

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи
ЕНЗ-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Катерина КІСІЛЬ

Керівник наукової роботи: д.е.н,
професор

_____ Лариса ТЄШЕВА

Рецензент: д. е. н., професор,
завідувач кафедри менеджменту,
логістики та біржової діяльності
НТУ «ХП»

_____ Марина МАЩЕНКО

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет економічний .

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр .

Спеціальність 073 «Менеджмент» .

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій» .

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис) (ініціали, прізвище)

«09» червня 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Кісіль Катерини Юріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Інноваційні підходи до мотивації персоналу на підприємстві»

керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року № 2101-5/968

2. Строк подання здобувачем роботи «05» червня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити теоретичні засади мотивації персоналу в системі управління підприємством; проаналізувати існуючу систему мотивації персоналу на прикладі конкретного підприємства та оцінити її ефективність; виокремити внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на мотивацію працівників; визначити інноваційні інструменти та підходи до стимулювання персоналу в сучасних умовах; сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики підприємства з урахуванням кращих світових практик та сучасних викликів.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення сутності, структури та значення основних категорії предметної області, а також опис методик оцінки ефективності мотивації персоналу
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Дослідження економічного потенціалу компанії, визначення напрямів удосконалення мотивації персоналу креативного агентства Grape
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «09» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Катерина КІСІЛЬ

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Лариса ТЄШЕВА

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Світлана БАБИЧ

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Основи поняття мотивації персоналу та еволюція мотиваційних концепцій.....	7
1.2. Класифікація видів, інструментів і моделей стимулювання. Методи оцінювання результативності мотиваційних практик.....	21
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА GRAPE.....	31
2.1. Загальна характеристика функціонування та фінансово-економічного стану креативного агентства Grape	31
2.2. Аналіз чинної мотиваційної моделі персоналу в креативному агентстві Grape	44
2.3. Розробка та обґрунтування інтегрованої системи стимулювання працівників у креативному агентстві Grape	51
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Мотивація персоналу є невід'ємною складовою системи управління організацією, поряд із такими ключовими елементами, як планування, контроль, організація та координація. Саме рівень залученості та зацікавленості працівників багато в чому визначає успішність досягнення цілей компанії. У сучасних умовах ринку, де конкуренція за таланти лише посилюється, питання ефективного стимулювання персоналу стає стратегічно важливим для керівництва будь-якої організації.

Світовий досвід управління мотивацією широко представлений у працях таких дослідників, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, В. Врум, К. Альдерфер, Д. Мак-Грегор, Е. Лоулер, Л. Портер, С. Адамс і У. Оучі. Вагому роль у вивченні цієї тематики відіграли й українські науковці: А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, А. Ф. Кіт, З. О. Манів, І. М. Луцький та інші. У їхніх дослідженнях розкриваються багатогранні аспекти формування мотиваційного середовища в організаціях різних форм власності.

Сьогодні важко уявити стале функціонування підприємства без чітко сформованої системи стимулювання, орієнтованої не лише на матеріальну винагороду, а й на створення умов для розвитку, професійного зростання та балансу між роботою й особистим життям. Навіть економічно стабільна компанія може зазнати втрат, якщо її працівники не бачать перспектив і не відчують власної цінності в колективі. Навпаки, ефективна модель мотивації дозволяє підвищити лояльність, зменшити плинність кадрів та забезпечити досягнення високих результатів.

Метою даної роботи є розробка та обґрунтування системного підходу до стимулювання працівників у межах діяльності креативного агентства Grape.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити низку завдань:

- окреслити сутність мотивації як управлінської категорії та охарактеризувати етапи становлення відповідних теорій;
- класифікувати інструменти мотиваційного впливу та визначити їхню ефективність у сучасних умовах;
- здійснити фінансово-економічний аналіз роботи креативного агентства Grape;
- оцінити кадровий потенціал організації та проаналізувати наявні методи стимулювання;
- провести опитування персоналу з метою виявлення рівня задоволеності мотиваційними практиками;
- запропонувати інноваційні інструменти вдосконалення мотиваційної системи, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні елементи;

Об'єкт дослідження — мотиваційна діяльність як елемент управління людськими ресурсами.

Предмет — формування системи мотивації в умовах діяльності креативного агентства Grape.

Для досягнення мети дослідження використано широкий спектр методів: аналіз, синтез, індукція, дедукція, спостереження, анкетування, експертне оцінювання, бенчмаркінг та елементи порівняльного аналізу.

Результати дослідження були апробовані в рамках міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я MicroCAD-2025» (м. Харків, 2025 р.) у вигляді тез доповіді на тему: «Інноваційні підходи до мотивації персоналу на підприємстві».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основи поняття мотивації персоналу та еволюція мотиваційних концепцій

У взаємодії між людьми в професійному середовищі здавна визнається важлива роль мотивації як рушійної сили досягнень. Правильно вибудована система заохочення здатна пробудити в працівнику прагнення діяти ефективно, підтримуючи розвиток як окремих підрозділів, так і всієї організації в цілому. Коли працівник розуміє сенс своєї роботи та відчуває зацікавленість у її результатах — це закладає підґрунтя для успіху команди.

Попри технологічний прогрес, діджиталізацію та автоматизацію процесів, основним стратегічним ресурсом будь-якої організації залишається людський капітал. Жодна компанія, незалежно від масштабів, не зможе функціонувати без згуртованого, активного та компетентного персоналу. Однак просте залучення працівників — лише перший крок. Для досягнення результатів необхідно сформувати таке середовище, яке б заохочувало працівників розкривати свій потенціал, бути ініціативними та вмотивованими.

Мотивація є визначальним фактором у системі менеджменту, оскільки саме вона спонукає людину до усвідомлених дій, розвитку, досягнення результатів. Наявність ефективної системи мотивації сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та формуванню позитивного клімату в колективі. Натомість відсутність мотивації або її невідповідність очікуванням персоналу може призводити до байдужості, професійного вигорання та зниження загальної ефективності діяльності.

Працівники, які відчують особисту цінність у межах організації, схильні не просто виконувати свої обов'язки, а й ініціювати нові підходи, вдосконалювати процеси, підвищувати рівень командної взаємодії. Мотивовані співробітники демонструють залученість, прагнення до самореалізації, бажання розвивати свої професійні навички — і при цьому отримують задоволення від процесу.

Сам термін «мотивація» походить від латинського слова «movere» — «рухати», що дуже точно відображає її суть: стимулювання активної поведінки індивіда. У науковій літературі можна знайти численні інтерпретації цього поняття (таблиця 1.1.), які, попри різне формулювання, вказують на спільне — мотивація є ключем до активності та цілеспрямованості людини.

Так, М. І. Погорелов зазначав: «Жодна система управління не зможе функціонувати ефективно без наявності дієвої системи мотивації персоналу, адже саме вона забезпечує спрямування зусиль як окремих працівників, так і всього колективу на досягнення індивідуальних і спільних цілей».

У межах дослідження, присвяченого креативному агентству Grape, особлива увага приділяється виявленню факторів, що формують мотиваційне середовище в умовах проєктної роботи, високої динаміки та творчої відповідальності. Важливо не лише запровадити систему стимулювання, але й адаптувати її до особливостей креативного середовища, де ключову роль відіграють самореалізація, визнання, можливість розвитку та свобода дій. Саме комплексний підхід до формування такої системи дозволяє забезпечити стійку ефективність у сфері маркетингових послуг і підтримати конкурентну перевагу агентства на ринку. Такий підхід враховує індивідуальні потреби працівників, специфіку креативної діяльності та сучасні тенденції в управлінні

персоналом. Завдяки цьому мотиваційна система стає не лише засобом стимулювання, а й стратегічним інструментом розвитку агентства Grape.

Таблиця 1.1 — Варіативність визначень мотивації в працях вітчизняних та зарубіжних дослідників

Автор	Поняття	Ключові слова
А. С. Афонін [12, с. 40]	Мотивація — це динамічний процес впливу на людину чи групу осіб з метою активізації їхньої поведінки, орієнтованої на досягнення конкретних завдань, що відповідають стратегічним цілям організації.	спонукання, стимулювання, поведінка, діяльність, цілі, організація, група, працівник, вплив
Е. А. Уткін [11, с.73]	Мотивація - це внутрішній психоемоційний стан людини, що відображає поєднання її потреб, інтересів та ціннісних орієнтирів, які визначають напрямок і рівень залучення до професійної діяльності.	внутрішній стан, потреби, інтереси, цінності, трудова активність, спрямованість поведінки, професійна діяльність
А. М. Колот [1]	Мотивація працівників — це складна й багаторівнева категорія, що охоплює різні аспекти трудових відносин і вимагає комплексного підходу на перетині кількох наукових дисциплін, таких як економіка, психологія, менеджмент та соціологія, для її повноцінного розуміння й ефективного впровадження.	мотивація персоналу, міждисциплінарність, багатоплановість, трудові відносини, економіка праці, управління персоналом, соціологія, психологія, методологія, складність
Є. П. Ільїн [19, с. 344]	Мотивація — це послідовний процес усвідомлення та формування внутрішніх спонукань (мотивів), що виступають основою для прийняття рішень та здійснення осмислених дій у професійній сфері.	процес формування, мотив, спонукання, свідомі дії, психологічна основа, професійна поведінка
На нашу думку, мотивація персоналу — це вміння керівництва надихати працівників на досягнення високих результатів шляхом створення атмосфери довіри, підтримки й справедливості. Це процес формування такого емоційного й психологічного стану співробітників, за якого вони із задоволенням виконують свої обов'язки, проявляють ініціативу та відданість справі без зовнішнього тиску. У результаті організація отримує змогу не лише стабільно реалізовувати свої цілі, а й нарощувати прибуток у кожному звітному періоді.		

Джерело: створено автором на основі [1; 11; 12; 19]

Ще з часів античності людство намагалось зрозуміти, що саме змушує індивіда діяти певним чином, прагнути до результату або змінювати свою поведінку. Проблематика стимулювання людини до дії була предметом зацікавлення мислителів Сходу і Заходу, серед яких Сократ, Аристотель, Демокрит, Геракліт. У ті далекі часи основними інструментами впливу на поведінку були винагороди для покірних і покарання для порушників — так званий принцип «батога і пряника». Під батогом розуміли не лише фізичні покарання чи позбавлення їжі, а й соціальну ізоляцію або ганьбу, тоді як пряник уособлював привілеї, подарунки, підвищення в соціальній ієрархії. Попри примітивність таких підходів, саме вони стали фундаментом перших уявлень про управління поведінкою в колективах.

У подальшому, з початком промислової революції (кінець XVIII — середина XIX ст.), цей підхід було масштабовано на виробничі умови. Мотивація праці зводилась до жорсткої дисципліни: штрафів, низької оплати, тривалого робочого дня. Люди працювали не для розвитку, а щоб вижити. Роботодавці вважали, що загроза втрати заробітку або покарання стимулює продуктивність. Це тривало доти, доки не з'явилися перші системні підходи до організації праці.

Поява «школи наукового управління» на початку XX століття започаткувала нову хвилю мислення. Фредерік Тейлор — один із найвідоміших її представників — висловив ідею, що ефективність праці залежить від раціоналізації процесу та встановлення норм виробітку. Працівникам, які перевиконували план, пропонували додаткову оплату. Це суттєво підвищило продуктивність. Однак досвід показав, що тривале перебування у стані гонитви за премією призводить до перевтоми, зниження концентрації та вигорання.

Незважаючи на очевидну обмеженість «батожною» моделі мотивації, адаптовані її форми й досі існують. Сучасні компанії іноді застосовують жорсткі KPI, штрафи або надмірно умовні бонуси, забуваючи, що подібна

тактика працює лише короткостроково. Дослідження останніх десятиліть підтверджують: постійне зовнішнє стимулювання (на кшталт премій чи погроз штрафами) не лише не підвищує довготривалу продуктивність, а й демотивує співробітників.

Відомо, що якщо працівник виконує завдання лише заради премії, у майбутньому він може сприймати цю дію як таку, що не варта виконання без винагороди. Крім того, коли співробітник не має свободи в ухваленні рішень і працює під постійним контролем, виникає відчуття зовнішнього тиску, що негативно впливає на його залученість і задоволення від праці.

У цьому контексті важливо згадати Адама Сміта, який у 1776 році вказав на економічну вигоду як основний мотив людської діяльності. Його ідеї стали теоретичною базою для формування більш гнучких і логічних мотиваційних систем, де працівник виступає не лише виконавцем, а й активним учасником процесу.

Подальший розвиток теорій мотивації у XX столітті відбувався із залученням психології, соціології та управлінських наук. Сформувалися численні концепції: від ієрархії потреб Маслоу до теорії очікувань Врума, які започаткували науково обґрунтовані підходи до роботи з людськими ресурсами.

У сучасних умовах компанії, зокрема й креативне агентство Grape, розуміють: мотивація — це не лише зовнішнє заохочення, а перш за все створення внутрішнього середовища, де працівники мають змогу проявляти ініціативу, бачити перспективу зростання і відчувати власну значущість. Це вимагає комплексного підходу — поєднання матеріальних і нематеріальних чинників, персоналізації стимулів, врахування потреб поколінь та корпоративної культури.

У сучасному науковому дискурсі теорії мотивації умовно поділяють на дві ключові категорії (табл. 1.2): одні зосереджуються на вивченні внутрішніх потреб людини (змістовні), інші — на процесах, що визначають

поведінку під час досягнення цілей (процесуальні). Такий поділ дозволяє глибше аналізувати механізми стимулювання працівників у різних умовах.

Таблиця 1.2 — Категоризація сучасних теорій мотивації

Категорія теорій	Сутність	Основні представники	Ключові характеристики
Змістовні теорії	Зосереджені на з'ясуванні внутрішніх потреб людини, які спонукають її до дії. Досліджують, що саме мотивує індивіда.	А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд	Акцент на потребах, цінностях, внутрішніх мотивах. Побудова ієрархії потреб.
Процесуальні теорії	Описують, як саме формується поведінка людини на шляху досягнення цілей. Вивчають процеси прийняття рішень і зусилля, що витрачаються.	В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер, Б. Скіннер, С. Адамс	Розгляд очікувань, винагород, справедливості. Врахування суб'єктивного сприйняття людиною результатів своєї праці.

Джерело: створено автором на основі [1]

Сучасна система мотивування персоналу базується на глибокому науковому підґрунті, яке сформувалося впродовж XX століття. Основою для прикладних механізмів впливу на поведінку працівників стали дві ключові групи теорій: змістовні та процесуальні. Перші з них акцентують увагу на тому, що саме спонукає людину до дії, тобто які потреби лежать в основі її мотивації. До них належать: ієрархія потреб Абрахама Маслоу, теорія набутих потреб Девіда Мак-Клелланда, двофакторна модель Фредеріка Герцберга, а також ERG-модель Клейтона Альдерфера.

Натомість процесуальні теорії пояснюють, як відбувається процес мотивування. Серед найвпливовіших — теорія очікувань Віктора Врума, концепція справедливості Стейсі Адамса, теорії «Х» і «Y» Дугласа Мак-Грегора, «Z»-підхід Вільяма Оучі та модель мотиваційного процесу

Лаймана Портера й Едварда Лоулера. Ці підходи не лише заклали підґрунтя для сучасного HR-менеджменту, а й стали невід'ємною частиною стратегічного управління персоналом.

Початок системного осмислення внутрішніх рухів поведінки людини у сфері праці був покладений ієрархічною моделлю потреб, запропонованою Абрахамом Маслоу. У 1943 році в праці «Теорія людської мотивації» він уперше представив модель, в якій окреслив п'ять основних груп потреб людини, розміщених за принципом пріоритетності. На думку дослідника, кожна людина постійно відчуває певні потреби, які можуть бути згруповані у вигляді послідовної ієрархії, що формує так звану «піраміду потреб».

Базовий рівень цієї піраміди — фізіологічні потреби: доступ до води, їжі, сну, тепла, житла. Наступним шаром виступає потреба в безпеці — як фізичній (захист від загроз), так і соціально-економічній (стабільність роботи, наявність договору, захищеність від звільнення). Третім рівнем є соціальні потреби: належність до колективу, дружні стосунки, підтримка. Далі йдуть потреби у визнанні: це прагнення до поваги, професійного статусу, досягнень, просування кар'єрними сходами. Нарешті, найвищим рівнем є самореалізація — прагнення людини реалізувати свої внутрішні потенціали, бути творчою, самостійною, інноваційною.

За Маслоу, лише задовольнивши потреби нижчого рівня, людина починає відчувати актуальність потреб вищого порядку. Таким чином, якщо працівник перебуває на межі виживання, жодна нематеріальна мотивація не спрацює. Навпаки, коли базові запити задоволені, мотивація зміщується у площину нематеріальних стимулів: розвитку, визнання, реалізації творчого потенціалу.

Хоча модель Маслоу не раз піддавалася критиці за надмірну універсалізацію і недостатню гнучкість до культурного контексту, вона заклала фундамент для подальших досліджень мотивації. У сучасних

умовах, зокрема в креативних індустріях, таких як агентство Grape, де працівники цінують свободу, визнання і розвиток, потреби верхніх рівнів ієрархії Маслоу стають особливо важливими [3]. Саме тому у формуванні систем мотивації в подібних організаціях необхідно робити акцент не лише на оплаті праці, а й на емоційному комфорті, автономії та можливості самореалізації працівників. Зазвичай такі рівні, як «творчі прагнення», «естетичні запити» та «самореалізація», об'єднують під спільною назвою — «потреби у самовираженні» (рис. 1.1).

Піраміда потреб Маслоу

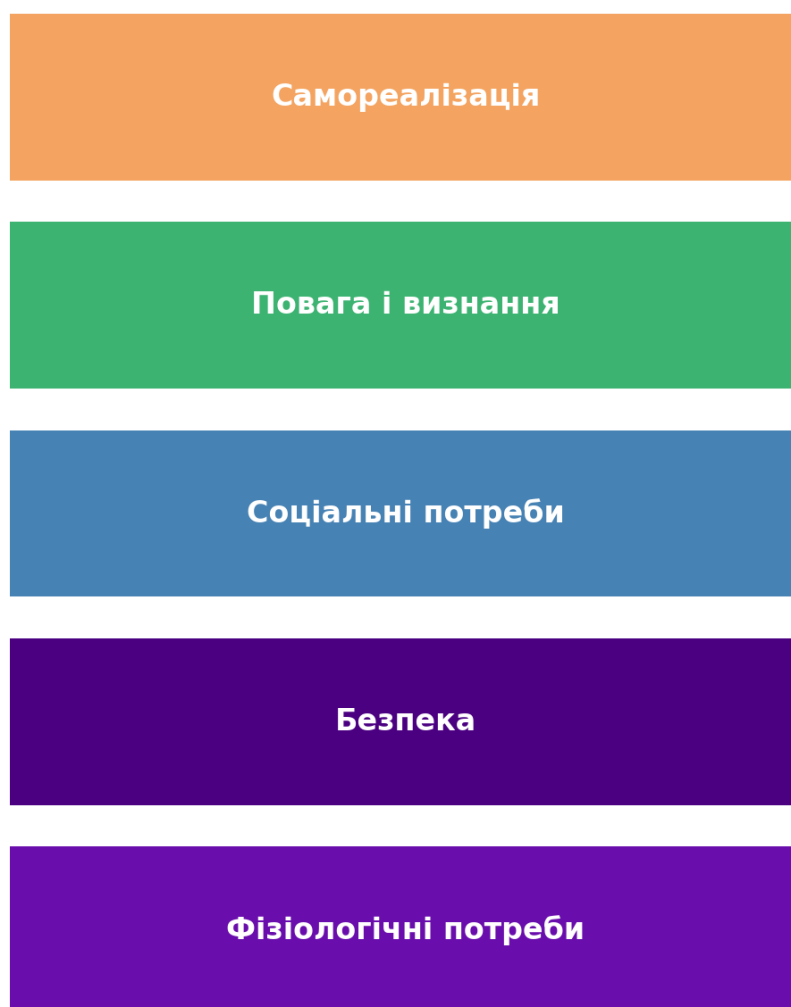


Рисунок 1.1 — Піраміда (ієрархія) потреб А. Маслоу

Джерело: складено автором на основі [21]

Подальшим розвитком ідей Абрагама Маслоу в контексті мотиваційної психології стала концепція Девіда Мак-Клелланда, яка набула широкого визнання у 1940–1960-х роках. На відміну від багаторівневої ієрархії потреб Маслоу, Мак-Клелланд запропонував більш прагматичний і прикладний підхід до розуміння людської мотивації. Він доводив, що найбільший вплив на поведінку людини у професійному середовищі мають три ключові мотиватори — прагнення до влади, досягнень і належності до соціальної групи.

Ці потреби, на думку вченого, є універсальними й не залежать від культури, статі, віку чи професії. Хоча рівень їх вираженості може відрізнятися в кожній конкретній людини, саме вони формують основу трудової мотивації. Цікаво, що Мак-Клелланд робив акцент не на базових потребах, як це було в Маслоу, а на вищих, які проявляються в активній професійній діяльності та прагненні до успіху. Його підхід був практичним — він застосовувався у підборі персоналу, оцінці управлінського потенціалу, а також у створенні програм розвитку лідерства в організаціях.

Отже, у своїй теорії Мак-Клелланд виділив:

- Потребу у досягненнях — прагнення людини реалізувати себе, долати складнощі, перевершувати результати й досягати поставлених цілей. Працівники з високим рівнем цієї потреби зазвичай добре працюють на індивідуальних завданнях і не потребують жорсткого контролю.

- Потребу у владі — бажання впливати на інших, контролювати процеси або приймати ключові рішення. Такі особистості схильні до управлінської діяльності та ініціативи в команді.

- Потребу у причетності — внутрішню потребу бути частиною колективу, мати міцні міжособистісні зв'язки, відчувати підтримку та прийняття.

Порівняння моделей (табл. 1.3) Маслоу та Мак-Клелланда засвідчує, що обидві підходять до розуміння мотивації з різних боків: якщо перший

акцентує на поступовості задоволення потреб, то другий — на домінантності окремих мотивів у поведінці.

Таблиця 1.3 — Порівняльна характеристика підходів до мотивації за Маслоу і Мак-Клелландом

Теорія А. Маслоу	Теорія Д. Мак-Клелланда
Фізіологічні потреби	Досягнення
Безпека	Влада
Соціальні зв'язки	Причетність
Повага	
Самореалізація	

Джерело: створено автором на основі [21; 22]

Сучасні компанії, зокрема й креативне агентство Grape, можуть ефективно адаптувати концепцію Мак-Клелланда, враховуючи профіль посад, індивідуальні характеристики персоналу та потреби конкретного покоління працівників. Так, менеджер з високим рівнем мотивації до влади буде ефективнішим у керівних функціях, а фахівець з високою потребою у належності — у командних чи клієнтських взаємодіях.

Таким чином, використання гнучкого підходу до мотивації, що базується на визначенні домінуючих потреб працівників, дозволяє суттєво підвищити ефективність організаційної діяльності, знизити рівень плинності кадрів і побудувати здорову, цілеспрямовану корпоративну культуру.

Видатний американський психолог Фредерік Герцберг, розвиваючи ідеї Абрахама Маслоу, запропонував власне бачення механізмів мотивації працівників. Він сформулював так звану двофакторну модель, у межах якої усі чинники, що впливають на поведінку персоналу, були поділені на дві категорії: гігієнічні та мотиваційні (табл. 1.4). Герцберг дійшов висновку, що відсутність гігієнічних умов викликає незадоволення у працівників, але їх наявність не гарантує зростання ефективності. Тобто такі фактори, як достойна оплата праці, комфортне робоче місце, соціальна захищеність та

належний рівень комунікації в команді — це лише база, без якої неможливо втримати працівника на посаді, але цього недостатньо, щоб він працював із натхненням. На відміну від них, мотиваційні фактори дійсно пробуджують інтерес до роботи. Працівники, яким дають можливість розвиватися, впливати на процеси, приймати рішення та відчувати свою цінність, проявляють вищу продуктивність і відданість організації.

У практиці креативного агентства Grape впровадження підходів Герцберга можливе через делегування повноважень, стимулювання командної творчості, надання зворотного зв'язку, визнання досягнень та створення умов для професійного розвитку. Важливо не лише встановити стабільну систему винагород, а й регулярно оновлювати підходи до нематеріального стимулювання — внутрішніх комунікацій, емоційної підтримки, залучення до прийняття рішень. Це дозволяє не просто утримувати працівників, а формувати ядро мотивованих професіоналів, які розділяють цінності компанії та сприяють її зростанню.

Сучасна наука доводить: мотивація — це не разова дія, а довготривалий процес формування атмосфери, в якій кожен відчуває власну значущість і перспективу розвитку. Саме такий підхід повинен стати основою внутрішньої політики будь-якої інноваційної організації.

Таблиця 1.4 — Двофакторна теорія мотивації Герцберга

Фактори	Вплив на діяльність працівників
Гігієнічні (пов'язані з умовами праці): - заробітна плата - умови праці - міжособистісні стосунки в колективі	Навіть при задоволенні не стимулюють зростання продуктивності, однак їх відсутність спричиняє невдоволення та зниження мотивації.
Мотивуючі (відображають зміст роботи та оцінку її результатів): - обізнаність про ситуацію в компанії - визнання досягнень керівництвом - перспективи професійного зростання - автономність і відповідальність - творчо-орієнтовані, цікаві завдання	Забезпечують внутрішнє зацікавлення, підвищують ініціативу, якість та результативність діяльності співробітників.

Джерело: складено автором на основі джерел [3,18]

ERG-теорія мотивації, запропонована Клейтоном Альдерфером, є адаптованою і вдосконаленою версією класичної ієрархії потреб Маслоу. Вона набула широкого визнання завдяки своїй гнучкості та прикладному характеру, особливо в умовах сучасного управління персоналом. ERG — це аббревіатура трьох основних груп потреб людини: Existence (існування), Relatedness (зв'язки) та Growth (зростання). Попри наявну схожість із теорією Маслоу, модель Альдерфера дозволяє варіативність у задоволенні потреб: вони не обов'язково мають іти у фіксованій послідовності, а також допускається так званий «фрустраційно-регресивний механізм» — повернення до потреб нижчого рівня у разі блокування вищих.

Потреби існування (Existence) охоплюють базові фізіологічні й матеріальні умови, необхідні для виживання та базової стабільності працівника. До них належать заробітна плата, умови праці, соціальні гарантії, наявність медичного забезпечення, безпека та стабільність роботи. Це ті ресурси, без яких людина не може підтримувати нормальний життєвий рівень і функціонувати в професійному середовищі.

Потреби у зв'язках (Relatedness) стосуються міжособистісних відносин та соціальної взаємодії. Вони охоплюють спілкування з колегами, підтримку з боку керівництва, визнання та належність до колективу. Задоволення цих потреб сприяє формуванню позитивного мікроклімату, відчуттю причетності до команди та підвищенню емоційного добробуту працівника.

Потреби зростання (Growth) — це внутрішня потреба у самореалізації, досягненнях і розвитку. До них входять професійне зростання, можливість виявлення ініціативи, автономність у прийнятті рішень і участь у творчих проєктах. Задоволення цих потреб активує внутрішню мотивацію та сприяє підвищенню залученості персоналу.

ERG-модель вирізняється своєю адаптивністю. Альдерфер визнав, що одночасне задоволення кількох груп потреб є цілком можливим. Також він

підкреслював, що у разі неможливості реалізації потреб зростання або зв'язків, людина може повернутися до фокусування на потребах існування. Ця гнучкість дозволяє застосовувати ERG-теорію у динамічному середовищі сучасних організацій.

Для кращого розуміння особливостей різних змістовних підходів до мотивації персоналу, доцільно порівняти ключові положення найвідоміших теорій: ієрархії потреб Маслоу, двофакторної моделі Герцберга та ERG-теорії Альдерфера. У таблиці 1.5 наведено основні характеристики кожної з моделей, що дозволяє виявити як спільні риси, так і відмінності у трактуванні структури потреб, принципів ієрархічності та механізмів мотиваційного впливу.

Таблиця 1.5 — Порівняльна таблиця теорій мотивації

Теорія	Автор	Основні категорії потреб	Ієрархічність	Ключова особливість
Теорія ієрархії потреб	А. Маслоу	Фізіологічні, безпека, соціальні, поваги, самореалізація	Так (від нижчих до вищих)	Потреби мають задовольнятися поетапно знизу догори
Теорія мотивації і гігієни (двофакторна теорія)	Ф. Герцберг	Гігієнічні фактори, мотивуючі фактори	Ні	Гігієна лише утримує, мотивація — стимулює розвиток
ERG-теорія	К. Альдерфер	Існування, зв'язки, зростання	Так, але не сувора	Допускається одночасне задоволення потреб і регресія

Джерело: складено автором на основі джерел [8, 13,18]

Порівняльний аналіз змістовних теорій мотивації дозволяє зробити низку важливих висновків щодо їхнього практичного застосування в управлінні персоналом. Теорія ієрархії потреб Маслоу передбачає

послідовне задоволення п'яти рівнів потреб — від базових фізіологічних до самореалізації. Вона дає загальну логіку розвитку мотивації, однак її жорстка структура не завжди відображає реальні мотиваційні процеси в сучасних організаціях.

Теорія Герцберга запропонувала новий підхід, розділивши чинники, що впливають на працівників, на гігієнічні та мотивуючі. Цей поділ виявився особливо корисним для роботодавців, оскільки дозволяє чітко зрозуміти: не всі чинники стимулюють зростання продуктивності. Наявність гігієнічних умов лише знижує рівень незадоволення, тоді як справжня мотивація формується через визнання, розвиток і кар'єрні перспективи.

ERG-теорія Клейтона Альдерфера значно адаптивніша до сучасного середовища, адже допускає одночасне прагнення до задоволення кількох потреб та можливість повернення до нижчих рівнів у разі блокування вищих. Саме ця гнучкість робить модель ERG особливо актуальною для організацій із динамічною структурою та складною системою внутрішніх комунікацій.

Загалом, кожна з моделей має свої переваги, однак у сучасному бізнес-середовищі найрелевантнішою виглядає ERG-теорія, оскільки вона враховує змінність пріоритетів працівників, дозволяє гнучко формувати індивідуальні підходи до мотивації та сприяє створенню стійкої системи управління персоналом.

Її адаптивність особливо цінна в умовах динамічного ринку праці, де потреби працівників можуть змінюватися залежно від етапу кар'єрного зростання, зовнішніх викликів чи внутрішньоособистісних чинників. Це робить ERG-модель дієвим інструментом у побудові мотивуючого середовища в організаціях різного типу.

1.2. Класифікація видів, інструментів і моделей стимулювання. Методи оцінювання результативності мотиваційних практик

У сучасному управлінні персоналом мотивація розглядається як багатогранний і складний феномен, що охоплює широкий спектр підходів, форм і засобів впливу на поведінку працівників. Залежно від підстав для класифікації, мотивацію можна умовно поділити на кілька ключових типів, кожен з яких виконує специфічну функцію в загальній системі управління трудовою активністю персоналу (рис 1.2).

Першою загальноприйнятою категорією виступає поділ мотивації за характером задоволення потреб, що дає змогу виокремити два фундаментальні напрями: матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальна мотивація охоплює усі фінансові стимули, такі як базова заробітна плата, бонуси, надбавки, соціальні пакети, премії за результати тощо. Це класичний, найчастіше застосовуваний інструмент мотивації, який виконує роль безпосередньої винагороди за працю.

Водночас, нематеріальні стимули поступово набувають стратегічного значення, особливо в умовах висококонкурентного ринку праці, коли класичні фінансові важелі вичерпують свою ефективність. До нематеріальних важелів належать публічне визнання досягнень, надання працівникові автономії у прийнятті рішень, залучення до стратегічного планування, створення позитивного морально-психологічного клімату, підтримка менторства, а також формування командного духу через неформальні заходи. Саме ці чинники часто забезпечують довготривалу прихильність персоналу до організації.

Ефективна модель мотивації передбачає інтеграцію обох векторів.

Переважаання лише одного — матеріального або нематеріального — елементу рідко дає сталий результат. Навпаки, їх поєднання у збалансованій системі стимулювання дозволяє максимально розкрити потенціал

працівника, підвищити продуктивність та зменшити рівень плинності кадрів.

Другий підхід до класифікації передбачає розподіл мотиваційних інструментів залежно від характеру управлінського впливу. Тут виділяють нормативну, примусову та стимулюючу мотивацію. Нормативна мотивація базується на соціальних і моральних нормах: апеляції до професійної етики, корпоративних цінностей, почуття обов'язку або лояльності. Вона найефективніша у зрілих колективах із високим рівнем довіри між працівниками й керівництвом.

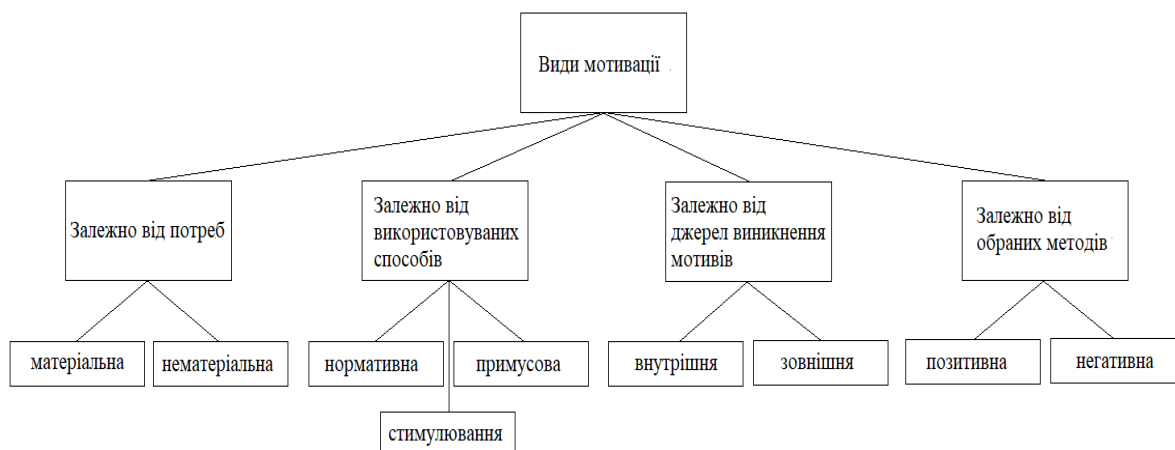


Рисунок 1.2 — Види мотивації персоналу в контексті організаційного управління

Джерело: створено автором на основі [1; 2; 3]

Примусова мотивація має характер директивного управління — вона передбачає використання адміністративних важелів, санкцій або інших інструментів впливу з метою забезпечення дисципліни та виконання обов'язків. Такий тип може бути виправданим у кризових ситуаціях або у виробничих структурах із чіткою ієрархією.

Нарешті, стимулююча мотивація включає створення таких умов праці, які самі по собі викликають у працівника бажання працювати

ефективніше. Це може бути, зокрема, система гейміфікації, участь у внутрішніх конкурсах, створення кар'єрних треків або залучення до інноваційних проєктів.

Слід підкреслити, що сучасні підходи до управління персоналом передбачають не просто застосування одного з видів мотивації, а побудову комплексної системи, адаптованої до особливостей організаційної культури, специфіки бізнесу та цінностей працівників. Така система має враховувати як короткострокові цілі (наприклад, виконання квартального плану), так і стратегічні орієнтири — залучення, розвиток і утримання талантів у довгостроковій перспективі.

У теорії мотивації праці ключовим аспектом є розуміння джерел, з яких виникають ті чи інші спонукання до дії. З огляду на це, розрізняють два взаємопов'язаних типи мотиваційних імпульсів: внутрішню та зовнішню мотивацію.

Внутрішня мотивація формується унаслідок індивідуальних потреб, переконань і ціннісних орієнтирів працівника. Це — самодетермінований процес, при якому людина прагне самореалізації, професійного вдосконалення, відчуття значущості власного внеску в загальний результат. Наприклад, бажання реалізувати творчий потенціал або досягти особистісного зростання є типовими внутрішніми мотивами. Вона не залежить від зовнішніх стимулів і зазвичай пов'язана з високим рівнем залученості працівника до робочого процесу.

Зовнішня мотивація, у свою чергу, базується на системі зовнішніх впливів: грошових винагород, соціального визнання, нормативних вимог або санкцій. Це можуть бути як позитивні стимули — премії, підвищення, корпоративні привілеї, так і негативні — зауваження, штрафи, пониження в посаді. Хоча зовнішня мотивація є ефективним інструментом управління поведінкою персоналу, вона втрачає свою дієвість без підтримки внутрішніх мотиваційних чинників.

Менеджерам важливо усвідомлювати, що жодна система зовнішніх стимулів не забезпечить стабільної продуктивності, якщо працівник не має внутрішнього бажання досягати мети. Ідеальна модель управління мотивацією передбачає гармонійне поєднання обох підходів: внутрішні переконання співробітника мають підкріплюватися зовнішніми умовами, що сприяють їх реалізації.

Окрему категорію у класифікації мотиваційних підходів становить поділ за методами стимулювання персоналу, які умовно поділяються на позитивні та негативні впливи. У літературі цей підхід часто описують через метафору «батога та пряника».

Позитивна мотивація охоплює різноманітні засоби заохочення: матеріальні (бонуси, премії) і нематеріальні (визнання, похвала, можливості для навчання й кар'єрного зростання). Цей тип стимулювання спрямований на створення атмосфери довіри, відкритості й розвитку, у якій працівник відчуває підтримку й натхнення до самореалізації.

Негативна мотивація, натомість, включає методи впливу, що спричиняють дискомфорт або загрозу втрати цінних для працівника благ: зменшення посадових обов'язків, дисциплінарні стягнення, пониження в посаді тощо. Незважаючи на певну ефективність у короткостроковій перспективі, надмірне застосування негативної мотивації здатне викликати психологічний опір, зниження лояльності та зростання плинності кадрів.

Важливо підкреслити, що як позитивні, так і негативні методи мають застосовуватись своєчасно та послідовно. Несвоєчасна реакція на поведінку працівника з боку керівництва створює відчуття несправедливості або байдужості, що нівелює мотиваційний ефект. Таким чином, ефективне управління мотивацією передбачає не лише знання типів і методів стимулювання, але й вміння адаптувати їх до конкретної ситуації, особистості працівника й організаційного контексту.

У системі управління персоналом мотиваційні методи класифікуються за характером впливу на працівників. Їх умовно поділяють на економічні та неекономічні. Економічні методи, у свою чергу, поділяються на прямі та непрямі. Прямі економічні стимули охоплюють заробітну плату, премії, бонуси, матеріальну допомогу тощо — тобто ті форми винагороди, що безпосередньо відображаються у доході працівника. Непрямі економічні методи передбачають надання додаткових благ: медичного страхування, компенсацій за проїзд, гнучкого графіка, фінансування навчання або пенсійних програм. Усі ці інструменти орієнтовані на підвищення зацікавленості працівника в результатах своєї праці шляхом покращення матеріального становища або створення сприятливих умов праці (рис 1.3).

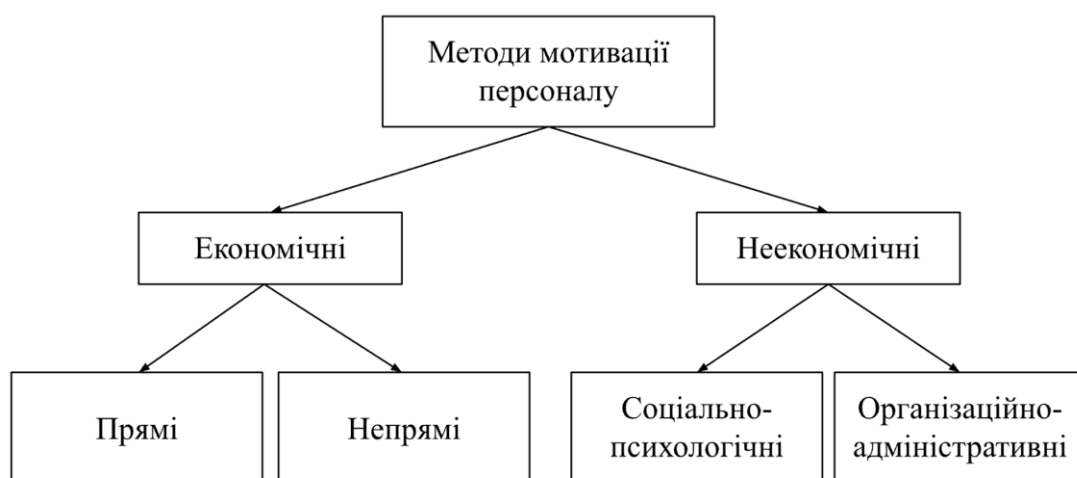


Рисунок 1.3— Основні методи стимулювання трудової активності персоналу

Джерело: створено автором на основі [1; 3]

Водночас неекономічні методи мотивації, які не мають прямої грошової форми, відіграють не менш важливу роль. Вони поділяються на організаційно-адміністративні та соціально-психологічні. Перші з них реалізуються через управлінські рішення, наприклад, кар'єрне просування,

зміну посадових обов'язків, делегування повноважень, участь у прийнятті рішень. Такі інструменти формують відчуття залученості, відповідальності й значущості для організації.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на впливі нематеріальних чинників: морального визнання, підтримки командного духу, розвитку корпоративної культури, забезпечення сприятливого мікроклімату в колективі. Особливо важливою є практика публічного визнання досягнень працівників, організація корпоративних заходів, можливість навчання, менторства та зворотного зв'язку.

Таким чином, методи нематеріальної мотивації охоплюють усі підходи, крім економічних, і базуються на глибокому розумінні людських потреб, таких як потреба в повазі, самореалізації, приналежності до спільноти. У сучасному управлінні персоналом усе більше уваги приділяється саме цим нематеріальним чинникам, адже вони сприяють довготривалій лояльності працівників і формуванню стабільної організаційної культури.

Для забезпечення сталого функціонування системи управління персоналом надзвичайно важливо створити цілісну, комплексну мотиваційну модель, яка поєднує різні види й методи стимулювання працівників. Такий підхід дає змогу впливати не лише на зовнішню поведінку персоналу, а й на внутрішні установки, рівень задоволеності, лояльності та прагнення до професійного зростання. Інакше кажучи, мотиваційна система має бути багатовимірною, без «сліпих зон», що можуть призвести до її фрагментарності або втрати ефективності.

Серед найбільш визнаних і широко застосовуваних на практиці підходів до побудови мотиваційної системи — концепція Total Rewards, що отримала значну підтримку в міжнародному корпоративному середовищі. Ця модель базується на інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів, таких як компенсація, пільги, можливості розвитку, організаційна культура

та робоче середовище. Саме завдяки такій комплексності Total Rewards вважається не просто набором інструментів, а стратегічним елементом формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP – Employer Value Proposition).

Окрім неї, окремі компанії продовжують застосовувати більш традиційні підходи, зокрема систему Compensation & Benefits, що зосереджується переважно на фінансових аспектах стимулювання, таких як заробітна плата, бонуси, соціальні гарантії та пільги. Цей підхід має практичну цінність у короткостроковій перспективі, проте поступається Total Rewards за широтою охоплення мотиваційних чинників.

Ще одним підходом, який використовується в ряді компаній, є Stack Ranking — метод ранжування працівників за рівнем ефективності, що має на меті підвищення результативності через конкуренцію. Втім, ця модель не завжди є конструктивною, оскільки може спричинити надмірний стрес, зниження командного духу й потенційні ризики емоційного вигорання персоналу.

Слід зазначити, що існують і неформалізовані, індивідуально сформовані моделі мотивації, які виникли внаслідок емпіричного досвіду компаній. Вони можуть бути ефективними в конкретних організаційних контекстах, але часто не мають системного обґрунтування або універсальної методології застосування.

У табл. 1.6 узагальнено ключові характеристики вказаних трьох моделей мотивації, кожна з яких має свої унікальні риси, переваги та обмеження залежно від цілей організації, її корпоративної культури та стадії розвитку.

Хоча система Compensation & Benefits досі залишається актуальною для окремих підприємств, вона є лише складовою ширшої концепції, яку репрезентує Total Rewards.

Таблиця 1.6 — Порівняльна таблиця систем мотивації персоналу

Критерій порівняння	Total Rewards	Compensation & Benefits	Stack Ranking
Фокус системи	Інтеграція всіх форм винагороди: грошових і негрошових	Фокус на грошову винагороду та пільги	Оцінювання ефективності працівників і ранжування
Матеріальні стимули	Висока — зарплата, бонуси, премії	Дуже висока — ключовий компонент	Залежить від рейтингу працівника
Нематеріальні стимули	Висока — розвиток, визнання, корпоративна культура	Низька — здебільшого ігнорується	Мінімальна — часто виключена
Комплексність підходу	Дуже висока, система є стратегічною	Середня, орієнтована на базові потреби	Низька, підходить для конкурентного середовища
Індивідуалізація мотивації	Можлива адаптація до потреб працівників	Мінімальна, є уніфікованим підходом	Майже відсутня
Ризики та недоліки	Складність впровадження, потреба у стратегічному підході	Може знижувати мотивацію в довгостроковій перспективі	Ризик демотивації, високий рівень стресу
Поширеність у світі	Широко застосовується у міжнародних компаніях	Все ще поширена в державному та традиційному секторі	Застосовується у компаніях зі змагальною культурою
Гнучкість адаптації	Гнучка, може адаптуватися до будь-якої організації	Мало гнучка	Може бути жорсткою та демотивуючою
Цільове призначення	Довгострокове утримання і залучення персоналу	Базовий рівень мотивації працівників	Підвищення результативності через конкуренцію

Джерело: створено автором на основі [13,14, 18]

Тому стратегічно доцільним є інтегративний підхід, що поєднує як класичні, так і сучасні механізми стимулювання, з урахуванням змін у трудових цінностях, поколіннєвих очікуваннях та гнучкості сучасного ринку праці.

Отже, в основі сучасних концепцій мотивації персоналу часто лежать класичні психологічні моделі, зокрема теорія ієрархії потреб, запропонована американським соціологом Абрагамом Маслоу. Його концепція, яка відображає послідовність розвитку людських потреб — від базових фізіологічних до самореалізації, стала фундаментом для побудови багатьох сучасних мотиваційних систем. Примітно, що ідеї Маслоу успішно інтегруються в більш сучасні підходи до управління персоналом, зокрема в модель Total Rewards — «Сукупної винагороди», що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні елементи мотивації.



Рисунок 1.4 — Кореляція мотиваційних потреб за Маслоу з елементами Total Rewards

Джерело: [15]

Концепція Total Rewards представляє собою багатовимірну систему стимулів, що охоплює п'ять ключових компонентів: компенсацію, пільги, розвиток, визнання та баланс між роботою та особистим життям. Кожен із цих елементів корелює з певним рівнем у розширеній версії піраміди

Маслоу (рис. 1.4), забезпечуючи гнучке та персоналізоване реагування на мотиваційні потреби працівників. Наприклад, базовий рівень безпеки задовольняється за рахунок стабільної зарплати та соціальних гарантій, тоді як потреба в самореалізації реалізується через можливості для професійного розвитку та лідерства.

Особливо актуальною ця система є для представників покоління Z і миленіалів, які демонструють вищі очікування щодо гармонії між кар'єрою та особистим життям, цінують гнучкі форми зайнятості, психологічний комфорт і можливість постійного навчання. Для них мотивація перестає бути зведеною виключно до фінансових аспектів — вона набуває більшої глибини і багатовимірності.

Реалізація стратегії Total Rewards є характерною рисою політики управління людськими ресурсами у провідних міжнародних компаніях. Такі гіганти, як Google та Meta (раніше — Facebook), формують свої мотиваційні підходи на основі комплексного бачення потреб працівника. Попри високий рівень заробітної плати, саме збалансований підхід до нематеріальної мотивації — можливість участі у внутрішніх інноваційних проєктах, гнучкий графік роботи, корпоративна культура підтримки та зворотного зв'язку — стає визначальним фактором утримання талантів.

Таким чином, адаптація класичних мотиваційних теорій до умов цифрової економіки та нових соціальних очікувань працівників сприяє підвищенню ефективності кадрової політики організацій та створенню сталого конкурентного середовища на ринку праці.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА GRAPE

2.1. Загальна характеристика функціонування та оцінка фінансово-економічного стану креативного агентства Grape

Креативне агентство Grape — це одна з провідних компаній у сфері креативних комунікацій та маркетингу в Україні. Агентство спеціалізується на створенні комплексних рекламних кампаній, стратегічному брендингу, діджитал-маркетингу та інтегрованих комунікаційних рішеннях, спрямованих на посилення взаємодії між брендом і споживачем.

Від моменту свого заснування Grape позиціонує себе як інноваційний гравець на ринку, який поєднує глибоке розуміння споживчих інсайтів з потужним візуальним та стратегічним підходом. Агентство відоме сміливими, креативними рішеннями, які часто отримують визнання на міжнародних фестивалях, таких як Cannes Lions, Golden Drum, KIAF та Effie Awards.

Організаційна структура Grape побудована за проектним принципом, що забезпечує гнучкість та ефективність у виконанні клієнтських запитів. До складу команди входять фахівці з бренд-стратегії, копірайтингу, арт-дирекшну, UX/UI дизайну, відеопродакшену, SMM, аналітики та проєктного менеджменту (рис 2.1). Така міждисциплінарна модель сприяє створенню унікального клієнтського досвіду, орієнтованого як на результати, так і на креативну якість.

Організаційна структура агентства Grape побудована за принципом функціонального поділу обов'язків із чітко визначеною вертикаллю управління та горизонтальною координацією між командами. Такий підхід забезпечує ефективну реалізацію креативних проєктів різного масштабу та складності, адаптуючись до динаміки ринку і потреб замовників.

На чолі структури перебуває CEO (керівник агентства), який здійснює загальне стратегічне керівництво та приймає ключові управлінські рішення. Безпосередньо підпорядковані йому основні функціональні керівники:

Операційний директор (COO) відповідає за внутрішні процеси, управління ресурсами, координацію HR-відділу, адміністрування та логістичну підтримку;

Креативний директор очолює творчий блок, до складу якого входять відділи арт-дирекшну, копірайтингу та відеопродакшену. Саме ця команда формує концептуальну та візуальну частину рекламних кампаній;

Стратегічний директор координує аналітичну роботу та розробку бренд-стратегій. Його команда займається вивченням поведінки споживачів, аналізом ринку та побудовою довгострокових маркетингових стратегій;

Digital-директор керує командою фахівців із діджитал-комунікацій — UX/UI дизайнерами, веброзробниками, SMM-фахівцями. Його завданням є забезпечення цифрової присутності брендів у мережі;

Керівник проєктів (Project Manager) забезпечує реалізацію клієнтських замовлень відповідно до технічного завдання, термінів та бюджету. Йому підпорядковані акаунт-менеджери, які виступають комунікаційною ланкою між клієнтом і командою.

Оргструктура агентства дозволяє ефективно поєднувати гнучкість креативної роботи з чіткістю управлінських процесів. Вона забезпечує адаптивність до нових технологій, багатоформатність рішень і командну динаміку, що є ключовими характеристиками успішної креативної організації.

Grape активно застосовує інструменти діджитал-аналітики, data-driven insights і social listening для розробки релевантного контенту та персоналізованих кампаній. Значну увагу агентство приділяє розробці

стратегій соціального впливу, культурного маркетингу та комунікацій, що змінюють поведінку аудиторії.

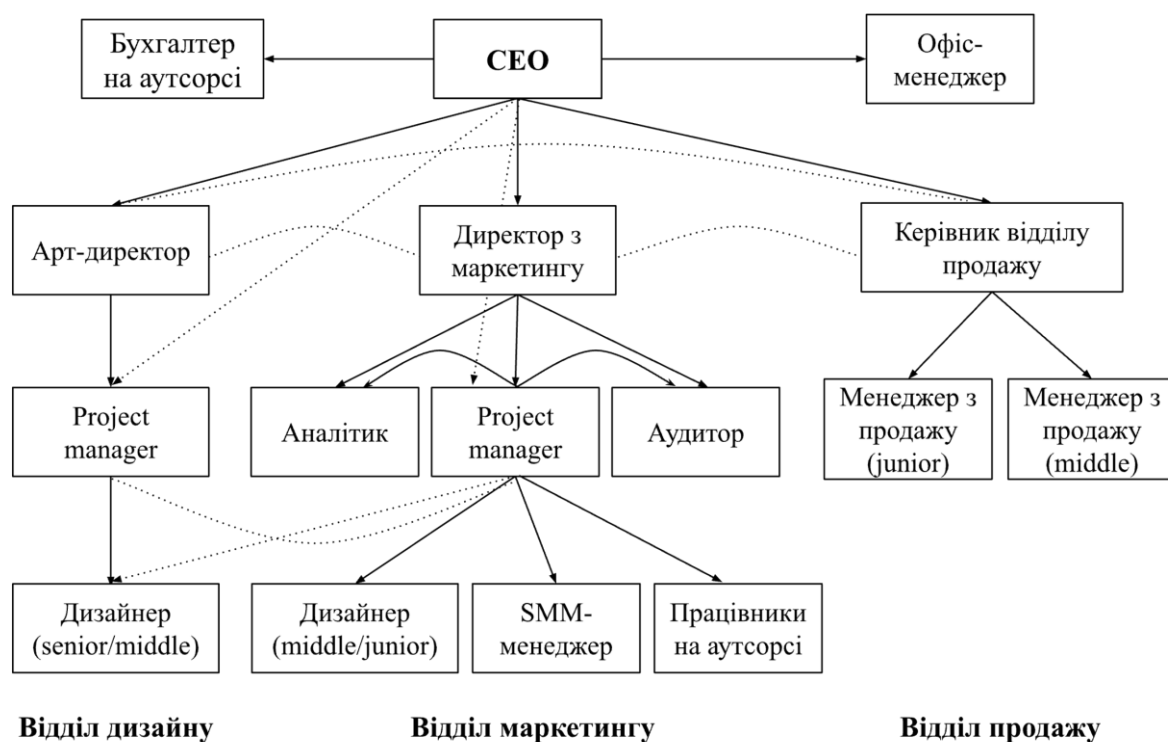


Рисунок 2.1 – Ієрархічна модель організаційної структури агентства Grape

Джерело: створено автором

Серед клієнтів Grape — національні та міжнародні бренди, зокрема PepsiCo, Mastercard, Nemiroff, UNICEF, Carlsberg, а також українські технологічні стартапи й інституції. Співпраця з такими замовниками передбачає високий рівень відповідальності та стратегічного мислення, що постійно підвищує планку агентства у сфері креативних індустрій.

Таким чином, Grape є прикладом сучасної креативної організації, яка не лише генерує оригінальні маркетингові рішення, а й активно формує креативний ландшафт України, інтегруючи найкращі світові практики та технології в локальний контекст. Завдяки своїй гнучкій структурі, проєктному мисленню та постійній інноваційній активності, агентство

виступає каталізатором змін у сфері комунікацій і реклами. Grape не просто адаптується до глобальних трендів — воно створює власні, прокладаючи шлях для розвитку нової української креативної індустрії.



Рисунок 2.2 – Ключові напрями діяльності креативного агентства Grape

Джерело: створено автором

На сьогоднішній день у креативному агентстві Grape функціонує гнучка кадрова модель: постійний штат складається з 14 фахівців, водночас залучено ще 12 співробітників на умовах аутсорсингу. Такий формат організації праці обумовлений прагненням до ефективного управління ресурсами: немає потреби постійно утримувати у штаті, скажімо, юриста або копірайтера, послугами яких компанія користується епізодично. Водночас їх експертиза завжди доступна у разі виникнення нагальної

потреби, що дозволяє уникнути надмірних витрат без шкоди для якості роботи.

Організаційна структура агентства Grape істотно відрізняється від класичних моделей, притаманних рекламному або маркетинговому ринку. В основі корпоративної архітектури — ідеї адаптивності, децентралізації та емпатійного лідерства. Тут цінують особистісну автономію та креативну ініціативу, а замість жорсткої ієрархії запроваджено мережевий стиль управління, що сприяє більш динамічному прийняттю рішень.

Підхід до мотивації у Grape також виходить за межі звичних стандартів. Компанія робить ставку на інструменти емоційного залучення, персоніфіковану підтримку професійного розвитку та створення сприятливого мікроклімату. Наприклад, співробітники мають доступ до гнучкого графіку, можливостей креативного самовираження, менторства з боку старших колег та внутрішніх творчих хакатонів. Подібні форми нематеріальної мотивації сприяють не лише утриманню талантів, але й формуванню високого рівня організаційної ідентичності.

Історія самого агентства — окрема сторінка, що відіграє роль елементу внутрішньої культури. Особливу увагу тут приділяють спадщині засновника — харизматичної фігури, візіонера та ідейного натхненника, чия філософія добору персоналу, орієнтована на поєднання професійної компетентності й ціннісної сумісності, визначила обличчя Grape. Його підхід передбачає не лише аналітичну оцінку досвіду кандидата, а й уважне вивчення його особистих прагнень, життєвих переконань та здатності бути органічною частиною команди.

Загалом, Grape — приклад того, як сучасна креативна компанія може поєднувати гнучкість у кадрових рішеннях, нетривіальні підходи до мотивації та глибоко вкорінену організаційну філософію, що підтримує сталий розвиток і водночас надихає на нові ідеї.

Після аналізу організаційної структури креативного агентства Grape логічним наступним кроком є вивчення його фінансової звітності та проведення обчислень ключових фінансово-економічних індикаторів.

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити ефективність поточної господарської діяльності агентства, визначити рівень його прибутковості та рентабельності, а також обґрунтувати обсяг фінансових ресурсів, які можуть бути раціонально спрямовані на розроблення та впровадження нової мотиваційної системи для персоналу.

У цьому контексті було проаналізовано основні фінансові показники за три звітні періоди — 2022, 2023 та 2024 роки. Зокрема, враховано річні обсяги доходів, сукупний фонд оплати праці працівників та загальну собівартість послуг, які надає агентство. На основі отриманих даних було здійснено розрахунок базових фінансово-економічних коефіцієнтів, що характеризують динаміку розвитку організації, її витратну політику та потенціал подальших інвестицій у людський капітал (табл. 2.1).

Слід зазначити, що в умовах креативної економіки інвестиції в персонал, зокрема у формування комплексної системи нематеріальної та матеріальної мотивації, розглядаються не як витрати, а як стратегічна інвестиція у стійкість і конкурентоспроможність бізнесу. Відтак, результати фінансового аналізу слугують підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо модернізації кадрової політики агентства Grape.

Більш того, ефективно спроектована мотиваційна система сприяє підвищенню рівня залученості співробітників, зниженню плинності кадрів і формуванню позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. У довгостроковій перспективі це створює додану вартість не лише у вигляді зростання продуктивності, а й через інноваційну активність команди, здатної генерувати унікальні ідеї та креативні рішення в умовах високої конкуренції.

Таблиця 2.1 — Динаміка фінансово-економічних показників діяльності креативного агентства Grape за 2022–2024 рр.

№	Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Темпи росту	
		2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
1	Виручка від продажу послуг у вартісному вираженні, грн	4476894	5165463	5976540	688569	811077	115%	116%
2	Обсяг реалізації послуг у натуральному вираженні, шт.	40	43	47	3	4	108%	109%
3	Середньообл. чис. працівників, чол.	12	13	14	1	1	108%	108%
4	Середньорічне вироблення одного працівника, грн	373074,5	397343,4	426895,7	24268,8	29552,4	107%	107%
5	Фонд оплати праці на рік, грн	2952000	3672000	3948000	720000	276000	124%	108%
6	Повна с/в послуг, грн	3104560	3850950	4138752	746390	287802	124%	107%
7	Витрати на 1 грн реалізації, грн	0,69	0,75	0,69	0,0521	-0,0530	108%	93%
8	Прибуток від послуг, грн	1372334	1314513	1837788	-57821	523275	96%	140%
9	Рентабельність послуг, грн	44,20	34,13	44,40	-10,07	10,27	77%	130%

Джерело: створено та розраховано автором

На основі даних, представлених у таблиці, простежується чітка позитивна динаміка ключових фінансово-економічних показників діяльності креативного агентства *Grape* упродовж 2022–2024 років. Зокрема, виручка підприємства стабільно зростала впродовж аналізованого періоду, що цілком логічно з огляду на збільшення кількості реалізованих послуг — з 40 у 2022 році до 47 у 2024 році. Паралельно з цим

спостерігалось й поступове зростання чисельності персоналу: з 12 осіб у 2022 році до 14 у 2024 році.

Варто наголосити, що навіть за умов збільшення штату співробітників середньорічна продуктивність одного працівника продовжувала зростати, що свідчить про ефективну внутрішню організацію праці та оптимізацію управлінських процесів у межах агентства. Водночас збільшення кадрового складу зумовило й відповідне підвищення фонду оплати праці — з 2 952 000 грн у 2022 році до 3 948 000 грн у 2024 році. Також протягом зазначених років спостерігалось зростання повної собівартості послуг, що є очікуваним у контексті розширення обсягів діяльності та підвищення якості сервісу.

Цікавим є те, що витрати на реалізацію залишалися сталими між 2022 і 2024 роками, попри певне коливання у 2023 році. У 2023 році агентство зазнало тимчасового зниження прибутку від основної діяльності на 57 821 грн, що становило лише 96% від рівня попереднього року. Проте вже у 2024 році ситуація значно покращилася: прибуток склав 1 837 788 грн, що еквівалентно 140% від прибутку 2023 року.

Примітно, що навіть у період часткової просадки прибутковості у 2023 році рівень рентабельності не опускався нижче 30%, що дозволяє класифікувати агентство Гґаре як високорентабельне підприємство. Такий результат свідчить про високий ступінь фінансової стабільності та ефективності використання ресурсів, що, у свою чергу, створює сприятливі умови для стратегічного інвестування, зокрема, у вдосконалення системи мотивації персоналу.

Перед тим як здійснювати оновлення мотиваційної моделі, доцільно провести глибокий аналіз кадрового потенціалу. Це дозволить ідентифікувати як сильні сторони чинної системи, так і можливі бар'єри для впровадження нових підходів до стимулювання. Зокрема, наявність неініціативного або негнучкого персоналу може суттєво ускладнити реалізацію трансформаційних змін. Такий аудит допоможе прийняти

обґрунтовані управлінські рішення та забезпечити відповідність мотиваційної стратегії поточним і перспективним завданням розвитку агентства.

Початковим етапом цього аналізу виступає дослідження кадрового складу за віковими групами та рівнями здобутої освіти (див. рис. 2.3, 2.4, 2.5).

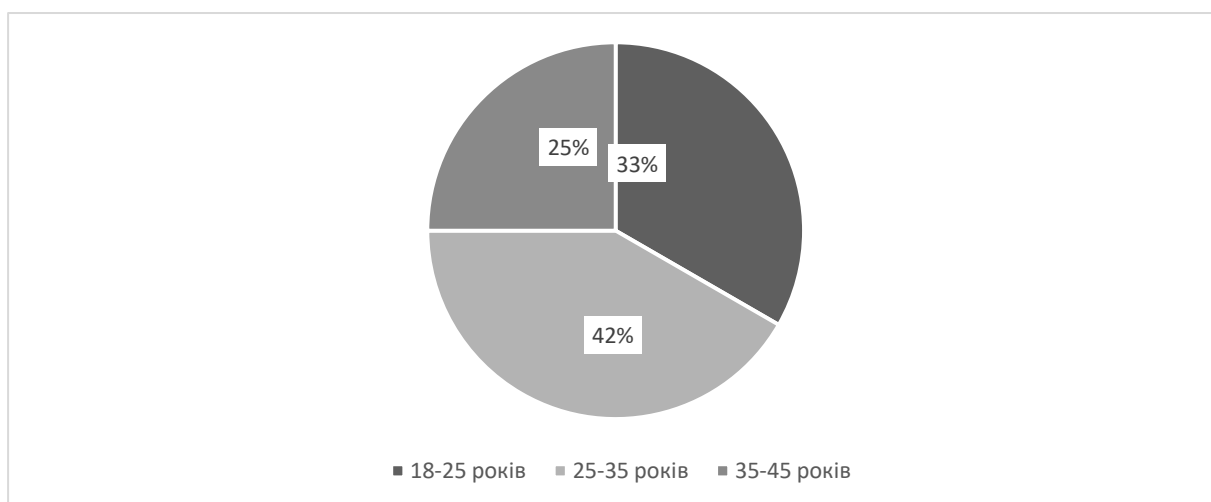


Рисунок 2.3 — Розподіл штатного персоналу креативного агентства за віковими категоріями

Джерело: створено автором

У кадровій структурі креативного агентства Gpare спостерігається яскраво виражена орієнтація на молоде покоління фахівців. Серед працівників відсутні особи пенсійного або передпенсійного віку, а лише троє співробітників належать до вікової категорії 35–45 років. Такий склад персоналу свідчить про динамічність, високий рівень цифрової компетентності та відкритість до інновацій, що є ключовими характеристиками сучасного креативного середовища.

Варто відзначити, що усі співробітники агентства мають вищу освіту, а їхній професійний досвід варіюється від 1,5 до 16 років. Така кадрова структура забезпечує як інноваційний потенціал, так і необхідний рівень

зрілості в управлінні проєктами та комунікаційними кампаніями. Це дозволяє агентству ефективно функціонувати у швидкозмінному маркетинговому середовищі.

Рівень освітньої підготовки команди подано на рис. 2.4 і включає такі категорії: двоє працівників мають ступінь бакалавра; один із них наразі навчається в магістратурі; десятеро співробітників здобули повну вищу освіту і мають ступінь магістра; ще двоє спеціалістів володіють подвійною вищою освітою: один із них — у галузях філології та корпоративних фінансів.

За останні роки, агентство Grape активно нарощувало свій кадровий потенціал, роблячи ставку на мультидисциплінарні навички та здатність адаптуватися до запитів цифрової доби. У стратегії розвитку компанії важливу роль відіграє підвищення кваліфікації працівників через участь у профільних міжнародних програмах, вебінарах і сертифікаційних курсах.

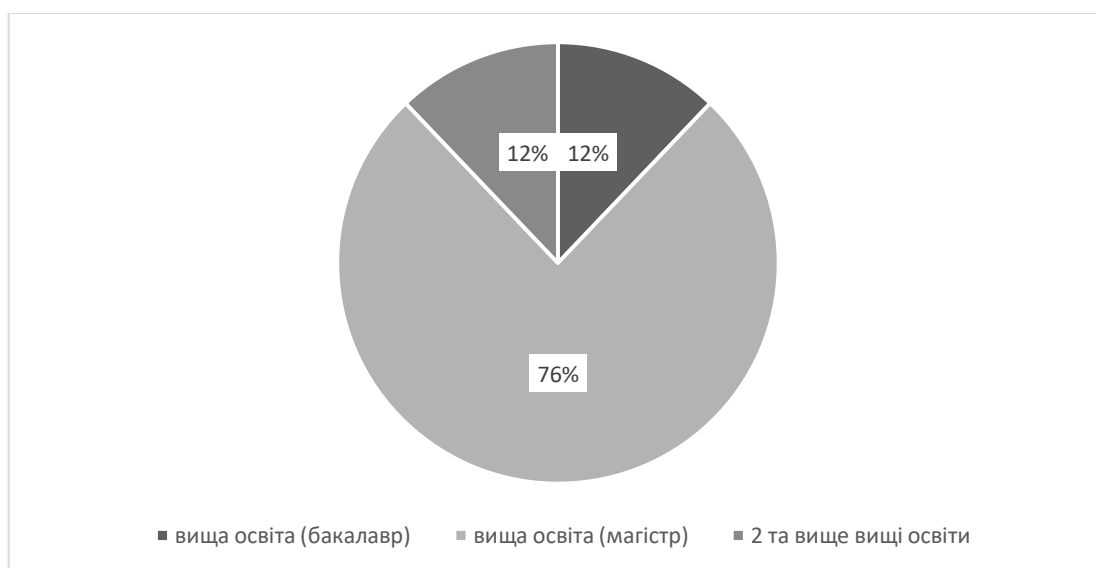


Рисунок 2.4 — Освітній профіль штатних фахівців креативного агентства Grape

Джерело: створено автором

Аналіз відповідності спеціальностей працівників отриманій вищій освіті засвідчує, що у креативному агентстві Grape переважна більшість

співробітників обіймають посади, які прямо відповідають їхній фаховій підготовці у закладах вищої освіти. Лише 27% працівників здійснюють професійну діяльність, яка не збігається зі здобутою освітньою спеціальністю (рис. 2.5). До таких випадків належать спеціалісти з інженерної механіки, архітектури, а також випускники філологічних факультетів, які, однак, успішно адаптувалися до умов сучасного маркетингового середовища.

Варто наголосити, що всі працівники агентства Grape мають вищу освіту, належать до вікової категорії до 45 років і задіяні у сфері маркетингу та креативних індустрій. Цей сектор вимагає постійного оновлення знань, гнучкості мислення та здатності до швидкої адаптації до ринкових трансформацій. У зв'язку з цим кадровий склад агентства можна охарактеризувати як інноваційно-орієнтований і відкритий до впровадження нових підходів, зокрема — щодо системи мотивації персоналу.

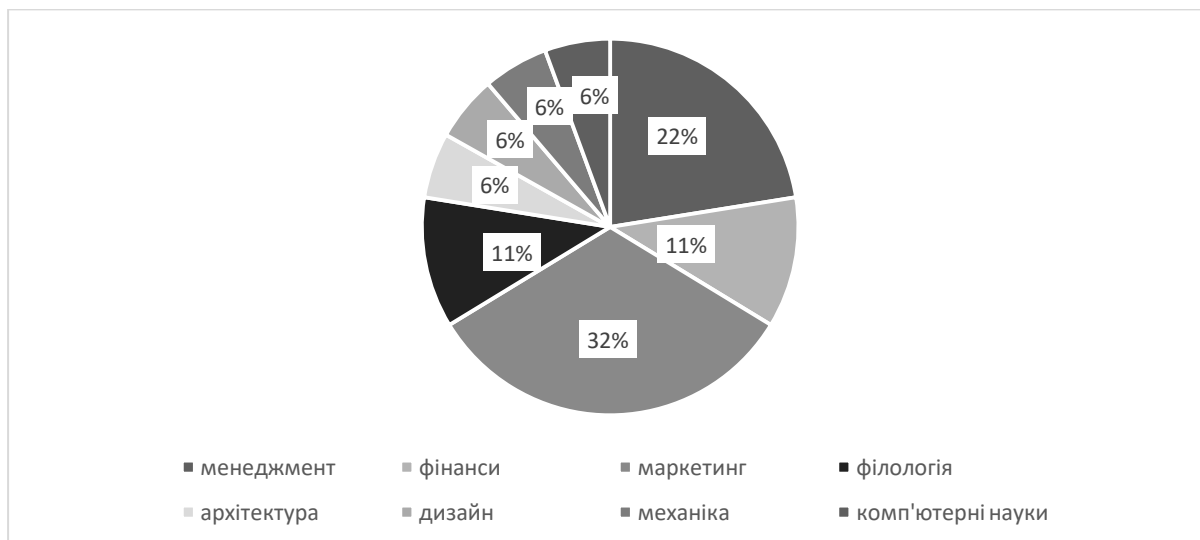


Рисунок 2.5 — Фахова підготовка співробітників за спеціальностями вищої освіти креативного агентства Grape

Джерело: створено автором

Період з 2022 по 2024 роки характеризується суттєвими змінами у структурі попиту на ринку праці у сфері маркетингу, що зумовило необхідність удосконалення внутрішніх стратегій управління персоналом. Зростає значення міждисциплінарних компетентностей, цифрової грамотності та здатності до навчання впродовж життя. У цьому контексті формування ефективної мотиваційної системи стає не лише інструментом утримання талановитих працівників, а й передумовою підвищення конкурентоспроможності агентства в умовах турбулентного ринку.

Важливим етапом аналітичного вивчення діяльності організації є дослідження плинності кадрів, що виступає ключовим індикатором ефективності як системи управління персоналом, так і загальної організаційної стратегії. Плинність кадрів слугує не лише статистичним показником, а й відображенням внутрішнього клімату в колективі, рівня задоволеності працівників умовами праці, управлінськими рішеннями та можливостями професійного розвитку. Наприклад, за аналітичними даними за 2022–2024 роки в агентстві Grape (табл 2.2), спостерігались коливання у показниках плинності персоналу, що корелювали з організаційними змінами, впровадженням нових форматів проєктної роботи та адаптацією до постковідного періоду.

У 2022 році кадрова плинність була на рівні помірного ризику, що вказувало на потребу в перегляді систем нематеріальної мотивації, підвищенні залученості команди до стратегічного бачення компанії. У 2023 році, завдяки запровадженню нових інструментів внутрішньої комунікації та програми наставництва, було зафіксовано зниження рівня звільнень серед молодших креаторів та дизайнерів. Проте вже у 2024 році ситуація змінилася через структурну трансформацію агентства, що супроводжувалася оновленням керівного складу та зміненою політикою щодо позаштатних команд.

Таблиця 2.2 - Аналіз плинності кадрів у креативному агентстві Grape

Показник	Рік		
	2022	2023	2024
Середньооблікова чис-ть працівників, чол.	12	13	14
Кількість звільнених	2	0	3
Кількість прийнятих	2	1	4
Коефіцієнт плинності кадрів	$(2 / 12) \times 100\% = 16,7\%$	$(0 / 13) \times 100\% = 0\%$	$(3 / 14) \times 100\% = 21,5\%$

Джерело: створено автором

Упродовж останніх років динаміка плинності персоналу в креативному агентстві Grape демонструвала змінність показників у межах від 0 до 21,5%. Хоча у 2024 році рівень плинності не можна вважати критично високим, він усе ж викликає аналітичний інтерес. Варто підкреслити, що більшість звільнень у цей період мали не негативний, а трансформаційний характер: дві третини співробітників, які залишили компанію, зробили це з метою започаткування власної справи, і на момент оцінки вже успішно реалізували свої бізнес-ініціативи. Такий факт свідчить не лише про професійну зрілість працівників, а й про високий рівень внутрішньокорпоративного розвитку в агентстві Grape, яке забезпечує сприятливе середовище для формування підприємницьких компетентностей.

Таким чином, аналіз плинності кадрів в Grape демонструє її взаємозв'язок із якістю управлінських практик, адаптивністю HR-стратегії та спроможністю організації зберігати та розвивати ключових співробітників в умовах динамічного ринку креативних послуг.

2.2. Аналіз чинної мотиваційної моделі персоналу у креативному агентстві Grape

У сучасному конкурентному середовищі успішність креативного агентства Grape значною мірою залежить від здатності адаптувати свої внутрішні процеси управління персоналом до нових викликів ринку. Одним із ключових інструментів залучення, утримання та розвитку кадрів виступає ефективно вибудована система компенсацій та мотивації. Важливо розуміти, що її оновлення не означає автоматичної відмови від чинних практик винагородження.

Навпаки, сучасна модель має ґрунтуватися на поєднанні традиційних і новітніх підходів, що дозволяють задовольнити як базові потреби працівників, так і їхні професійні амбіції. У випадку агентства Grape існуюча система заохочення співробітників має низку елементів, які, хоча й мають позитивне значення, не формують цілісного мотиваційного простору. Окрім заробітної плати та обов'язкових соціальних гарантій, персонал отримує премії, привітальні подарунки на особисті та календарні свята, а також бере участь в епізодичних неформальних заходах у межах команди. Водночас ці ініціативи залишаються спорадичними і не забезпечують довготривалого ефекту мотивації. Керівництво агентства усвідомлює фрагментарність чинної системи і проявляє ініціативу щодо її системного перегляду.

З метою ґрунтовного аналізу ситуації було ініційовано внутрішнє дослідження, що включало опитування та інтерв'ювання співробітників різних відділів. Дослідження мало на меті не лише зафіксувати рівень задоволеності наявними інструментами стимулювання, але й отримати бачення персоналу щодо перспективного розвитку цієї сфери.

Аналіз здійснювався за кількома ключовими векторами: фінансова компенсація, можливості кар'єрного зростання, загальна корпоративна

культура, нематеріальні стимули, а також очікування працівників щодо нововведень.

Зібрані результати виявили неоднорідне ставлення до чинної системи та підтвердили необхідність її оптимізації. Працівники висловили зацікавленість у запровадженні гнучких форм праці, доступі до програм навчання, прозорих механізмах визнання досягнень та справедливій бонусній системі. Значна увага була зосереджена на питанні конкурентоспроможності заробітних плат. Для об'єктивного висновку було проведено порівняння рівнів оплати в агентстві (табл. 2.3) із середніми показниками по ринку у 2022–2024 роках, що дозволило визначити наявні відставання.

Таблиця 2.3 Заробітні плати у у креативному агентстві Grape, тис грн.

№	Посада	Рік		
		2018	2019	2020
1	СЕО	35000	36000	38000
2	Директор з маркетингу	28000	31000	33000
3	Арт-директор	25000	27000	29000
4	Керівник відділу продажу	25000	27000	29000
5	Проектний менеджер (марк)	13000	17000	19000
6	Проектний менеджер (диз)	11000	13000	15500
7	Дизайнер (middle)	12000	15000	17000
8	Дизайнер (junior)	8000	10000	11000
9	Менеджер з продажу (middle)	13000	15000	17000
10	Менеджер з продажу (junior)	8000	9000	9000
11	Аудитор	18000	22000	25000
12	Аналітик	18000	22000	25000
13	SMM		12000	14000
14	Офіс-менеджер			8000

Джерело: створено автором

З метою порівняльного аналізу рівня винагороди працівників у креативній сфері було проведено моніторинг актуальних вакансій на

провідних онлайн-ресурсах з працевлаштування в Україні, таких як Work.ua [25], Rabota.ua [26] та Jobs.dou.ua [27]. Це дало змогу встановити середню ринкову заробітну плату для ключових посад, які наявні у креативному агентстві Grape, що спеціалізується на розробці інноваційних комунікаційних рішень.

Отримані дані дозволили здійснити порівняння між середнім рівнем оплати праці у галузі та реальною грошовою компенсацією, яку отримують працівники агентства Grape. Таке зіставлення є важливим етапом у процесі стратегічного управління персоналом, адже дозволяє оцінити конкурентоспроможність компанії як роботодавця, а також визначити потребу в коригуванні політики мотивації та утримання кадрів.

Таблиця 2.4. Середні заробітні плати на ринку праці України та повна грошова компенсація у креативному агентстві Grape станом на 2024 рік

№	Посада	Середня заробітна плата по ринку праці, грн	Повна грошова компенсація у бюро, грн
1	СЕО	38 000	40 000
2	Директор з маркетингу	37 500	35 000
3	Арт-директор	25 000	35 000
4	Керівник відділу продажу	32 500	35 000
5	Проектний менеджер (марк.)	21 000	21 000
6	Проектний менеджер (диз.)	17 000	17 000
7	Дизайнер (middle)	18 000	20 000
8	Дизайнер (junior)	11 000	13 000
9	Менеджер з продажу (middle)	23 000	23 000
10	Менеджер з продажу (junior)	10 000	10 000
11	Аудитор	17 500	29 000
12	Аналітик	17 000	29 000
13	SMM	12 000	14 000
14	Офіс-менеджер	8 000	8 000

Джерело: створено автором на основі джерел [25,26,27]

Варто зазначити, що на відміну від багатьох інших компаній, агентство Grape застосовує гнучку систему компенсації, яка включає не лише базову заробітну плату, а й преміальні виплати за виконання проєктів, внутрішні бонуси за креативні ідеї та можливість професійного зростання через участь у міжнародних конкурсах і фестивалях. Це створює додаткову мотивацію для працівників і сприяє формуванню стійкої команди, орієнтованої на довгостроковий результат.

Також, порівняльна динаміка заробітних плат за період 2022–2024 років демонструє поступове зростання компенсацій відповідно до загальних тенденцій ринку праці у сфері креативних індустрій в Україні, що є індикатором як зростання попиту на фахівців, так і підвищення вартості інтелектуальної праці в умовах цифрової трансформації економіки.

На основі проведеного аналізу сформульовано рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики Grape. Зокрема, доцільним є запровадження гібридної системи мотивації, яка поєднуватиме матеріальні й нематеріальні елементи. Серед них: індивідуалізовані програми розвитку, внутрішні конкурси, гейміфіковані формати визнання успіхів, розширення соціального пакету, а також прозорість у питаннях кар'єрного просування.

Загалом результати показали, що формування стабільного та ефективного мотиваційного середовища потребує стратегічного підходу, в основі якого — довіра до співробітників, визнання їхнього внеску та орієнтація на розвиток людського капіталу як найціннішого ресурсу сучасної організації.

У контексті матеріального стимулювання співробітників креативного агентства Grape варто зазначити, що рівень заробітної плати в компанії загалом відповідає ринковим тенденціям та є конкурентоспроможним порівняно з аналогічними позиціями в галузі. За результатами проведеного соціологічного опитування серед працівників, було виявлено

диференційовані погляди щодо задоволеності системою грошової компенсації:

- 10 респондентів зазначили загальне задоволення чинною системою оплати праці, однак висловили побажання щодо вдосконалення механізму преміювання, зокрема — запровадження більш гнучких і прозорих умов розрахунку бонусів;
- 4 особи вказали на незадоволення чинною схемою виплат, підкреслюючи необхідність впровадження динамічних премій, прив'язаних до конкретних досягнень та показників ефективності. За їхніми словами, така система створить пряму мотивацію для підвищення результативності праці.

Аналіз результатів анкетування дав змогу не лише виявити рівень задоволеності окремими аспектами трудових відносин, а й визначити місце кожного з критеріїв у суб'єктивній ієрархії цінностей персоналу агентства *Grape*. Для цього співробітникам було запропоновано оцінити ступінь важливості та рівень власної задоволеності щодо кожного із зазначених критеріїв у шкалі від 0 до 100%. На підставі зібраних даних було розраховано середні бальні показники по кожному параметру (табл. 2.5).

Ці дані є цінним інструментом для стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки вони дозволяють виявити дисбаланс між очікуваннями працівників і фактичним станом справ у компанії. Наприклад, у період з 2022 по 2024 роки спостерігалася позитивна динаміка у сфері нематеріального заохочення, однак рівень задоволеності матеріальними стимулами залишався нижчим за очікуваний.

Крім того, варто враховувати, що в умовах стрімкої цифровізації креативних індустрій працівники дедалі більше цінують індивідуальний підхід до винагороди, можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень, а також прозорість у питаннях компенсаційної політики. Саме ці

чинники мають стати орієнтирами для подальшого вдосконалення HR-стратегії агентства Grape.

Таблиця 2.5. Рівень задоволеності працівників матеріальними та нематеріальними потребами в межах організаційного середовища

Критерій	Задоволеність критерієм, %	№ в ієрархії цінностей
Заробітна плата	71%	1
Психологічний клімат у колективі, відносини між колегами	93%	3
Трудова дисципліна	100%	12
Зміст роботи, цікавість роботи	74%	4
Відношення між керівництвом та підлеглими	100%	2
Можливість кар'єрного зростання та реалізації знань і досвіду	79%	5
Пільги та бенефіти	52%	8
Зворотній зв'язок та рефлексія	48%	6
Неформальне спілкування з колегами	67%	9
Саморозвиток та підвищення кваліфікації (за рахунок зовнішніх факторів)	37%	5
Можливість працювати з дому	100%	11
Баланс між роботою та особистим життям (немає термінових завдань в неробочий час)	44%	7
Стабільність та надійність місця роботи	94%	10

Джерело: створено автором

Аналіз внутрішнього середовища креативного агентства Grape засвідчує загальну задоволеність працівників умовами праці та корпоративною культурою. Серед основних переваг — відкритий стиль управління та ефективна комунікація між керівництвом і командою. Такий підхід, хоч і нетиповий для українського бізнесу, формує високу довіру та сприяє збереженню персоналу.

Проте виявлено і напрями для покращення. Зокрема, потребує уваги аспект зворотного зв'язку: лише 48% співробітників задоволені рівнем рефлексії з боку менеджменту. Це вказує на доцільність впровадження регулярних інструментів фідбеку, як-от індивідуальні зустрічі чи анонімні опитування. Баланс між особистим життям і роботою також потребує корекції — лише 44% оцінюють його позитивно. Причиною є термінові задачі, які часто потребують позаробочого часу. Рекомендується впровадити механізми компенсації та чітке регулювання робочого навантаження.

Слабко розвиненою виявилась і система пільг — 52% задоволеності. Працівники очікують більшої індивідуалізації соціального пакета, зокрема підтримки професійного розвитку, медичного страхування та спортивних активностей. Щодо неформальної взаємодії — 67% респондентів бажали б більше спільних заходів поза межами роботи. Зокрема, запропоновано ініціативи на кшталт йоги чи спільних майстер-класів.

Водночас задоволеність такими аспектами, як можливість віддаленої роботи, стабільність зайнятості та трудова дисципліна, залишається дуже високою (понад 90%). Це свідчить про сильну організаційну основу та довіру до керівництва. Примітно, що 93% співробітників не планують змінювати роботу навіть за кращої фінансової пропозиції, що говорить про глибоку прихильність до команди та цінностей агентства.

Попри те, що система мотивації вже частково сформована, її ефективність обмежена. Зарплатня в основному відповідає ринку, але недостатньо уваги приділяється нематеріальним стимулам, розвитку, фідбеку та work-life balance. Актуальною є потреба в оновленні мотиваційної моделі відповідно до очікувань персоналу.

2.3. Розробка та обґрунтування інтегрованої системи стимулювання працівників у креативному агентстві Grape

В умовах сучасної економіки найціннішим капіталом будь-якої організації є її персонал. Саме рівень залученості й мотивації співробітників значною мірою визначає здатність компанії адаптуватися до викликів ринку, генерувати інновації та досягати стратегічних цілей. Мотивовані працівники не лише демонструють вищу продуктивність, але й відчують більшу відповідальність за результати своєї праці, що в довгостроковій перспективі сприяє зміцненню позицій компанії на ринку.

Креативне агентство Grape, орієнтоване на інноваційні рішення у сфері маркетингу, усвідомлює важливість створення дієвої системи мотивації, яка не лише активізує потенціал працівників, а й формує віддану команду, що поділяє корпоративні цінності. Співробітники, які сприймають свою діяльність як шлях до самореалізації й професійного розвитку, більш глибоко залучаються в робочі процеси та є драйверами організаційного зростання.

Проте на сьогодні мотиваційна система агентства є фрагментарною й не має єдиного стратегічного підґрунтя. Це призводить до нераціонального використання ресурсів та зниження очікуваного ефекту від окремих заходів стимулювання. Саме тому постала потреба у впровадженні комплексної моделі, що відповідала б як внутрішнім запитам компанії, так і сучасним практикам HR-менеджменту.

У якості базової моделі обрано систему Total Rewards — концепцію, яка успішно використовується провідними міжнародними компаніями, зокрема у галузі креативних індустрій. Її цінність полягає у поєднанні матеріальних і нематеріальних елементів мотивації, що дозволяє адаптувати підхід до потреб кожного співробітника.

Ключові переваги Total Rewards:

- орієнтація на цінності й очікування працівника, а не лише на його функціональну роль;

- гнучкість у формуванні пакетів мотивації;
- можливість посилити внутрішню культуру компанії;
- підвищення привабливості роботодавця на ринку праці.

У структурі системи Total Rewards виокремлюються п'ять основних компонентів:

1. Компенсація — справедлива та конкурентна заробітна плата.
2. Професійний розвиток і кар'єрні перспективи — можливості зростання та навчання.
3. Пільги (бенефіти) — медичне страхування, гнучкий графік, абонементи тощо.
4. Культура визнання — моральне заохочення, публічне схвалення, подяки.
5. Баланс між особистим життям і роботою — гнучкі години, дистанційна робота.

У 2023–2024 роках компанії, що запровадили основні елементи моделі Total Rewards, зокрема у креативних галузях, продемонстрували стабільне зростання продуктивності та зменшення рівня плинності кадрів. Приклад Grape свідчить, що окремі елементи системи вже впроваджено, проте їхня несистемність знижує загальний ефект. Це підтверджує необхідність створення уніфікованої, адаптивної та економічно обґрунтованої системи, яка:

- є зрозумілою для керівництва;
- забезпечує помітний приріст ефективності;
- покращує командну взаємодію та мікроклімат;
- підсилює довіру до лідерів компанії;
- формує у працівників відчуття значущості;
- відповідає фінансовим можливостям організації.

Успішне впровадження комплексної системи Total Rewards у Grape є можливим за умови готовності до гнучкого управління та відкритості до змін. Це інвестиція не лише у співробітників, а й у довгострокову конкурентоспроможність компанії на ринку креативних послуг.

У креативному агентстві вже впроваджено окремі складові системи Total Rewards, однак їх реалізація наразі є фрагментарною та не охоплює всі компоненти (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 — Елементи Total Rewards у креативному агентстві

Елементи Total Rewards	Актуальна ситуація у Grape
Компенсація	Існує базова система оплати: заробітна плата та преміювання.
Розвиток та кар'єрні можливості	Можливості для зростання наявні, проте їх масштаб не відповідає очікуванням більшості співробітників.
Пільги (бенефіти)	Наявні лише базові пільги, передбачені трудовим законодавством.
Культура визнання	Елементи визнання застосовуються, але потребують подальшого розвитку й систематизації.
Баланс між роботою та особистим життям	Визнається важливим, проте час від часу порушується внаслідок навантаження або дедлайнів.

Джерело: створено автором

Як показано в табл. 2.6, елемент системи Total Rewards — грошова компенсація — відіграє важливу роль у мотиваційній політиці креативного агентства *Grape* станом на сьогодні. Цей компонент охоплює як базову заробітну плату працівників, так і додаткові грошові стимули у вигляді премій, які, своєю чергою, поділяються на короткострокові та довгострокові мотиваційні виплати.

Доцільно застосовувати комбіновану модель нарахування заробітної плати, яка включає фіксовану частину (ставку) та змінну — бонусну частину. Такий підхід дозволяє зберігати базовий рівень оплати на конкурентному, але економічно обґрунтованому рівні, а завдяки системі бонусів — забезпечити додаткову фінансову мотивацію без жорстких обмежень. В умовах висококонкурентного ринку креативних послуг, саме можливість впливу працівника на рівень своєї винагороди стає важливим інструментом утримання й стимулювання персоналу.

Рівень заробітної плати в Gгаре формувався відповідно до ринкових умов станом на 2022–2024 роки. При цьому враховувались такі чинники, як обсяг функціональної відповідальності, кількість підлеглих, професійна експертиза працівника та потенційна вартість його помилок для компанії. У зв'язку з цим запровадження деталізованої системи грейдів наразі не є пріоритетним, адже це може призвести до зниження заробітної плати деяких фахівців, що, у свою чергу, може негативно вплинути на рівень залученості й довіри до керівництва, а також викликати зростання плинності кадрів.

Однак прозорість можливостей професійного та матеріального зростання є критично важливою для збереження внутрішньої мотивації співробітників. Саме тому доцільно впровадити систему зарплатних діапазонів (вилок) для кожного функціонального рівня або грейду (див. табл. 2.7–2.12). Така практика дозволяє: зробити кар'єрний розвиток у межах компанії більш прогнозованим і зрозумілим; посилити привабливість Gгаре як роботодавця на ринку креативних і комунікаційних професій; стимулювати зростання продуктивності персоналу через чітко визначену систему винагороди.

У перспективі рекомендовано також розглядати можливість інтеграції нематеріальних форм заохочення — таких як визнання досягнень, навчальні можливості, гнучкий графік та внутрішні програми розвитку

талантів — що дозволить вибудувати комплексну, збалансовану систему мотивації, орієнтовану не лише на результат, а й на довгострокове залучення співробітників до місії компанії.

Табл. 2.7 — Критерії оцінювання та шкала значень для Grape

№	Фактор оцінювання	Діапазон оцінювання, кількість балів
1	Необхідність пошуку нестандартних підходів	0-10
2	Ціна помилки (відповідальність)	0-10
3	Необхідність поновлення знань	0-5
4	Складність виконуваних функцій	0-10
5	Кількість підлеглих	0-5
6	Самостійність у роботі	0-5
7	Досвід роботи	0-5
8	Рівень контактів	0-5

Джерело: створено автором

У креативному агентстві Grape було запроваджено систему грейдування посад, що ґрунтується на факторній оцінці, адаптованій до особливостей індустрії креативних рішень. Для формування прозорої шкали оплати праці було визначено низку ключових критеріїв, серед яких найбільшу вагу мають: здатність генерувати нестандартні ідеї, рівень професійної відповідальності та складність функціональних обов’язків.

Кожен фактор оцінюється в межах шкали (0–10 балів), що дозволяє диференціювати посади за ступенем їхньої стратегічної вагомості. Оцінка здійснюється на основі середніх очікувань, але враховується можливість перевищення базових балів окремими фахівцями, що впливає на розмір їхньої винагороди.

Пілотне впровадження моделі розпочалося у 2022 році, а у 2023 вона була поширена на всі підрозділи. У 2024 році система грейдів стала

інтегрованим елементом HR-стратегії *Grape*, забезпечуючи баланс між справедливою оплатою та розвитком внутрішнього потенціалу персоналу.

Таблиця 2.8 – Факторна модель оцінювання посад у креативному агентстві *Grape*

Посада	Оцінка за факторами								Сума балів
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	
СЕО	10	10	5	10	5	5	5	5	55
Директор з маркетингу	10	9	5	9	5	4	4	5	51
Керівник відділу продажу	5	8	3	6	2	5	4	5	38
Арт-директор	10	8	4	7	4	4	4	5	46
Project manager (марк. від.)	6	8	4	7	4	4	2	5	40
Project manager (диз. від.)	6	6	4	4	2	3	1	4	30
Дизайнер (senior)	8	6	5	5	1	3	3	3	34
Дизайнер (middle)	6	4	4	4	0	2	2	2	24
Дизайнер (junior)	6	2	3	3	0	1	1	2	18
Аудитор	4	8	3	6	1	4	3	2	31
Аналітик	4	8	3	6	1	4	3	2	31
Менеджер з продажу (middle)	2	4	3	5	0	2	2	3	21
Менеджер з продажу (junior)	2	4	3	2	0	1	1	2	15
SMM-менеджер	7	4	4	3	0	2	2	2	24
Офіс-менеджер	1	2	0	3	0	2	0	2	10

Джерело: створено автором

У результаті всебічного аналізу, що включав оцінювання посадових одиниць за низкою релевантних критеріїв, було побудовано структуровану матрицю грейдів для посадових рівнів та функціональних підрозділів креативного агентства *Grape*. Ця матриця ґрунтується на принципі системної класифікації, яка дозволяє узгодити внутрішню структуру агентства з сучасними вимогами до управління людським капіталом і формуванням справедливої системи винагороди. Визначення загального

балу для кожної позиції здійснювалося шляхом агрегування результатів оцінювання за визначеними факторами – з урахуванням складності виконуваних функцій, рівня відповідальності, необхідних компетенцій та ступеня впливу на кінцевий результат діяльності підрозділу.

Матриця грейдів, представлена у вигляді таблиці 2.9, відображає ієрархічну структуру посад у розрізі окремих департаментів агентства. Грейдинг дозволяє не лише чітко визначити місце кожної посади в загальній системі, а й забезпечити прозорість у питаннях кар'єрного зростання, системи мотивації та управлінського планування. Такий підхід набуває особливої актуальності у креативній сфері, де динаміка ринку та міждисциплінарний характер проєктів вимагають гнучких і водночас структурованих рішень у сфері HR-менеджменту.

Таблиця 2.9 – Матриця грейдів посад і підрозділів креативного агентства Grape

Грейд	Дизайн-відділ	Відділ маркетингу	Відділ продажів	Адміністрація
5 грейд (46-55 балів)	Арт-директор	Директор з маркетингу		СЕО
4 грейд (36-45 балів)		Project manager	Керівник відділу продажу	
3 грейд (26-35 балів)	Дизайнер (senior) Project manager	Аудитор Аналітик		
2 грейд (16-25 балів)	Дизайнер (middle)	SMM-менеджер Дизайнер (junior)	Менеджер продажу (middle)	
1 грейд (1-15 балів)			Менеджер продажу (junior)	Офіс-менеджер

Джерело: створено автором

Варто зазначити, що перехід до нової системи грейдування у Grape розпочався у 2022 році, коли було здійснено перший етап функціонального аналізу посад. Протягом 2023 року команда HR-спеціалістів у співпраці з керівниками підрозділів адаптувала систему до специфіки агентства.

На етапі формування справедливої системи оплати праці у креативному агентстві *Grape* важливо визначити вилки посадових окладів для ключових посад із застосуванням методики перехресного перекриття (табл. 2.10). Такий підхід дозволяє гнучко мотивувати персонал: працівники з нижчих грейдів, які демонструють високий рівень професійності та ефективності, можуть отримувати винагороду, співмірну або навіть вищу за оплату менш досвідчених співробітників з вищих грейдів. Це сприяє внутрішній конкуренції, підвищує лояльність персоналу та створює прозору систему кар'єрного зростання. Модель була адаптована до сучасних умов на основі даних за 2022–2024 роки з урахуванням динаміки ринку креативних індустрій та вимог до цифрових компетентностей.

Таблиця 2.10 — Встановлений діапазон посадових окладів для кожного грейду

Грейд	Діапазон посадових окладів (коефіцієнт)		Перекриття у діапазоні	Середнє значення в діапазоні $K_{сер}$	Діапазон посадових окладів (грошове вираження)	
	K min	K max			min	max
5 грейд	7	10	1	8,5	26600	38000
4 грейд	5	8	2	6,5	19000	30400
3 грейд	4	7	1	5,5	15200	26600
2 грейд	2	5	2	3,5	7600	19000
1 грейд	0	4	0	2	0	15200

Джерело: створено автором

У креативному агентстві *Grape* впроваджено прозору систему грейдів із чітко визначеними діапазонами посадових окладів, що базуються на аналітичному розрахунку. Базовою точкою для формування шкали слугувала заробітна плата генерального директора, яка становить 38 000

грн. Від цього показника обчислено верхні та нижні межі окладів для кожного грейду.

Оскільки рівень оплати праці всіх співробітників агентства вкладається в межі встановлених діапазонів (табл. 2.11), потреби у перегляді заробітних плат немає. Навпаки — необґрунтований перерахунок міг би негативно вплинути на мотивацію працівників.

Головна перевага впровадженої моделі — це забезпечення прозорості: кожен співробітник має змогу бачити свій поточний рівень окладу в межах грейду, розуміти принцип його формування та бачити потенційні можливості для зростання всередині своєї позиції.

Таблиця 2.11 — Відповідність посадових окладів установленим грейдовим межам у креативному агентстві Grape

Посада	Заробітна плата на даний момент	Грейд	Діапазон
СЕО	38000	5	26600–38000
Директор з маркетингу	33000	5	26600–38000
Арт-директор	29000	5	26600–38000
Керівник відділу продажу	29000	4	19000–30400
Проектний менеджер (марк)	19000	4	19000–30400
Проектний менеджер (диз)	15500	3	15200–26600
Дизайнер (middle)	17000	2	7600–19000
Дизайнер (junior)	11000	2	7600–19000
Менеджер з продажу (middle)	17000	2	7600–19000
Менеджер з продажу (junior)	9000	1	0–15200
Аудитор	25000	3	15200–26600
Аналітик	25000	3	15200–26600
SMM	14000	2	7600–19000
Офіс-менеджер	8000	1	0–15200

Джерело: створено автором

У креативному агентстві Grare система преміювання наразі базується на регулярних виплатах, які здійснюються майже щомісячно за умови досягнення певного рівня прибутковості. Проте діюча модель має суттєві недоліки: обсяг премій є фіксованим і не враховує ані рівень фінансової успішності агентства за конкретний період, ані індивідуальні досягнення працівників.

Доцільним є впровадження динамічної моделі винагороди, що ґрунтується на частковому розподілі чистого прибутку між членами команди. Запропоновано встановити базовий розмір премії у вигляді 2% від чистого прибутку компанії на кожного співробітника, що створить додаткову мотивацію до підвищення ефективності роботи як на індивідуальному, так і на командному рівні.

Окрім базового компоненту, варто передбачити систему преміювання за виняткові результати. Наприклад, менеджери з продажу можуть отримувати відсоток від укладених контрактів, що стимулюватиме активнішу роботу з клієнтами та розширення портфеля агентства. Така практика, як підтверджує досвід Grare, позитивно впливає на ріст кількості проектів, залучення нових клієнтів і, відповідно, потребу у збільшенні штату.

Справедливою є ідея преміювати не лише продавників. Дизайнери та проектні менеджери заслуговують на додаткові бонуси у випадках успішного завершення проектів без суттєвих правок з боку клієнта, що свідчить про високий рівень комунікації, якість брифування та дотримання технічного завдання.

Застосування експертного методу оцінювання внеску кожного працівника у реалізацію проекту дозволяє сформувану обґрунтовану диференційовану систему винагород. Аналіз, проведений на основі кейсів Grare за 2022–2024 роки, підтверджує ефективність такої моделі як інструменту стратегічного розвитку компанії.

Рекомендовані підходи до вдосконалення компенсаційної політики для різних посад представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 — Запропоновані підходи до оптимізації системи преміювання в агентстві Grape

Посада	Сума/відсоток	Причина нарахування премії
Дизайнер	3% від суми контракту	проект був закритий з мінімальними правками або їх відсутністю з боку клієнта
Проектний менеджер	3% від суми контракту	проект був закритий з мінімальними правками або їх відсутністю з боку клієнта
Директор з маркетингу	8% від суми контракту 5% від суми контракту	клієнт бажає продовжити співпрацю з бюро клієнт задоволений співпрацею та її результатами
Аудитор	6% від суми контракту	своєчасний та повний звіт про аудит компанії, що не потребує доопрацювання
Менеджер з продажу, керівник відділу продажу	2% від суми контракту	новий контракт (проект)
Аналітик	6% від суми контракту	своєчасний та повний звіт про аналіз ринку, клієнт не потребує доопрацювання
SMM-спеціаліст	10 грн за 1 підписника	збільшення кількості нових підписників та їх активності у соц. мережах бюро на кінець місяця
Арт-директор	8% від суми контракту 3% від суми контракту	клієнт звертається повторно, замовник звертається за рекомендацією нашого клієнта проект був закритий з мінімальними правками або їх відсутністю з боку клієнта (коли арт-директор виступає дизайнером, тобто виконавцем замовлення)
Офіс-менеджер	1% від чистого прибутку бюро	відсутність зауважень щодо забезпечення роботи офісу бюро

Джерело: створено автором

У креативному агентстві Grape доцільно впровадити ефективну систему мотивації персоналу, орієнтовану на розвиток, визнання, баланс і гнучкість.

Рекомендовано преміювати працівників на ключові дати — наприклад, річницю роботи — у форматі 13-ї заробітної плати, що підсилює відчуття цінності.

Кар'єрний розвиток варто забезпечити через:

- регулярне навчання за рахунок компанії (курси підвищення кваліфікації);
- доступ до професійних відеолекцій, зокрема сервісу Projector (дизайн, маркетинг, менеджмент, data science тощо);
- прозору карту кар'єрного зростання з чітко прописаними критеріями переходу;
- анонімне оцінювання співробітників через гугл-опитування, орієнтоване на розвиток;
- запровадження «10% часу на інновації» (за прикладом Google) для самореалізації, генерації ідей або роботи над внутрішніми ініціативами.

Пакет бенефітів доцільно розширити: додати медичне страхування, абонементи до спортзалів, додаткові дні відпустки та можливість брати вихідні без втрати зарплати.

Культуру визнання можна посилити за рахунок оперативного зворотного зв'язку та організації командних подій з бюджетним фінансуванням — від стратегічних сесій до неформальних зустрічей.

Щоб підтримати баланс між роботою та особистим життям, необхідно обмежити комунікацію в неробочий час. Для цього запровадити регулярні зустрічі з планування (1 раз на 1–3 дні), де озвучуються найближчі задачі. У випадку понаднормової роботи слід запровадити прогресивні виплати: друга робоча зміна у вихідні — подвоєна ставка, третя — потроєна тощо. У відпустці за кожен день залучення до роботи співробітник отримує подвійний тариф. Такі зміни не лише підвищують лояльність до компанії, а й зміцнюють командний дух, продуктивність і бренд роботодавця.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу є фундаментальним чинником забезпечення стійкої ефективності будь-якої організації — від транснаціональних корпорацій до креативних стартапів. У сучасних умовах цифрової економіки, коли конкуренція за таланти лише зростає, роль внутрішньої мотиваційної системи виходить на перший план. Відсутність чітко вибудованого мотиваційного механізму, особливо в креативних індустріях, здатна призвести до втрати залученості команди, зниження продуктивності та, зрештою, до дестабілізації бізнес-процесів. Навіть якщо елементи мотивації існують стихійно, без стратегічного підходу їхній вплив залишається обмеженим. Саме ігнорування цього аспекту, який належить до ключових функцій менеджменту, часто стає критичною помилкою управлінців.

Під час виконання дослідження було досягнуто поставленої мети та реалізовано низку завдань, спрямованих на системний аналіз і вдосконалення мотиваційної політики креативного агентства Grape. Здійснено концептуальне осмислення феномену мотивації та проаналізовано основні теорії мотивації персоналу, зокрема підходи Маслоу, Герцберга, Адерфера, Врума та інші. Класифіковано та охарактеризовано основні види й інструменти мотивації в корпоративному середовищі з урахуванням їх актуальності для креативного сектору. Узагальнено міжнародну практику побудови мотиваційних систем, з особливим акцентом на модель Total Rewards, яка поєднує фінансові та нефінансові стимули.

Проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності та кадрового складу агентства Grape за період 2022–2024 років. Ідентифіковано чинні мотиваційні практики в агентстві та визначено їхню ефективність у контексті залученості працівників. Реалізовано кількісне та

якісне анкетне опитування працівників з метою виявлення рівня задоволеності та очікувань щодо системи мотивації. Розроблено комплексну систему мотивації для Grape, що охоплює чотири ключові блоки: грошову винагороду, систему бенефітів, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання, механізми визнання досягнень і підтримки балансу між роботою та особистим життям.

Здійснено розробку заходів та рекомендацій для впровадження нової системи мотивації. Спрогнозовано очікуваний економічний ефект на основі методу бенчмаркінгу із залученням даних аналогічних компаній у сфері креативного бізнесу. Таким чином, результати дослідження демонструють практичну цінність системного підходу до формування мотиваційної політики та доводять, що інвестиції в персонал — це не лише етичний вибір, але й стратегічна необхідність у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

Керівництво креативного агентства Grape визначило стратегічним пріоритетом підвищення рівня внутрішнього комфорту в команді та зміцнення фінансової стійкості агентства. Основний акцент було зроблено на системному посиленні мотивації працівників як ключового чинника зростання ефективності організації. З огляду на це, було ініційовано розроблення сучасної комплексної моделі мотивації персоналу.

Аналізуючи організаційні процеси, фінансові показники та побажання співробітників, експерти Grape з управління персоналом сформуvalи адаптивну мотиваційну систему на основі концепції Total Rewards. Цей підхід базується на врахуванні індивідуальних і колективних потреб працівників, сучасних HR-трендів, а також потенціалу агентства щодо забезпечення довгострокової зацікавленості персоналу.

Перевагою обраної моделі є її гнучкість та комплексність: система не обмежується лише матеріальним стимулюванням, а інтегрує п'ять ключових напрямів: конкурентну компенсацію та фінансові бонуси;

програми визнання, залучення та організаційної культури; розширення можливостей для професійного зростання та кар'єрного розвитку; систему додаткових пільг і підтримки благополуччя; забезпечення балансу між професійним та особистим життям.

У той час як кожен з елементів сам по собі має певну ефективність, саме їх цілісне поєднання дозволяє досягнути синергетичного ефекту, що проявляється у зростанні залученості персоналу, зниженні рівня плинності кадрів та покращенні загальної корпоративної атмосфери. Зрештою, це позитивно впливає на фінансові результати, включно з рентабельністю та доходами.

На початку 2024 року агентство вже реалізувало чотири з п'яти ключових блоків Total Rewards. До кінця поточного року планується повне впровадження ще двох складових, а повна інтеграція усієї системи має завершитися до кінця першого кварталу 2026 року. Така поетапність реалізації обумовлена необхідністю раціонального розподілу бюджетних ресурсів, аби уникнути одноразового фінансового навантаження на організацію та забезпечити ефективне управління змінами.

Таким чином, креативне агентство Gгаре продемонструвало сучасний, обґрунтований підхід до побудови мотивувального середовища, яке сприяє не лише досягненню бізнес-цілей, а й формуванню сталої, лояльної команди в умовах високої конкуренції на ринку креативних послуг.