменшує суб'єктивність у винагороді, підвищує відповідальність за результат і створює основу для наступної пропозиції – формування квартального бонусного фонду.

Отже, КРІ-карти доцільно розглядати не лише як інструмент контролю результативності працівників, а і як основу для побудови справедливої системи матеріального стимулювання. Саме зв'язок між індивідуальними показниками роботи та розміром винагороди дає змогу зробити преміювання більш прозорим і зрозумілим для персоналу.

Другою пропозицією є створення квартального бонусного фонду, який не є гарантованою виплатою для всіх працівників, а використовується для преміювання за результатами виконання КРІ. Необхідність цього заходу підтверджується результатами анкетування: саме зрозумілість бонусів отримала одну з найнижчих оцінок. Тому підприємству доцільно не просто збільшувати виплати, а визначити прозорий порядок їх надання. Фонд доцільно формувати поквартально, оскільки робота digital-агенції має проєктний характер, а результати багатьох задач не завжди коректно оцінювати щомісяця. Квартальний період дозволяє врахувати результат рекламних кампаній, стабільність клієнтської роботи, якість комунікації та виконання планових завдань без надмірного адміністративного навантаження. Відповідні дані подано в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Запропонований порядок розподілу квартального бонусу

Рівень виконання КРІ	Розмір можливої виплати	Пояснення
Менше 70 %	Бонус не нараховується	Результат не відповідає мінімальному рівню очікуваної ефективності.
70-84 %	До 50 % можливого бонусу	Працівник виконав основну частину завдань, але має суттєві зони для покращення.
85-94 %	До 100 % можливого бонусу	Працівник досягнув запланованого рівня результативності.

Продовження таблиці 2.16

95 % і більше	До 120 % можливого бонусу за наявності економії фонду	Високий результат може бути додатково відзначений за умови наявності залишку фонду.
---------------	---	---

Джерело: розроблено автором із застосуванням ChatGPT [68] з подальшою авторською адаптацією відповідно до [35; 40; 45]

Третя пропозиція полягає у розробленні кар'єрно-фінансової карти. Її необхідність пов'язана з тим, що працівники не повністю розуміють умови підвищення доходу та переходу на вищий професійний рівень. Для молодшої digital-команди це особливо важливо, оскільки фахівці швидко нарощують компетентності й очікують, що їхній розвиток буде відображатися у складності задач, відповідальності та доході. Кар'єрно-фінансова карта має описувати не лише можливі посади або професійні рівні, а й конкретні умови переходу між ними. Доцільно враховувати три групи критеріїв: стабільність виконання KPI, професійну самостійність та здатність працівника брати складніші задачі. Для управлінських або тімлідських ролей додатково варто враховувати наставництво, якість координації команди та здатність передавати знання молодшим фахівцям. Відповідні дані подано в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Структура кар'єрно-фінансової карти

Професійний рівень	Зміст ролі	Умови переходу
Junior / початковий рівень	Виконує типові задачі під контролем тімліда або менеджера, потребує регулярної перевірки результатів.	Якісне виконання базових задач, проходження адаптації, дотримання строків.
Middle / самостійний фахівець	Самостійно веде типові задачі або частину проєкту, пропонує рішення та відповідає за якість результату.	Стабільне виконання KPI протягом двох кварталів, низька кількість помилок, позитивний зворотний зв'язок.
Senior / провідний фахівець	Працює зі складнішими проєктами, може консультувати молодших працівників, бере участь у покращенні процесів.	Високий рівень KPI, здатність працювати автономно, участь у навчанні команди.
Тімлід / координуюча роль	Координує роботу інших працівників, контролює якість і строки, бере участь у розвитку команди.	Стабільні командні результати, управлінська відповідальність, розвиток працівників напряду.

Джерело: розроблено автором.

Запровадження такої карти не означає автоматичного підвищення оплати всім працівникам. Її основне завдання – зробити правила зростання зрозумілими. Працівник має бачити, які компетентності, результати й поведінкові критерії потрібні для переходу на вищий рівень. Для підприємства це також важливо, оскільки дозволяє зменшити кількість ситуативних рішень щодо підвищення доходу та пов'язати фінансове зростання з реальним внеском у роботу команди.

Після визначення змісту пропозицій необхідно обґрунтувати витрати на їх упровадження. У цьому підрозділі бюджет не визначається як умовний відсоток від прибутку, а формується кошторисним методом. Це означає, що спочатку розраховується вартість кожної запропонованої пропозиції, а після цього перевіряється, чи є загальна сума прийнятною для підприємства з урахуванням його річної виручки та чистого прибутку. До кошторису включено три напрями витрат: розроблення KPI-карт, підготовку кар'єрно-фінансової карти та формування квартального бонусного фонду. Відповідні дані подано в табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Річний бюджет запропонованих мотиваційних заходів

Напрямок витрат	Сума, грн	Обґрунтування розрахунку
Розроблення KPI-карт	12 000	30 год × 400 грн. Витрати охоплюють аналіз функцій посад, визначення показників і ваг, підготовку шаблонів оцінювання та узгодження з керівниками напрямів.
Розроблення кар'єрно-фінансової карти	14 000	35 год × 400 грн. Витрати охоплюють опис професійних рівнів, критерії переходу, зв'язок рівня з оплатою та погодження правил кар'єрно-фінансового зростання.
Квартальний бонусний фонд	100 000	25 000 грн × 4 квартали. Фонд не є автоматичною виплатою всім працівникам, а використовується для преміювання працівників або команд, які досягли визначених KPI.
Разом	126 000	Бюджет сформовано як суму конкретних кошторисних витрат. Він становить 4,95 % базового річного чистого прибутку та 0,99 % річної виручки.

Джерело: розроблено автором.

Розрахункова вартість однієї години внутрішньої організаційної роботи прийнята на рівні 400 грн. Для обґрунтування цієї суми використано середню виручку на одну людину-годину. За річної виручки 12 715 200 грн, чисельності персоналу 29 осіб, 12 місяців роботи та умовного місячного фонду робочого часу 160 годин середня виручка на одну людину-годину становить:

$$12\,715\,200 \text{ грн} / (29 \text{ осіб} \times 12 \text{ міс.} \times 160 \text{ год}) = 228 \text{ грн/год.}$$

Розроблення КРІ-карт і кар'єрно-фінансової карти потребує участі не одного виконавця, а взаємодії керівника, тімлідів та адміністративного супроводу. Тому до середньої людину-години застосовано коефіцієнт 1,75, який відображає складність управлінської роботи та залучення кількох відповідальних осіб. У результаті розрахункова вартість години становить:

$$228 \text{ грн} \times 1,75 = 399 \text{ грн} \approx 400 \text{ грн.}$$

Витрати на розроблення КРІ-карт становлять 12 000 грн. Ця сума включає 30 годин організаційної роботи: орієнтовно 8 годин на аналіз функцій основних посадових груп, 10 годин на визначення показників та їх ваг, 6 годин на підготовку шаблонів оцінювання і 6 годин на узгодження правил із керівниками напрямів. Саме ці роботи потрібні для того, щоб КРІ не були формальним переліком показників, а відповідали фактичному змісту роботи фахівців із реклами, проектного та клієнтського менеджменту, креативного блоку, SEO / Google Maps і комерційного напрямку.

Витрати на розроблення кар'єрно-фінансової карти визначено в сумі 14 000 грн. Вони складаються з 35 годин роботи, зокрема 10 годин на опис професійних рівнів, 10 годин на формування критеріїв переходу між рівнями, 8 годин на узгодження зв'язку між рівнем відповідальності та оплатою, а також 7 годин на підготовку підсумкової таблиці й погодження правил. Такий обсяг робіт є більшим, ніж для КРІ-карт, оскільки кар'єрно-фінансова карта має враховувати не лише поточні результати, а й професійне зростання, автономність, складність задач і здатність працівника брати більшу відповідальність.

Квартальний бонусний фонд визначено не як фіксовану однакову виплату всім працівникам, а як обмежений фонд преміювання за результатами виконання KPI. Для першого етапу впровадження доцільно встановити фонд у розмірі 25 000 грн на квартал, або 100 000 грн на рік. Така сума дає змогу преміювати приблизно 8–12 працівників або проєктних команд за квартал із середнім розміром виплати 2 000–3 000 грн для одного одержувача. У такому випадку бонус є відчутним для працівника, але не перетворюється на постійне некероване збільшення витрат. Логіка вибору саме такого фонду пов'язана з фінансовою обережністю. Для першого етапу змін доцільно не перевищувати орієнтовну межу 5 % базового річного чистого прибутку, оскільки підприємство ще не має підтвердженого ефекту від оновленої системи мотивації. Ця межа не є нормативом, а використовується як внутрішнє фінансове обмеження для початкового запуску програми.

$$2\,543\,040 \text{ грн} \times 5 \% = 127\,152 \text{ грн.}$$

Після врахування організаційних витрат у сумі 26 000 грн максимально допустимий залишок у межах такого обмеження становить 101 152 грн. Тому бонусний фонд округлено до 100 000 грн на рік:

$$127\,152 \text{ грн} - 26\,000 \text{ грн} = 101\,152 \text{ грн} \approx 100\,000 \text{ грн.}$$

Загальний бюджет заходів у сумі 126 000 грн становить:

$$126\,000 \text{ грн} / 2\,543\,040 \text{ грн} \times 100 \% = 4,95 \% \text{ чистого прибутку;}$$

$$126\,000 \text{ грн} / 12\,715\,200 \text{ грн} \times 100 \% = 0,99 \% \text{ річної виручки.}$$

Отже, бюджет є фінансово обґрунтованим: він сформований знизу вгору через конкретні витрати, не перевищує встановлену обережну межу для першого етапу та не створює надмірного навантаження на фінансовий результат підприємства.

Оцінка ефективності запропонованих заходів має враховувати як прямий економічний результат, так і організаційний ефект. Першим джерелом ефекту є скорочення часу на доопрацювання, повторні узгодження та виправлення

помилки. Такі втрати виникають тоді, коли відповідальність за результат недостатньо чітко розподілена, а критерії якості не є однаково зрозумілими для всіх працівників.

За обережною оцінкою, впровадження KPI-карт і квартального бонусного фонду може зменшити час непродуктивних доопрацювань на 25 годин на місяць для всієї команди. Це відповідає приблизно 1–1,25 години на робочий день у межах усього підприємства або близько 0,625 години на один активний проєкт на місяць. Для команди з 29 працівників, яка супроводжує в середньому 40 активних проєктів, така оцінка є обережною і не завищеною. У розрахунку на один проєкт це становить:

$$25 \text{ год} / 40 \text{ проєктів} = 0,625 \text{ год на один проєкт на місяць.}$$

$$25 \text{ год} \times 400 \text{ грн} \times 12 \text{ міс.} = 120\,000 \text{ грн.}$$

Другим джерелом ефекту є збереження клієнтських проєктів завдяки стабільнішій роботі команди, зрозумілішій відповідальності та меншій плинності кадрів. Для розрахунку використано середній обсяг виручки на один активний проєкт на місяць. За річної виручки 12 715 200 грн і середньої кількості 40 активних проєктів середньомісячна виручка одного проєкту становить:

$$12\,715\,200 \text{ грн} / 12 \text{ міс.} / 40 \text{ проєктів} = 26\,490 \text{ грн.}$$

Виходячи з фактичних показників діяльності підприємства, частка чистого прибутку у виручці становить близько 20 %. Отже, чистий прибуток від одного середнього проєкту за місяць дорівнює:

$$26\,490 \text{ грн} \times 20 \% = 5\,298 \text{ грн.}$$

Для обережної оцінки враховано не значне зростання продажів, а збереження одного середнього проєкту протягом 5 додаткових місяців. Такий ефект може бути досягнутий завдяки кращій якості комунікації, стабільності команди та зменшенню втрат знань під час заміни працівників.

$$5\,298 \text{ грн} \times 5 \text{ міс.} = 26\,490 \text{ грн. Відповідні дані подано в табл. 2.19.}$$

Таблиця 2.19 – Розрахунок очікуваного економічного ефекту від запропонованих заходів

Джерело ефекту	Порядок розрахунку	Сума, грн
Скорочення часу на доопрацювання	25 год × 400 грн × 12 міс.	120 000
Збереження одного середнього проєкту	5 298 грн × 5 міс.	26 490
Очікуваний економічний ефект	Сума складових	146 490

Джерело: розроблено автором.

Отже, очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становить 146 490 грн на рік. Після врахування річного бюджету програми у сумі 126 000 грн чистий економічний ефект дорівнює:

$$146\,490 \text{ грн} - 126\,000 \text{ грн} = 20\,490 \text{ грн.}$$

Отриманий результат свідчить, що запропоновані заходи покривають витрати на їх упровадження та забезпечують додатковий позитивний економічний ефект для підприємства. Водночас важливо враховувати, що частина результату від мотиваційних заходів проявляється не лише у прямій економії коштів, а й через підвищення стабільності команди, зменшення втрат часу, покращення якості роботи та зниження ризику звільнення підготовлених працівників.

Для узагальнення результату доцільно розрахувати показник ROI, який показує відношення чистого економічного ефекту до витрат на реалізацію заходів. Розрахунок здійснюється за формулою (2.3):

$$ROI = (\text{Економічний ефект} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100 \% \quad (2.3)$$

$$ROI = 20\,490 \text{ грн} / 126\,000 \text{ грн} \times 100 \% = 16,3 \%$$

Отримане значення ROI свідчить про економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Оскільки показник має позитивне значення, очікуваний економічний ефект перевищує витрати на впровадження програми мотивації. Це дає підстави розглядати запропоновані заходи як фінансово обґрунтований напрям удосконалення системи мотивації персоналу підприємства. У

практичному вимірі це означає, що кожна гривня, спрямована на вдосконалення системи мотивації, забезпечує приблизно 1,16 грн загального економічного ефекту, з яких близько 0,16 грн становить чистий додатковий результат.

Строк окупності визначено як відношення витрат на програму до очікуваного економічного ефекту з перерахунком у місяці. Розрахунок здійснюється за формулою (2.4):

$$\text{Строк окупності} = \text{Витрати} / \text{Очікуваний економічний ефект} \times 12 \text{ міс} \quad (2.4)$$

$$\text{Строк окупності} = 126\,000 \text{ грн} / 146\,490 \text{ грн} \times 12 = 10,3 \text{ міс.}$$

Отже, запропоновані заходи можуть окупитися протягом першого року впровадження. Це є прийнятним результатом, оскільки мотиваційні зміни спрямовані не лише на швидкий фінансовий ефект, а й на довгострокове посилення прозорості оцінювання, стабільності персоналу та керованості системи винагороди. Відповідні дані подано в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Узагальнення ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення
Річний бюджет запропонованих заходів	126 000 грн
Частка бюджету у чистому прибутку	4,95 %
Частка бюджету у річній виручці	0,99 %
Очікуваний економічний ефект	146 490 грн
Чистий економічний ефект	20 490 грн
ROI	16,3 %
Строк окупності	10,3 місяця

Джерело: розроблено автором.

Отримані розрахунки показують, що запропоновані заходи є фінансово прийнятними для підприємства. Вони не передбачають різкого збільшення постійних витрат на оплату праці, оскільки найбільша частина бюджету має форму бонусного фонду й використовується лише за результатами виконання КРІ. Це робить витрати керованими та пов'язує їх із фактичною результативністю працівників. Організаційний ефект запропонованих заходів полягає у підвищенні прозорості оцінювання, формалізації умов бонусного

стимулювання та створенні зрозумілих правил кар'єрно-фінансового зростання. Для працівників це означає більшу передбачуваність системи винагороди, а для керівництва - можливість аргументовано ухвалювати рішення щодо премій і професійного просування.

Таким чином, запропоновані заходи безпосередньо спрямовані на усунення проблем, виявлених під час оцінювання чинної системи мотивації персоналу: недостатньої зрозумілості бонусів, часткової формалізації КРІ та нечіткості умов підвищення доходу. Їх упровадження дозволить підвищити прозорість мотиваційної системи, посилити зв'язок між результатами праці та винагородою, а також зменшити ризик втрати підготовлених працівників.

Висновки до розділу 2

У результаті аналізу діяльності ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ» встановлено, що підприємство функціонує у сфері digital-маркетингу та характеризується проєктним характером роботи, високою залежністю результатів від професійних компетентностей персоналу, якості внутрішньої комунікації та ефективності командної взаємодії. Визначено, що особливості організації діяльності підприємства формують підвищені вимоги до системи мотивації персоналу, зокрема щодо прозорості оцінювання результатів праці, професійного розвитку працівників та підтримки їх залученості.

Аналіз кадрового складу показав, що чисельність персоналу підприємства у 2025 році становить 29 осіб, а більшість працівників залучена до виконання клієнтських проєктів, рекламного просування, проєктного супроводу та аналітичної діяльності. Встановлено, що 72,4 % працівників мають стаж роботи до двох років, що свідчить про необхідність розвитку механізмів адаптації,

наставництва та професійного супроводу персоналу. Водночас коефіцієнт плинності кадрів становить 33,3 %, що є суттєвим кадровим ризиком для підприємства та може негативно впливати на стабільність проєктних команд і якість обслуговування клієнтів. Оцінювання чинної системи мотивації персоналу дало змогу встановити, що на підприємстві сформовано базові елементи мотиваційної політики, зокрема змішану систему оплати праці, можливості професійного розвитку, внутрішнє навчання, компенсацію частини вартості навчання та практику регулярного зворотного зв'язку. Водночас результати анкетування працівників виявили недостатню прозорість бонусного стимулювання, часткову формалізацію KPI, нечіткість умов кар'єрно-фінансового зростання та потребу в удосконаленні контролю робочого навантаження. Встановлено, що зазначені недоліки можуть бути однією з причин підвищеної плинності персоналу та зниження рівня його довгострокової залученості.

На основі результатів проведеного аналізу обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу, який включає впровадження KPI-карт, квартального бонусного фонду та кар'єрно-фінансової карти працівника. Розрахунки показали, що річний бюджет запропонованих заходів становить 126 000 грн, очікуваний економічний ефект – 146 490 грн, чистий економічний ефект – 20 490 грн, а показник ROI – 16,3 %. Визначено, що строк окупності запропонованих заходів становить 10,3 місяця, що підтверджує їх економічну доцільність та фінансову прийнятність для підприємства.

Отримані результати аналізу та розроблені рекомендації створюють основу для формування загальних висновків кваліфікаційної роботи та підтверджують доцільність удосконалення системи мотивації персоналу як важливого чинника підвищення ефективності діяльності ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ» .

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне дослідження системи мотивації персоналу на прикладі ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ». За результатами виконання поставленої мети та завдань отримано такі висновки .

1. Досліджено теоретичні підходи до формування системи мотивації персоналу та визначено її структурні елементи. Установлено, що мотивація є цілісним управлінським механізмом, який поєднує цілі, принципи, суб'єктів, об'єктів, методи, інструменти та зворотний зв'язок. Вона має забезпечувати зв'язок між результатами праці, винагородою, професійним розвитком і залученістю працівників .

2. Узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності систем мотивації персоналу. Визначено, що така оцінка має поєднувати результативний, економічний, кадровий і соціально-психологічний напрями. Доцільними інструментами є KPI, ROI, показники руху персоналу, аналіз плинності кадрів, анкетування та оцінювання задоволеності працівників .

3. Визначено особливості мотивації працівників у сфері digital-агенцій. Установлено, що ця діяльність має проєктний, креативно-аналітичний і динамічний характер, а результат залежить від компетентності, швидкості адаптації, якості комунікації та командної взаємодії. Тому мотивація має охоплювати не лише оплату праці, а й прозорі критерії оцінювання, розвиток, зворотний зв'язок і контроль навантаження.

4. Проаналізовано організаційно-економічні умови діяльності ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ», що впливають на мотивацію персоналу. Встановлено, що підприємство працює у сфері digital-маркетингу, де якість послуг формується завдяки компетентності та узгодженій роботі фахівців. Розглянуто напрями діяльності, організаційну структуру та функціональні блоки,

що підтвердило потребу в диференційованому підході до мотивації різних груп працівників.

5. Оцінено кількісний і якісний склад персоналу підприємства та проаналізовано рух кадрів. Визначено, що кадровий склад відповідає специфіці digital-агенції: команда є функціонально різноманітною, професійно орієнтованою та залученою до клієнтських проєктів. Аналіз віку, освіти, стажу і професійної структури показав наявність потенціалу розвитку, але також засвідчив потребу в адаптації, прозорому професійному зростанні та утриманні працівників.

6. Проведено оцінювання чинної системи мотивації персоналу підприємства на основі аналізу матеріальних і нематеріальних стимулів та результатів анкетування. Встановлено, що підприємство використовує змішану оплату праці, професійне навчання, компенсацію частини витрат на розвиток, регулярний зворотний зв'язок і підтримку командної взаємодії. Водночас виявлено проблеми у зрозумілості бонусів, формалізації KPI, умовах підвищення доходу, кар'єрному переході та контролі навантаження.

7. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу та здійснено оцінювання їх економічної й організаційної ефективності. Запропоновано впровадити KPI-карти для ключових функціональних напрямів, сформувати квартальний бонусний фонд і розробити кар'єрно-фінансову карту. Ці заходи спрямовані на підвищення прозорості оцінювання, справедливості винагороди та передбачуваності професійного зростання.

Таким чином, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано. Практичне значення результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи мотивації ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ», підвищення залученості працівників, зниження ризику втрати підготовлених фахівців і покращення результативності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу // *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
2. Буняк Н. І. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства // *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>
3. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану// *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
4. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства // *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203>
5. Державна служба зайнятості України. Основні тренди ринку праці. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>
6. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://stat.gov.ua>
7. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України // *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>
8. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства // *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С. 166–172. URL: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf

9. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством // *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 1. P. 75–83. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>
10. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
11. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11643>
12. Колянко О. В. Тенденції та ефективність системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Підприємництво і торгівля. 2025. № 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-06>
13. Леміш К. М., Суслик А. В., Швачко В. А. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства // *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>
14. Лобода О. М. Вплив цифрової економіки на ринок праці в Україні // *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2024. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/575>
15. Магас Н. В. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації персоналу в управлінні підприємством// *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-25>
16. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства // *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 167–173. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-2_0-pages-167_173.pdf
17. Обиденнова Т. С., Лещенко А. І. Механізм мотивації працівників у контексті переходу до цифрової економіки// *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 566–572. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-566-572>

18. Познанська І. В. Ефективність мотиваційних стратегій для віддалених команд // *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-103>
19. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
20. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
21. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
22. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>
23. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів// *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
24. Савенко О. А. Підходи до оцінювання ефективності мотивації персоналу в управлінні підприємством// *Агросвіт*. 2026. № 3. С. 175–181. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.3.175>
25. Теплюк М. А., Гапоненко Г. І. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективної діяльності підприємства// *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. № 2. URL: <https://dx.doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-2>
26. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін. ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/6674>
27. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці// *Економіка, управління та адміністрування*. 2017. № 4(82). С. 98–102. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-4\(82\)-98-102](https://doi.org/10.26642/jen-2017-4(82)-98-102)

28. Федоришина Л. М. Мотиваційне середовище підприємства // *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/882>
29. Христуненко О. В. Вплив цифрової трансформації на ринок праці. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5904>
30. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1085>
31. Швед В. В. Теоретико-методологічні основи мотиваційного менеджменту в сучасних умовах. *Економіка і регіон*. 2025. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/334>
32. Vdalo Digital Agency. Офіційний сайт. URL: <https://vdalo.digital/>
33. YouControl. ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ»: досьє компанії. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41397421/
34. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 270–274. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/ujae_2024_r03_a47.pdf
35. Кулик В. А., Бехтер О. С. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі КРІ як чинник підвищення ефективності управління підприємством// *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 3, № 17. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0330>
36. Орєхова А. І., Слюсарев Д. С. Інноваційні підходи у мотиваційному управлінні в умовах змін і викликів // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 4. С. 12–16. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-1>

37. Семикіна М. В., Костишина А. І., Семикіна А. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз// *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 12(45). С. 7–19. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45))

38. Стамат В. М., Просолов О. О. Digital-маркетинг як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності бізнесу // *Modern Economics*. 2024. № 44. С. 190–198. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-28)

39. Albrecht S. L., Green C. R., Marty A. The psychological conditions for employee engagement in organizational change: test of a change engagement model // *Frontiers in Psychology*. 2023. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1071924/full>

40. APEC. Developing Key Performance Indicators and Productivity/Performance Benchmarks for Performance-Based Remuneration System. Singapore : Asia-Pacific Economic Cooperation, 2007. URL: <https://www.apec.org/docs/default-source/Publications/2007/8/Developing-Key-Performance-Indicators-and-Productivity-Performance-Benchmarks-for-Performance-Based/TOC/Chinese-Taipei.pdf>

41. Buffer. State of Remote Work 2023. URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023>

42. CIPD. Employee Engagement & Motivation. Factsheet. URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/engagement-factsheet/>

43. CIPD. Employee Turnover and Retention. Factsheet. URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/turnover-retention-factsheet/>

44. CIPD. Performance Management. Factsheet. URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/performance-factsheet/>

45. CIPD. Reward: An Introduction. Factsheet. URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/reward-factsheet/>
46. CIPD. Performance Feedback: An Evidence Review. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2022. URL: https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/evidence-reviews/performance-feedback-evidence-review_tcm18-111378.pdf
47. DataReportal. Digital 2025: Global Overview Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report>
48. Deci E. L., Olafsen A. H., Ryan R. M. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. Vol. 4. P. 19–43. URL: https://selfdeterminationtheory.org/wpcontent/uploads/2017/03/2017_DeciOlafsenRyan_annurev-orgpsych.pdf
49. Deci E. L., Ryan R. M. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. 2000. Vol. 11, No. 4. P. 227–268. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf
50. Edú-Valsania S., Laguía A., Moriano J. A. Burnout: A Review of Theory and Measurement // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19, No. 3. Article 1780. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8834764/>
51. Gagné M., Deci E. L. Self-Determination Theory and Work Motivation // *Journal of Organizational Behavior*. 2005. Vol. 26, No. 4. P. 331–362. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf
52. Gallup. State of the Global Workplace 2026. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

53. ILO. Working from Home: From Invisibility to Decent Work. Geneva : International Labour Office, 2021. URL: <https://www.ilo.org/publications/working-home-invisibility-decent-work>
54. Jo H., Shin D. The Impact of Recognition, Fairness, and Leadership on Employee Outcomes: A Large-Scale Multi-Group Analysis. PLOS ONE. 2025. Vol. 20, No. 1. Article e0312951. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11717283/>
55. Kamyabi M. Sustaining Digital Marketing Strategies to Enhance Customer Engagement and Brand Promotion: Position as a Moderator. Sustainability. 2025. Vol. 17, No. 7. Article 3270. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/7/3270>
56. Lee D. Y., Rhee Y. W., Yoon S. W. The Job Demands-Resource Model and Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. Frontiers in Psychology. 2023. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1194018/full>
57. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. Vol. 50, No. 4. P. 370–396. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
58. Mazzetti G., Schaufeli W. B. The Impact of Engaging Leadership on Employee Engagement and Team Effectiveness: A Longitudinal, Multi-Level Study on the Mediating Role of Personal- and Team Resources. PLOS ONE. 2022. Vol. 17, No. 6. Article e0269433. URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0269433>
59. Microsoft, LinkedIn. 2024 Work Trend Index Annual Report: AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part. URL: <https://news.microsoft.com/annual-wti-2024/>
60. Motyka B. Employee Engagement and Performance: A Systematic Literature Review // *International Journal of Management and Economics*. 2018. Vol. 54, No. 3.

P. 227–244. URL:<https://reference-global.com/download/article/10.2478/ijme-2018-0018.pdf>

61. OECD. OECD Employment Outlook 2025: Can We Get Through the Demographic Crunch? Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en.html

62. Pincus J. D. Employee Engagement as Human Motivation: Implications for Theory, Methods, and Practice. Integrative Psychological and Behavioral Science. 2023. Vol. 57. P. 1223–1255. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9797252/>

63. Purwoko H., Kamsariaty, Rubadi, Saksana J. C., Soehaditama J. P. Key Performance Indicator: Concept, Implementation to Performance Management. East Asian Journal of Multidisciplinary Research. 2023. Vol. 2, No. 8. P. 3261–3268. URL: <https://journal.formosapublisher.org/index.php/eajmr/article/view/5282>

64. Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist. 2000. Vol. 55, No. 1. P. 68–78. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

65. Vanden Broeck A., Vansteenkiste M., De Witte H., Soenens B., Lens W. Capturing Autonomy, Competence, and Relatedness at Work: Construction and Initial Validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2010. Vol. 83, No. 4. P. 981–1002. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2010_VandenBroeckVansteenkisteNSscale_JOOP.pdf

66. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

67. Yao J., Qiu X., Yang L., Han X., Li Y. The Relationship Between Work Engagement and Job Performance: Psychological Capital as a Moderating Factor. *Frontiers in Psychology*. 2022. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.729131/full>
68. OpenAI. ChatGPT (версія GPT-4). URL: <https://chat.openai.com/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінювання системи мотивації персоналу ТОВ «ВДАЛО ДІДЖИТАЛ ЕДЖЕНСІ»

Мета анкети – визначити рівень задоволеності працівників чинною системою мотивації, оцінити прозорість матеріальних і нематеріальних стимулів, а також виявити напрями, які потребують удосконалення.

Анкетування є анонімним. Для питань з оцінюванням використовується шкала від 1 до 5, де 1 – найнижча оцінка, 5 – найвища оцінка.

№	Питання анкети	Варіанти відповіді
1	Оцініть загальний рівень задоволеності оплатою праці.	Шкала 1–5
2	Наскільки оплата праці відповідає фактичному обсягу роботи?	Шкала 1–5
3	Наскільки справедливою є система оплати праці на підприємстві?	Шкала 1–5
4	Наскільки зрозумілими є умови отримання бонусів або додаткової винагороди?	Шкала 1–5
5	Наскільки зрозумілими є КРІ та критерії оцінювання результатів роботи?	Шкала 1–5
6	Наскільки зрозумілими є умови підвищення доходу?	Шкала 1–5
7	Наскільки зрозумілими є можливості кар'єрного зростання в компанії?	Шкала 1–5
8	Наскільки результати роботи впливають на рівень доходу?	Шкала 1–5
9	Оцініть можливості професійного розвитку в компанії.	Шкала 1–5
10	Оцініть якість внутрішнього навчання.	Шкала 1–5
11	Оцініть якість зворотного зв'язку від керівника або тімліда.	Шкала 1–5
12	Оцініть командну атмосферу в компанії.	Шкала 1–5
13	Наскільки збалансованим є робоче навантаження?	Шкала 1–5
14	Який чинник найбільше впливає на ваше бажання залишатися в компанії?	Оберіть один варіант: оплата та бонуси; професійний розвиток; командна атмосфера; кар'єрне зростання; гнучкість умов роботи

№	Питання анкети	Варіанти відповіді
15	Які зміни в системі мотивації є найбільш важливими для вас?	Оберіть один або кілька варіантів: зрозумілі бонуси; прозорі KPI; чіткі умови підвищення доходу; більше можливостей навчання; кращий розподіл навантаження