

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Мотивація в системі менеджменту персоналу»

Здобувача: Круковського Дмитра Олексійовича

(підпис)

Науковий керівник: Ємельяненко Лариса Михайлівна., професор кафедри
соціоекономіки та управління персоналом, д.е.н., доцент

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

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

Завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
доктор економічних наук, професор
Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2026

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук

_____ Г.С. Лопушняк

«___» _____ 2025 р.

«___» _____ 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти

_____ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Мотивація в системі менеджменту персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «___» _____ 2025 р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРТС УКРАЇНА» (назва розділу)
Розділ 3	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРТС УКРАЇНА» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	процес управління персоналом у ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна».
Предмет дослідження:	система мотивації персоналу та її вплив на ефективність менеджменту персоналу в ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна».
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	систематизація та критичний аналіз теоретичних і практичних підходів до формування системи мотивації персоналу, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики в ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» для підвищення ефективності менеджменту персоналу.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	- дослідити соціально-економічну сутність мотивації та визначити її роль у системі управління персоналом; - визначити та охарактеризувати системоутворюючі компоненти організаційних механізмів мотивації персоналу; - проаналізувати методичні підходи до оцінювання рівня вмотивованості персоналу в організації;
У розділі 2	- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»; - проаналізувати систему менеджменту персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»; - оцінити ефективність системи мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»;
У розділі 3	- розробити рекомендації щодо збалансування матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу; - обґрунтувати соціально-економічну ефективність впровадження запропонованої програми мотивації персоналу.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)
«10» жовтня 2025 р.

Завдання одержав студент

(підпис)

(ініціали, прізвище)
«10» жовтня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 72 сторінки, 18 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 37 найменування.

«Мотивація в системі менеджменту персоналу»

(назва теми)

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна».

Предметом дослідження є система мотивації персоналу та її вплив на ефективність менеджменту персоналу в ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – систематизація та критичний аналіз теоретичних і практичних підходів до формування системи мотивації персоналу, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики в ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» для підвищення ефективності менеджменту персоналу.

Відповідно до поставленої мети виконано такі завдання:

- дослідити соціально-економічну сутність мотивації та визначити її роль у системі управління персоналом;
- визначити та охарактеризувати системоутворюючі компоненти організаційних механізмів мотивації персоналу;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання рівня вмотивованості персоналу в організації;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»;
- проаналізувати систему менеджменту персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»;
- оцінити ефективність системи мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»;
- розробити рекомендації щодо збалансування матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;
- обґрунтувати соціально-економічну ефективність впровадження запропонованої програми мотивації персоналу.

Теоретична та практична значущість. Отримані результати мають як теоретичну, так і практичну значущість. Теоретична значущість полягає у подальшому розвитку підходів до розуміння сутності мотивації персоналу, узагальненні існуючих теоретичних положень та формуванні комплексного підходу до побудови мотиваційної системи. Практична значущість полягає у можливості впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» з метою підвищення ефективності управління персоналом, покращення продуктивності праці та зростання загальних економічних результатів підприємства.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2026.

Рік захисту роботи 2026.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Круковського Дмитра Олексійовича

на тему: «**Мотивація в системі менеджменту персоналу**»

1. Актуальність теми. В сучасних умовах воєнної економіки, нестабільності та кризи, обумовленої в Україні наслідками повномасштабного вторгнення та постійних глобальних викликів суспільного розвитку, знижується рівень соціально-економічної безпеки та добробуту працівників. Покращення системи мотивації персоналу є надзвичайно важливим завданням для збереження конкурентоспроможності сучасних підприємства та забезпечення ефективності трудової діяльності персоналу.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Робота має логічну структуру. Визначено теоретичні основи мотивації та її системоутворюючі компоненти; виявлено методичні підходи до оцінювання вмотивованості персоналу сучасних організацій; здійснено аналіз матеріальної та нематеріальної складових мотивації у взаємозв'язку з результативністю діяльності ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна».

3. Наявність самостійних розробок автора. У роботі наявні авторські пропозиції щодо вдосконалення мотивації в системі менеджменту персоналу (на прикладі досліджуваної організації).

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретичний доробок автора полягає у узагальненні наукових підходів до розуміння сутності мотивації персоналу, існуючих теоретичних положень та формуванні комплексного підходу до побудови мотиваційної системи. Практично доцільним слід вважати впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» з метою підвищення ефективності управління персоналом, покращення продуктивності праці та зростання загальних економічних результатів підприємства.

5. Наявність недоліків: узагальнення наукових поглядів проведено поверхово, без критичного аналізу трактувань визначальних категорій, без чіткого визначення авторської точки зору; представлений матеріал аналітичного розділу роботи має переважно описовий характер без аналізу динамічних змін показників, без достатньої розрахункової частини; декларативний характер авторських практичних рекомендацій, без соціально-економічного обґрунтування на основі ресурсної бази компанії.

6. Загальна оцінка: після доопрацювання згідно із зауваженнями рецензентів на попередньому захисті КМР може бути допущена до захисту з оцінкою **52** бали.

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент

Ємельяненко Лариса Михайлівна

«27» травня 2026 р.

Рецензія

На кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти
Круковського Дмитра Олексійовича

Тема: «Мотивація в системі менеджменту персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи, доцільність її розроблення:

Тематика кваліфікаційної бакалаврської роботи є вкрай актуальною у сучасних соціально-економічних реаліях, адже мотивація персоналу постає одним із визначальних чинників ефективного функціонування підприємств та забезпечення стабільного розвитку трудового потенціалу. В умовах загострення конкуренції на ринку праці, посилення кадрових викликів, спричинених воєнним станом в Україні, мобілізаційними процесами та трудовою міграцією, формування дієвої системи мотивації працівників набуває особливої значущості. Обрана тема є своєчасною, ґрунтовно обґрунтованою та має істотне теоретичне і практичне значення.

Якість проведеного дослідження:

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана на достатньому науково-методичному рівні. Здобувачем опрацьовано вагомий перелік наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів, систематизовано сучасні теоретичні підходи до розкриття сутності мотивації як складової системи менеджменту персоналу. Робота вирізняється логічністю викладу, ґрунтовністю аналітичних узагальнень та належним рівнем опрацювання фактологічного матеріалу. Аналітичні розрахунки виконані коректно з використанням достовірних даних організаційно-економічної та фінансової

діяльності ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна». Поставлені у роботі завдання реалізовано в повному обсязі, а отримані результати є обґрунтованими та змістовними.

Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

Серед сильних сторін роботи доцільно виділити: актуальність та практичну орієнтованість обраної проблематики; комплексний підхід до проведення дослідження — органічне поєднання теоретичного аналізу з прикладними розрахунками на матеріалах конкретного підприємства; застосування сучасних методів оцінювання ефективності мотиваційних механізмів; чітку структуру викладу та аргументовані висновки, що повною мірою кореспондують із поставленою метою і завданнями дослідження. Здобувач продемонстрував уміння самостійно аналізувати, систематизувати та узагальнювати отриману інформацію, формулюючи обґрунтовані пропозиції.

Зауваження:

Принципових зауважень до роботи немає. Окремі питання дослідження могли б бути розкриті більш поглиблено та деталізовано в межах подальших наукових пошуків, проте це жодним чином не применшує загального позитивного враження від роботи й не впливає на її якість, змістовну повноту та завершеність.

Практична значимість висновків і рекомендацій:

Практична цінність роботи виявляється у можливості впровадження сформульованих рекомендацій щодо оновлення технологій та інструментів мотивації персоналу в діяльність ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», а також інших підприємств споживчого сектору та суміжних галузей. Запропонована програма заходів та обґрунтування соціально-економічної ефективності її

реалізації можуть бути використані для підвищення рівня вмотивованості працівників, зміцнення лояльності персоналу та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Місце роботи та посада рецензента: _____

Підпис засвідчую: _____



Директор ТОВ "АФЕ. Інвест"
Александр Р.А.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Соціально-економічна сутність та роль мотивації в управлінні персоналом.....	6
1.2 Системоутворюючі компоненти в організаційних механізмах мотивації.....	13
1.3 Методичні підходи до оцінювання вмотивованості персоналу.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРТС УКРАЇНА».....	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна».....	27
2.2 Аналіз матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна».....	34
2.3 Оцінювання ефективності мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна».....	41
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРТС УКРАЇНА».....	49
3.1 Розроблення проєкту рекомендацій щодо оновлення технологій та інструментів мотивації персоналу на підприємстві.....	49
3.2 Обґрунтування соціально-економічної ефективності від впровадження запропонованого проєкту.....	57
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність обраної теми зумовлена зростаючою роллю ефективного управління персоналом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічних змін економічного середовища. Сучасні підприємства дедалі більше усвідомлюють, що саме рівень мотивації працівників безпосередньо впливає на продуктивність праці, інноваційність та якість управлінських рішень. Однак існуючі підходи до формування мотиваційної політики часто не враховують специфіку діяльності підприємств та індивідуальні потреби працівників, що знижує їх ефективність. Особливої актуальності проблема набуває для України, де підприємства функціонують в умовах економічної нестабільності, трансформаційних процесів та необхідності адаптації до європейських стандартів управління. У цьому контексті удосконалення системи мотивації персоналу є важливим напрямом підвищення ефективності менеджменту та забезпечення сталого розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації персоналу широко досліджувалися як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили Маслоу А., який обґрунтував ієрархію потреб, Герцберг Ф., що розробив двофакторну теорію мотивації, МакГрегор Д., автор теорій Х і Y, а також Десі Е. та Райан Р., які сформували теорію самодетермінації. Серед українських науковців вагомий внесок у дослідження мотивації персоналу здійснили Колот А. М., Цимбалюк С. О., Варіс І. О., Вонберг Т. В., Кравчук О. І., Махсма М. Б., Петрова І. Л., Данилевич Н.С., Рудакова С.Г., Щетініна Л.В. ВДячков Д. В., Безніщенко А. В., Сисюк М. О., Пустовіт О. Г., Басюк Є. В., Григоренко О. П. та інші. Їхні праці присвячені аналізу сучасних механізмів мотивації персоналу, оцінюванню ефективності мотиваційних систем та пошуку шляхів їх удосконалення. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, недостатньо розробленими залишаються питання адаптації теоретичних моделей мотивації до умов функціонування конкретних підприємств,

зокрема з урахуванням поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що і зумовлює необхідність проведення цього дослідження.

Мета і завдання. Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – систематизація та критичний аналіз теоретичних і практичних підходів до формування системи мотивації персоналу, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики в ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» для підвищення ефективності менеджменту персоналу.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення комплексу завдань:

- дослідити соціально-економічну сутність мотивації та визначити її роль у системі управління персоналом;
- визначити та охарактеризувати системоутворюючі компоненти організаційних механізмів мотивації персоналу;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання рівня вмотивованості персоналу в організації;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»;
- проаналізувати систему менеджменту персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»;
- оцінити ефективність системи мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»;
- розробити рекомендації щодо збалансування матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;
- обґрунтувати соціально-економічну ефективність впровадження запропонованої програми мотивації персоналу.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом у ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна».

Предмет дослідження – система мотивації персоналу та її вплив на ефективність менеджменту персоналу в ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили досягнення поставленої

мети. Зокрема, методи теоретичного узагальнення та порівняння застосовано для аналізу наукових підходів до визначення сутності мотивації та її ролі в управлінні персоналом. Системний аналіз дозволив дослідити структуру та взаємозв'язки елементів мотиваційної системи підприємства. Економіко-статистичні методи використано для оцінювання ефективності діяльності підприємства та рівня вмотивованості персоналу. Методи аналізу та синтезу сприяли формуванню цілісного уявлення про існуючу систему мотивації, а також визначенню напрямів її вдосконалення. Розрахунково-аналітичні методи застосовано для обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Теоретична та практична значущість отриманих результатів. Отримані результати мають як теоретичну, так і практичну значущість. Теоретична значущість полягає у подальшому розвитку підходів до розуміння сутності мотивації персоналу, узагальненні існуючих теоретичних положень та формуванні комплексного підходу до побудови мотиваційної системи. Практична значущість полягає у можливості впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» з метою підвищення ефективності управління персоналом, покращення продуктивності праці та зростання загальних економічних результатів підприємства.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за ініціативою автора. Запропоновані у роботі рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу можуть бути використані в практичній діяльності підприємства, що створює передумови для підвищення ефективності його функціонування та досягнення стабільних результатів.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем мотивації персоналу, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», а також аналітичні матеріали й відкриті дані, що характеризують сучасний стан розвитку систем управління персоналом.

Структура роботи. КБР складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Соціально-економічна сутність та роль мотивації в управлінні персоналом

Проблематика мотивації персоналу посідає провідне місце в сучасних дослідженнях, оскільки саме вона визначає рівень залученості працівників, ефективність їхньої діяльності та досягнення стратегічних цілей організації. Аналіз наукових визначень цього поняття дозволяє виявити спільні та відмінні акценти в його змістовому наповненні, а також сформулювати узагальнене бачення.

У визначенні Колота А. М. мотивація персоналу розглядається як «сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [1, с. 16]. Таке трактування підкреслює комплексний характер мотивації, поєднання індивідуальних інтересів працівника та інтересів організації, а також акцентує увагу на взаємодії внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів.

Дячков Д. В., Безніщенко А. В., Сисюк М. О. трактують мотивацію персоналу як «процес формування умов, за яких працівники свідомо й активно реалізують свій трудовий потенціал в інтересах організації» [2, с. 11]. У цьому визначенні акцент зроблено на управлінському аспекті мотивації, тобто на створенні відповідного середовища, що забезпечує активну участь працівників і повне розкриття їхніх можливостей. Особливого значення набуває усвідомленість і активність трудової поведінки.

Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. визначають мотивацію персоналу як «процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки

людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність» [3, с. 51]. У цьому трактуванні центральним є зв'язок між потребами працівника та його трудовою активністю, що відображає класичні положення теорій мотивації про роль потреб як першооснови поведінки.

Бреєва Є. М. розглядає мотивацію персоналу як «створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат» [4, с. 70]. Тут підкреслюється значення стимулювання та формування результативної трудової поведінки, що спрямована на підвищення ефективності діяльності.

Махсма М. Б. визначає мотивацію персоналу як «процес застосування комплексу засобів впливу на працівників, що спонукають їх до продуктивнішої праці та досягнення цілей організації» [5, с. 168]. Трактуючи автора акцентує увагу на інструментарії управлінського впливу та на зв'язку мотивації з підвищенням продуктивності.

Порівняльний аналіз наведених визначень дозволяє виокремити такі ключові елементи мотивації персоналу, що наведені на рис.1.1.

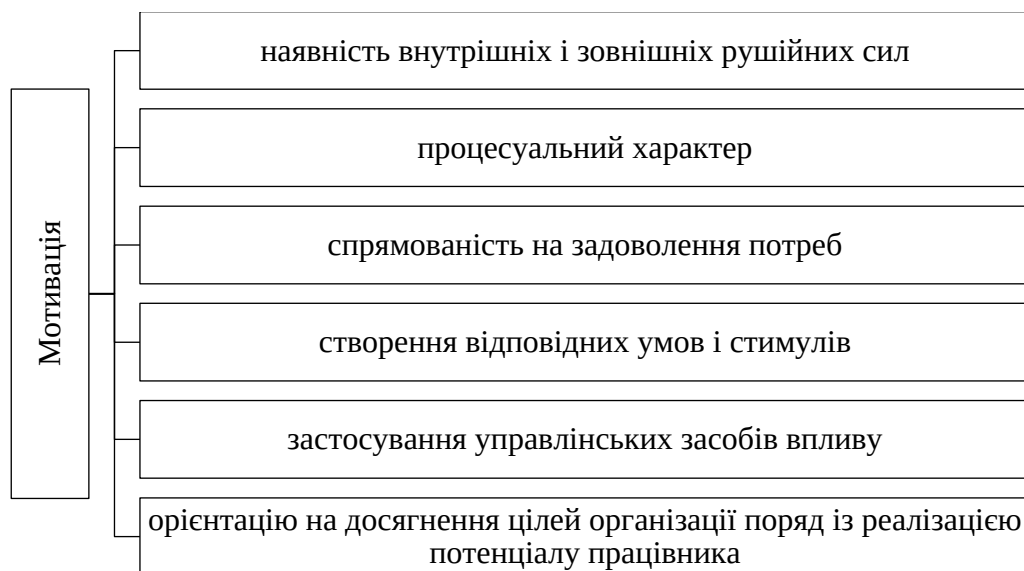


Рисунок 1.1 – Ключові елементи мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [1-5]

На нашу думку, мотивацію персоналу доцільно визначити як цілеспрямований процес формування й застосування комплексу внутрішніх і

зовнішніх впливів та умов, що забезпечують свідоме і активне залучення працівників до трудової діяльності, сприяють задоволенню їхніх потреб, повній реалізації трудового потенціалу та досягненню особистих і організаційних цілей. У запропонованому визначенні поєднано ідею рушійних сил Колота А. М., процесуальність і створення умов, на яких наголошують Дячков Д. В., Безніщенко А. В., Сисюк М. О., орієнтацію на потреби, підкреслену Пустовіт О. Г. та Басюк Є. В., значення стимулів і результативності, відображене у Брєєвої Є. М., а також комплексність засобів впливу, зазначену Махсмою М. Б. Отже, мотивація персоналу виступає інтегрованою управлінською категорією, що поєднує психологічні, соціальні та організаційні чинники й забезпечує узгодження інтересів працівників та організації. Саме системний підхід до формування мотивації створює передумови для стійкого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Функції мотивації персоналу відображають її роль у системі управління та розкривають механізми впливу на трудову поведінку працівників. Їх теоретичне осмислення дозволяє глибше зрозуміти, яким чином мотивація забезпечує узгодження інтересів працівника й організації, а також сприяє досягненню стратегічних цілей. Григоренко О. П. виокремлює орієнтувальну, сутнісну, спонукальну, координаційну та соціально-директивну функції мотивації [6, с. 356]. Такий підхід є комплексним і відображає багатовимірність мотиваційного впливу. Позитивним є включення спонукальної функції, яка є базовою, оскільки безпосередньо пов'язана з активізацією трудової діяльності. Орієнтувальна функція також є обґрунтованою, адже мотивація визначає спрямованість поведінки працівників на досягнення конкретних цілей. Координаційна функція логічно відображає роль мотивації в узгодженні дій персоналу. Разом з тим, сутнісна функція видається дискусійною, оскільки вона швидше характеризує природу мотивації як явища, ніж її функціональне призначення. Соціально-директивна функція потребує уточнення змісту, адже елементи соціального регулювання частково охоплюються координаційним і регуляторним аспектами.

Корнілова О. В., Новаковська Є. В., Тернавський Ф. С. визначають функції мотивації через стимулювання продуктивності, забезпечення ефективного управління персоналом та оптимізацію витрат [7, с. 428]. Такий підхід орієнтований на управлінський результат і економічну доцільність. Погоджуючись із важливістю стимулювання продуктивності та підвищення ефективності управління, слід зазначити, що оптимізація витрат є швидше наслідком ефективної мотиваційної системи, ніж її самостійною функцією. Крім того, зведення функцій мотивації переважно до економічних показників звужує її соціально-психологічний зміст.

Крохмаль І. М. пропонує виокремлювати спонукальну, організаційну, регуляторну та корегувальну функції [8, с. 30]. Такий підхід є більш структурованим і логічним. Спонукальна функція відповідає сутності мотивації як рушійної сили діяльності. Організаційна функція відображає вплив мотивації на впорядкування трудових процесів. Регуляторна функція характеризує здатність мотивації спрямовувати поведінку відповідно до встановлених норм і цілей. Корегувальна функція є важливою в умовах змін, оскільки дозволяє адаптувати поведінку працівників до нових вимог.

Важливий внесок у дослідження функцій мотивації здійснили також Колот А. М. та Цимбалюк С. О., які розглядають функції мотивів у трудовій діяльності як ключовий елемент формування поведінки працівника. Науковці виокремлюють орієнтувальну, змістову, спонукальну, узгоджувальну та соціально-спрямовальну функції [9, с. 12]. Такий підхід є достатньо системним і багато в чому перевертується з позицією Григоренка О. П., зокрема щодо виділення орієнтувальної та спонукальної функцій. Водночас перевагою концепції Колота А. М. та Цимбалюк С. О. є чіткіше розмежування внутрішнього змісту мотивації через виділення змістової функції, а також акцент на узгодженні внутрішніх і зовнішніх чинників, що дозволяє більш повно враховувати як психологічні, так і організаційні аспекти мотиваційного процесу.

Узагальнення наведених підходів дає підстави сформулювати власний перелік функцій мотивації персоналу, який включає такі: спонукальна; орієнтаційна;

регуляторно-координаційна; організаційно-розвивальна; результативна. Спонукальна функція є базовою і відображає активізацію трудової діяльності, що підтримується всіма авторами. Орієнтаційна функція конкретизує спрямування зусиль працівників на досягнення цілей організації, що перегукується з підходом Григоренко О. П. Регуляторно-координаційна функція поєднує положення про координаційний і регуляторний вплив мотивації, забезпечуючи узгодженість індивідуальних і колективних дій. Організаційно-розвивальна функція відображає здатність мотивації сприяти впорядкуванню процесів та розкриттю трудового потенціалу, що частково представлено у Крохмаль І. М. Результативна функція акцентує увагу на досягненні продуктивності й ефективності, що обґрунтовано підкреслюють Корнілова О. В., Новаковська Є. В., Тернавський Ф. С., однак розглядається не лише в економічному, а й у соціальному вимірі. Таким чином, функції мотивації персоналу мають багатовекторний характер і охоплюють як психологічні, так і організаційно-управлінські аспекти. Системне поєднання спонукального, орієнтаційного, регуляторного та результативного впливу забезпечує ефективність діяльності персоналу й сприяє сталому розвитку.

В умовах динамічного розвитку економічного середовища мотивація набуває стратегічного значення в системі управління підприємством. Вона перестає бути лише інструментом впливу на окремого працівника й трансформується у комплексний механізм забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності організації. Зокрема, Махсма М. Б. підкреслює, що мотивація персоналу є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки мотивований персонал орієнтується на навчання, впровадження прогресивних методів праці, що зумовлює зростання продуктивності, обсягів виробництва та покращення фінансових результатів [5, с. 169]. Таким чином, мотивація розглядається як передумова інноваційності та ефективності діяльності, що безпосередньо впливає на економічні показники підприємства. Її роль проявляється у формуванні активної позиції працівників щодо професійного розвитку та підвищення якості виконання завдань. Дослідження Маковоз О. В. та Іщенко В. О. засвідчують, що правильно обрана

система мотивації сприяє формуванню позитивної атмосфери та розвитку корпоративної культури, мінімізує конфлікти в колективі [10, с. 99]. У цьому аспекті мотивація виконує соціально-інтеграційну роль, забезпечуючи гармонізацію міжособистісних відносин і зміцнення внутрішньоорганізаційної єдності. Вона створює підґрунтя для довіри, взаємної підтримки та конструктивної взаємодії працівників. Поплавська О. М. та Кононенко Т. С. наголошують, що зворотним боком мотивації є задоволеність роботою та залученість працівників у виробничі процеси [11, с. 379]. Це положення розкриває психологічний вимір мотивації, адже саме через внутрішнє прийняття цілей організації, відчуття значущості своєї праці та можливості професійної самореалізації формується стійка залученість персоналу. Високий рівень задоволеності працею знижує плинність кадрів і підвищує стабільність колективу. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. розглядають мотивацію персоналу як інструмент забезпечення адаптації діяльності підприємства до екстернальних викликів [12, с. 108]. У цьому контексті мотивація виступає чинником організаційної гнучкості, здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища, технологічні трансформації та соціально-економічні ризики. Мотивований персонал легше сприймає нововведення та активно включається в процеси трансформації. Загалом роль мотивації в управлінні персоналом є багатогранною. Вона забезпечує підвищення продуктивності та фінансових результатів, формує сприятливий соціально-психологічний клімат, сприяє зростанню задоволеності й залученості працівників, а також підвищує адаптивність підприємства до зовнішніх змін. Мотивація виступає інтегруючим елементом системи управління персоналом, який поєднує економічні інтереси організації з потребами та очікуваннями працівників. Саме системне й стратегічно виважене використання мотиваційних механізмів створює передумови для сталого розвитку підприємства та зміцнення його позицій у конкурентному середовищі.

Узагальнення основних теорій мотивації персоналу дозволяє сформулювати комплексне уявлення про природу трудової поведінки та визначити ефективні інструменти управлінського впливу (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика теорій мотивації персоналу

Автор	Теорія	Сутність теорії	Сильні сторони	Обмеження	Практичне значення
А. Маслоу	Ієрархія потреб	Потреби людини розташовані від базових до вищих	Простота, універсальність	Ієрархія не завжди дотримується, ігнорує індивідуальність	Формування систем стимулювання
Ф. Герцберг	Двофакторна теорія	Поділ факторів на гігієнічні та мотиваційні	Чітке розмежування факторів	Спрощення реальності, суб'єктивність	Побудова умов праці та стимулювання
Д. МакГрегор	Теорії X і Y	Два стилі управління: контроль і довіра	Підкреслює роль менеджменту	Надмірна поляризація	Вибір стилю управління
Е. Десі, Р. Райан	Теорія самодетермінації	Внутрішня і зовнішня мотивація	Глибокий психологічний підхід	Складність вимірювання	Розвиток нематеріальної мотивації
К. Альдерфер	ERG-теорія	Потреби: існування, зв'язки, зростання	Гнучкість моделі	Менш поширена	Адаптація мотиваційних програм
В. Врум	Теорія очікувань	Мотивація залежить від очікувань результату	Орієнтація на результат	Складність застосування	Побудова систем преміювання
Дж. Адамс	Теорія справедливості	Оцінка справедливості винагороди	Врахування соціального фактору	Суб'єктивність	Формування систем оплати праці

Джерело: розроблено автором на основі [13-17]

Класичні змістовні теорії, зокрема підхід А. Маслоу, акцентують увагу на ієрархії потреб працівника, що дає змогу структурувати мотиваційні заходи залежно від рівня їх значущості [13]. Двофакторна теорія Ф. Герцберга розширює цей підхід, розмежовуючи фактори, що запобігають незадоволенню, і ті, що безпосередньо стимулюють продуктивність праці [14]. Теорія Д. МакГрегора підкреслює важливість управлінського стилю, доводячи, що ефективність мотивації значною мірою залежить від ставлення керівництва до працівників [15]. Сучасні процесуальні та психологічні концепції, зокрема теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Райана, зосереджуються на внутрішніх мотивах особистості, підкреслюючи значення автономії, компетентності та причетності [16]. У свою чергу, теорії В. Врума та Дж. Адамса розглядають мотивацію як результат оцінювання працівниками очікувань і справедливості винагороди, що є особливо актуальним для формування ефективних систем оплати праці. Жодна з теорій не є універсальною, оскільки кожна має певні обмеження, пов'язані зі спрощенням

реальних мотиваційних процесів або складністю практичного застосування. Тому сучасний підхід до управління персоналом передбачає їх інтеграцію та адаптацію до специфіки підприємства, що забезпечує формування збалансованої та результативної системи мотивації.

Отже, сутність мотивації в управлінні персоналом полягає у поєднанні внутрішніх потреб працівників із зовнішніми управлінськими впливами, що забезпечує узгодження індивідуальних і організаційних цілей. Вона виступає комплексним механізмом активізації трудової поведінки та спрямування її на досягнення стратегічних результатів підприємства. Через формування відповідних умов, стимулів і можливостей розвитку мотивація сприяє підвищенню продуктивності праці та якості виконання завдань. Її соціальний вимір проявляється у зміцненні корпоративної культури, зростанні задоволеності працівників і зниженні конфліктності в колективі.

1.2 Системоутворюючі компоненти в організаційних механізмах мотивації

Мотиваційний процес у системі управління персоналом є динамічною послідовністю взаємопов'язаних етапів, що забезпечують трансформацію потреб працівників у конкретні результати трудової діяльності. Аналіз підходів до структурування мотиваційного процесу свідчить про поєднання психологічних і організаційних компонентів у його побудові.

Спіцина А., Нестеренко О. визначають послідовність мотиваційного процесу через виникнення нових або незадоволених потреб, формування мотивів дії, пошук шляхів їх задоволення, цілеспрямовану поведінку, виконання роботи, отримання винагороди та подальше задоволення потреб через заохочення або покарання [17, с. 37]. Такий підхід є логічним і відображає класичну модель мотивації, де вихідною точкою виступає потреба як джерело активності. Позитивним є акцент на

цілеспрямованій поведінці та зв'язку між виконанням роботи і винагородою, що підкреслює значення стимулювання. Однак завершення процесу лише задоволенням потреб через заохочення або покарання дещо звужує його зміст, оскільки сучасне управління персоналом передбачає не лише реакцію на вже здійснені дії, а й стратегічне планування мотиваційної політики.

Інший підхід, запропонований Осиповою Є. Л. та Голобородько Г. Я., передбачає такі етапи мотиваційного процесу, як аналіз потреб персоналу, розробка стимулюючих систем, їх впровадження та моніторинг результативності з подальшою адаптацією стратегій до нових умов [18, с. 120]. Цей підхід орієнтований переважно на управлінський аспект і підкреслює значення зворотного зв'язку та коригування мотиваційних заходів. Погоджуючись із важливістю постійного моніторингу та адаптації, слід зазначити, що в цьому випадку недостатньо відображено внутрішній психологічний механізм виникнення мотивів, який є первинним щодо управлінських дій.

Узагальнення наведених підходів дає підстави сформувати власне бачення етапів мотиваційного процесу, яке інтегрує психологічну та управлінську складові. Мотиваційний процес доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів (рис.1.2).

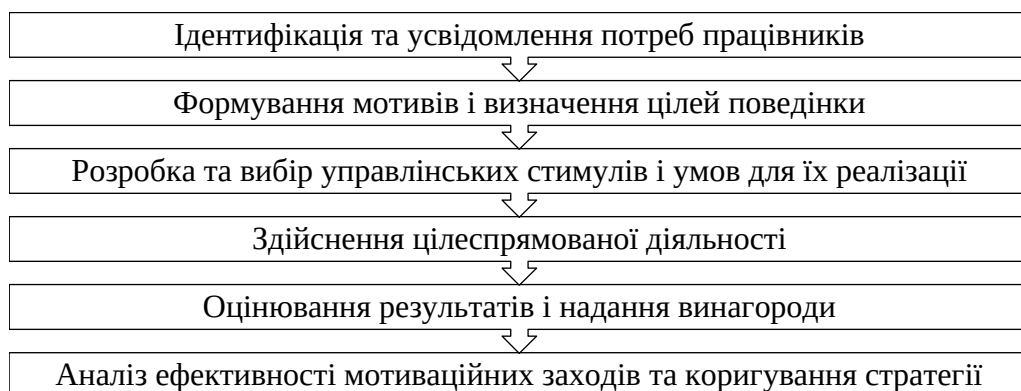


Рисунок 1.2 – Етапи мотиваційного процесу

Джерело: розроблено автором на основі [17; 18]

Перший етап відображає положення Спіциної А., Нестеренко О. щодо ролі потреб як вихідної точки процесу [17, с. 37]. Другий і третій етапи поєднують внутрішнє формування мотивів із управлінським впливом через створення

стимулюючих умов. Подальше здійснення діяльності та отримання винагороди відповідає логіці поведінкового підходу до мотивації. Завершальний етап моніторингу та коригування ґрунтується на положеннях Осипової Є. Л. та Голобородько Г. Я. щодо необхідності постійного аналізу результативності мотиваційних заходів і забезпечує адаптивність системи мотивації [18, с. 120]. На цьому етапі, як зазначають Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П., на основі зворотного зв'язку від працівників, аналізу даних та результатів можна вносити необхідні коригування, відмовлятися від неефективних заходів та впроваджувати нові підходи [19, с. 108]. Таким чином, мотиваційний процес є циклічним і безперервним, оскільки задоволення одних потреб зумовлює виникнення нових. Його ефективність залежить від гармонійного поєднання внутрішніх спонукальних чинників із продуманою управлінською політикою стимулювання. Інтеграція психологічної та організаційної складових дозволяє сформувати гнучку систему мотивації, здатну забезпечити результативність праці.

Системоутворюючі компоненти організаційних механізмів мотивації формують основу цілісної мотиваційної політики підприємства та визначають її ефективність у досягненні стратегічних і тактичних цілей (рис.1.3).

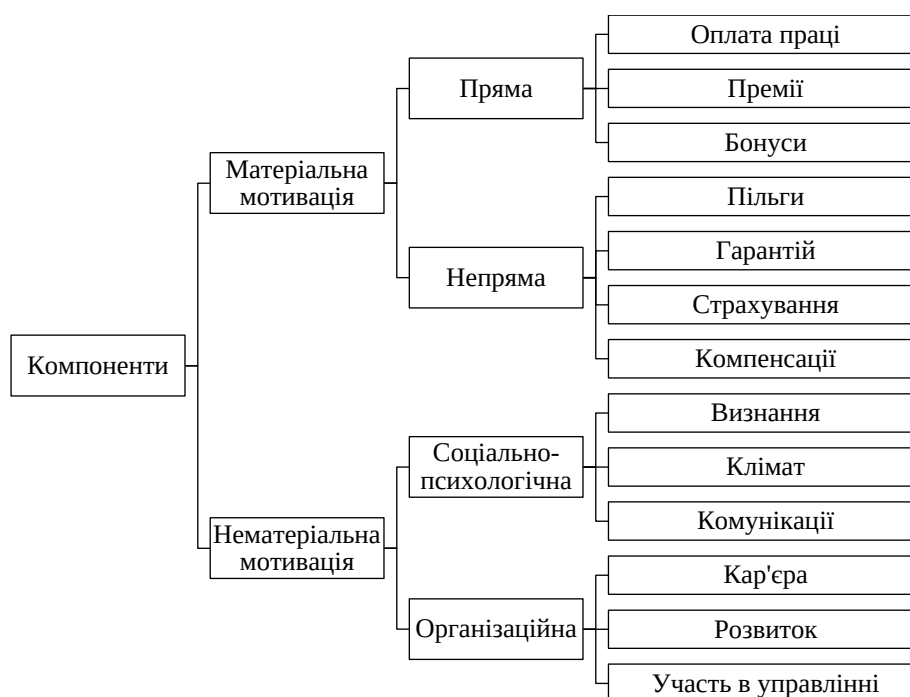


Рисунок 1.3 – Системоутворюючі компоненти мотиваційного процесу

Джерело: розроблено автором на основі [14-22]

Костюк К. О. і Шарий В. І. виокремлюють такі основні способи мотивації, як фінансова мотивація, нематеріальна мотивація, створення комфортних умов праці та забезпечення можливостей для розвитку [20]. Такий підхід є системним, оскільки поєднує як прямі економічні стимули, так і організаційні та особистісно-розвивальні аспекти. Особливо важливим є акцент на створенні умов праці та розвитку, що свідчить про розуміння мотивації як довгострокового інструменту формування лояльності та професійного зростання персоналу.

Більш деталізовану класифікацію пропонують Середя О. Г., Юшко А. М., які поділяють методи мотивації трудової діяльності на прямі економічні, непрямі економічні та негрошові соціальні [21, с. 145]. До прямих економічних вони відносять системи оплати праці, преміювання, оплату навчання та інші форми грошового стимулювання. Непрямі економічні методи охоплюють соціальні пільги, компенсації та інші гарантії. Негрошові соціальні методи пов'язані з організацією праці, підвищенням її змістовності, участю працівників в управлінні та розподілі прибутків. Така класифікація дозволяє глибше структурувати інструментарій мотивації та показує, що економічні методи можуть мати як безпосередній, так і опосередкований характер.

Узагальнюючи різні підходи, Чайка І. П., Хурса О. В. зазначають, що типи мотивації можна звести до двох основних груп – матеріальних і нематеріальних [22, с. 402]. Подібне узагальнення спрощує структуру механізмів мотивації, однак не заперечує внутрішньої диференціації кожної з груп. Слободянюк О. В., Примаченко І. Ф. підкреслюють, що матеріальна мотивація включає оплату праці, премії, бонуси та інші винагороди, але не повинна бути єдиним стимулом для співробітників [23, с. 553]. Це положення є принциповим, оскільки орієнтація виключно на фінансові мотиви може знижувати внутрішню зацікавленість працівників і формувати короткострокову результативність без стратегічної відданості організації. Розвиваючи цю думку, Вонберг Т. В. та Штільгойз О. акцентують увагу на інструментах матеріальної (економічної) мотивації, зазначаючи, що попри свій класичний характер вони не втрачають актуальності, адже матеріальна мотивація полягає у стимулюванні персоналу через виплату

конкурентоспроможного заробітку, надання премій, бонусів та матеріальної допомоги. Водночас автори застерігають від застосування елементів фінансового покарання у вигляді штрафів та утримань, які діють у протилежному напрямі – мінімізують бажання якісно працювати та створюють некомфортну атмосферу, в якій працівник не відчуває себе необхідним [24, с. 461].

Окрему увагу привертає концепція негрошової матеріальної, або умовно-матеріальної, мотивації, на яку вказують Ковальчук В. Г. та Лавришина В. Г. [25, с. 81]. Йдеться про стимули, що мають економічну природу, але реалізуються не у формі прямої грошової виплати, а через надання благ і пільг. Такий підхід дозволяє розширити традиційне розуміння матеріального стимулювання та інтегрувати соціальні гарантії у мотиваційну систему.

Нематеріальна мотивація Ковригою Л. І. трактується як сукупність інструментів і методів, спрямованих на розвиток внутрішніх і психологічних аспектів працівника, не пов'язаних із фінансовими винагородами, з метою задоволення духовних і соціальних потреб персоналу [26, с. 193]. У цьому контексті ключовими стають визнання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, формування позитивного соціально-психологічного клімату. Нематеріальна складова забезпечує довгострокову залученість і формує відчуття значущості праці. Як зазначає Петрова І. Л., компанія може цілеспрямовано впливати на внутрішню мотивацію працівників через проектування робочих місць, впровадження навчальних програм, залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень та створення сприятливого соціального середовища [27, с. 77]. Особливого значення при цьому набуває саме участь працівників у прийнятті рішень. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В. наголошують, що надаючи співробітникам таку можливість, підприємство здатне упередити виникнення девіантної поведінки на робочому місці, адже працівники відчуватимуть свою важливість у компанії, а також усвідомлюватимуть особисту відповідальність за результати її діяльності [28, с. 27]. Такий підхід доповнює розуміння нематеріальної мотивації, акцентуючи увагу на активній ролі організації у формуванні внутрішніх мотивів працівника. Це свідчить про те, що ефективна

система мотивації повинна не лише задовольняти вже існуючі потреби персоналу, а й формувати умови для їх розвитку та трансформації відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Теплюк М. А. та Андрікевич В. доповнюють класифікацію мотивації, виокремлюючи позитивну і негативну, внутрішню та зовнішню мотивацію [29, с. 16]. Такий підхід дозволяє глибше розкрити психологічну природу мотиваційних процесів і показати різноманітність управлінських інструментів впливу. Позитивна мотивація ґрунтується на використанні заохочень, винагород, визнання та створення умов для професійного розвитку, що формує у працівників відчуття значущості та підтримує їхню ініціативність. Негативна мотивація, навпаки, пов'язана із застосуванням санкцій, обмежень або загрози покарання з метою запобігання небажаних поведінці. Вона виконує регулятивну функцію, забезпечуючи дотримання встановлених норм і стандартів діяльності. Розмежування внутрішньої та зовнішньої мотивації також має принципове значення для формування ефективного організаційного механізму. Внутрішня мотивація базується на особистісних цінностях, інтересах і прагненні до самореалізації, тоді як зовнішня зумовлена впливом системи винагород і санкцій, що застосовуються організацією. Гармонійне поєднання цих складових створює передумови для стійкої трудової активності, оскільки лише зовнішні стимули без підтримки внутрішнього зацікавлення не забезпечують довготривалого ефекту.

Прохоровська С. А., поряд із матеріальною та нематеріальною мотивацією, також виділяє штрафи і покарання, що підкреслює регулятивний характер мотиваційної системи та її зв'язок із дисциплінарними механізмами управління [30, с. 47]. Такий підхід демонструє, що мотивація включає не лише заохочувальні, а й коригувальні елементи, спрямовані на підтримання належного рівня організаційної дисципліни. Однак домінування негативної мотивації може призводити до зниження довіри, формування атмосфери напруженості та зменшення ініціативності працівників. Надмірне використання санкцій знижує рівень внутрішньої мотивації та орієнтує персонал виключно на уникнення покарання, а не на досягнення високих результатів. Тому застосування негативних стимулів

потребує обережності, нормативної обґрунтованості та поєднання з позитивними методами впливу, що забезпечує баланс між дисципліною та розвитком персоналу.

Узагальнення наведених підходів дозволяє визначити системоутворюючі компоненти організаційних механізмів мотивації як сукупність взаємопов'язаних матеріальних, умовно-матеріальних і нематеріальних стимулів, а також позитивних і регулятивних інструментів впливу, що функціонують у межах єдиної стратегії управління персоналом. Важливою складовою є створення комфортних умов праці та забезпечення можливостей для професійного розвитку, що формують довгострокову зацікавленість працівників. Не менш значущими є соціальні гарантії та участь персоналу в управлінні, які сприяють підвищенню відповідальності та лояльності.

Отже, мотиваційний процес в організації має послідовний і циклічний характер, оскільки починається з усвідомлення потреб і завершується оцінюванням результатів та коригуванням управлінських рішень. Його ефективність залежить від узгодженості внутрішніх мотивів працівників із зовнішніми стимулами, що формуються в межах організаційного механізму. Системоутворюючими компонентами такого механізму виступають матеріальні, умовно-матеріальні та нематеріальні стимули, а також регулятивні інструменти впливу. Збалансоване поєднання цих елементів забезпечує не лише зростання продуктивності праці, а й формування стійкої залученості персоналу.

1.3 Методичні підходи до оцінювання вмотивованості персоналу

Оцінювання вмотивованості персоналу є важливою складовою сучасної системи управління людськими ресурсами, оскільки забезпечує формування об'єктивної інформаційної бази для вдосконалення мотиваційної політики підприємства. У динамічних соціально-економічних умовах ефективність функціонування організації значною мірою залежить від здатності своєчасно

виявляти рівень залученості працівників, їхні потреби та очікування, а також адекватно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

Серед основних завдань оцінювання вмотивованості персоналу виокремлюють насамперед виявлення потреб та очікувань працівників, що дозволяє встановити відповідність між індивідуальними запитами і запропонованими організацією стимулами [31, с. 118]. Не менш важливим завданням є оцінка ефективності наявних мотиваційних інструментів. Йдеться про аналіз результативності матеріальних, нематеріальних і умовно-матеріальних стимулів, їхнього впливу на продуктивність праці, рівень залученості та задоволеності персоналу. Важливим аспектом оцінювання є розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації. Отримані аналітичні дані стають підґрунтям для прийняття управлінських рішень, спрямованих на модернізацію мотиваційної політики, посилення її гнучкості та адаптивності. Формування збалансованої системи мотивації також належить до ключових завдань оцінювання, оскільки лише гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів здатне забезпечити довготривалий позитивний ефект. Збалансованість передбачає врахування індивідуальних особливостей працівників, специфіки діяльності підприємства та його стратегічних пріоритетів. Окремого значення набуває оцінка конкурентного середовища та вдосконалення мотиваційних заходів з урахуванням ринкових тенденцій. Аналіз практик інших організацій дозволяє підвищити привабливість роботодавця та зміцнити позиції підприємства на ринку праці.

Для одержання достовірних даних щодо рівня вмотивованості персоналу можуть бути використані різноманітні методи оцінки (табл.1.2). Використання кількох інструментів одночасно дає змогу поєднати кількісний і якісний підходи, підвищити об'єктивність результатів та сформувати цілісне уявлення про мотиваційний стан колективу. Кожен із зазначених методів має власне функціональне призначення, переваги та обмеження, що обумовлює необхідність їх системного застосування.

Таблиця 1.2 – Методи оцінювання вмотивованості персоналу

Метод	Сутність	Що дозволяє оцінити	Переваги	Обмеження
Описовий метод	Спостереження за діяльністю та поведінкою працівника	Ініціативність, відповідальність, ставлення до роботи	Урахування індивідуальних особливостей	Суб'єктивність оцінювання
Анкетування	Опитування працівників за стандартизованими питаннями	Задоволеність умовами праці, оплатою, кліматом	Швидкість збору та обробки інформації	Можлива нещирість відповідей
Тестування	Психодіагностичні методики	Внутрішні мотиви, психологічні особливості	Глибина аналізу	Потребує професійної інтерпретації
Інтерв'ю	Індивідуальна бесіда з працівником	Мотиви, цінності, очікування	Деталізація інформації	Витратність часу
Метод «360 градусів»	Комплексна оцінка з різних джерел	Поведінка, взаємодія, залученість	Об'єктивність, багатосторонність	Складність організації

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Описовий метод передбачає фіксацію та аналіз характеристик професійної діяльності працівника, особливостей його поведінки, ставлення до виконання завдань і взаємодії з колективом. Він дозволяє отримати якісну інформацію про рівень відповідальності, ініціативності, зацікавленості в результатах праці та готовності до додаткових зусиль. Значною перевагою цього методу є можливість врахування контексту діяльності та індивідуальних особливостей працівника. Однак його ефективність значною мірою залежить від професійності та неупередженості оцінювача, що потребує чітко визначених критеріїв і стандартів спостереження.

Анкетування є одним із найпоширеніших інструментів оцінювання мотивації, оскільки забезпечує отримання стандартизованої інформації від значної кількості працівників за короткий проміжок часу. За допомогою анкет можна визначити рівень задоволеності умовами праці, оплатою, можливостями кар'єрного зростання, соціально-психологічним кліматом, а також з'ясувати очікування персоналу щодо змін у системі мотивації. Стандартизація запитань дозволяє здійснювати порівняльний аналіз результатів у динаміці та між різними

підрозділами. Разом із тим важливо забезпечити анонімність опитування, що сприяє підвищенню щирості відповідей і достовірності отриманих даних.

Тестування спрямоване на виявлення психологічних характеристик особистості, що впливають на формування мотиваційної структури, зокрема потреби в самореалізації, схильності до ризику, орієнтації на результат або процес. Використання валідних психодіагностичних методик дозволяє глибше зрозуміти внутрішні рушійні сили поведінки працівників і врахувати їх під час формування індивідуалізованих мотиваційних програм. Водночас застосування тестів потребує професійної інтерпретації результатів та дотримання етичних норм, пов'язаних із конфіденційністю персональних даних.

Інтерв'ю як метод оцінки забезпечує більш глибоке й персоналізоване розкриття мотивів, цінностей і очікувань працівників. На відміну від анкетування, воно дозволяє уточнювати відповіді, ставити додаткові запитання та виявляти приховані аспекти ставлення до роботи. Інтерв'ю сприяє встановленню довірчого контакту між працівником і представником управління, що підвищує якість зворотного зв'язку. Разом із тим цей метод є більш трудомістким і потребує належної підготовки інтерв'юера для уникнення суб'єктивізму.

Метод «360 градусів» забезпечує комплексну оцінку мотиваційних проявів через залучення різних груп оцінювачів, зокрема керівників, колег, підлеглих і самого працівника. Такий підхід дозволяє сформувати багатостороннє уявлення про рівень залученості, відповідальності, комунікабельності та готовності до співпраці. Поєднання самооцінки з оцінками оточення сприяє виявленню розбіжностей у сприйнятті власної та зовнішньої ефективності, що створює підґрунтя для професійного розвитку. Метод підвищує об'єктивність результатів, однак потребує чіткої організації процесу та забезпечення конфіденційності отриманої інформації.

Застосування різноманітних методів оцінювання вмотивованості персоналу дозволяє сформувати багаторівневу інформаційну основу для вдосконалення системи мотивації. Поєднання якісних і кількісних інструментів сприяє підвищенню точності діагностики, забезпечує комплексне розуміння потреб і

очікувань працівників та створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Систематичне використання цих методів підсилює адаптивність мотиваційної політики та сприяє зростанню результативності діяльності організації.

Взаємозв'язок практик мотивації та стимулювання персоналу із соціальною та економічною ефективністю організації є визначальним чинником її розвитку. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та зміцненню корпоративної культури, що відображає соціальну ефективність. Працівники, які відчують справедливе винагородження та можливості професійного зростання, демонструють вищу залученість, лояльність і відповідальність. У свою чергу, це безпосередньо впливає на економічні результати діяльності організації, зокрема зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції чи послуг і зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів. Раціональне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує узгодження інтересів працівників і цілей підприємства. Таким чином, системний підхід до мотивації персоналу виступає важливим інструментом досягнення як соціальної стабільності, так і економічної результативності організації.

Оцінювання вмотивованості персоналу потребує використання не лише соціально-психологічних методів діагностики, а й системи кількісних показників, що відображають реальні результати трудової діяльності та кадрової стабільності (табл.1.3). Продуктивність праці виступає одним із ключових інтегральних індикаторів вмотивованості. Зростання цього показника за відносно стабільних ресурсних умов свідчить про підвищення зацікавленості працівників у досягненні кращих результатів, раціональному використанні часу та ресурсів. Високий рівень продуктивності зазвичай пов'язаний із ефективною системою мотивації, що узгоджує індивідуальні інтереси з цілями організації. Водночас зниження продуктивності може сигналізувати про недостатню результативність мотиваційних заходів або про невідповідність між потребами персоналу та запропонованими стимулами.

Таблиця 1.3 – Показники оцінювання вмотивованості персоналу

Показник	Сутність	Що характеризує	Переваги	Обмеження
Продуктивність праці	Результативність діяльності працівників	Ефективність роботи та рівень мотивації	Об'єктивність	Не враховує всі фактори впливу
Плинність кадрів	Частка звільнених працівників	Задоволеність умовами праці	Простота розрахунку	Не розкриває причин
Інтенсивність обороту із прийняття	Рівень найму нових працівників	Динаміку розвитку персоналу	Показує кадрову активність	Потребує комплексного аналізу
Інтенсивність обороту зі звільнення	Рівень вибуття персоналу	Масштаби втрат кадрів	Дає змогу виявити проблеми	Не завжди прямо пов'язаний з мотивацією
Коефіцієнт сталості персоналу	Частка працівників зі стажем роботи	Стабільність колективу	Індикатор ефективної мотивації	Не враховує якість персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Важливим показником є рівень плинності кадрів, який характеризує частоту звільнень працівників протягом певного періоду у відсотковому вираженні. Високий рівень плинності свідчить про незадоволеність умовами праці, оплатою або організаційним кліматом, що безпосередньо пов'язано з недостатньою мотивацією. Натомість стабільний або помірний рівень плинності може вказувати на ефективність мотиваційної політики та наявність позитивного соціально-психологічного середовища.

Інтенсивність обороту із прийняття та зі звільнення деталізують кадрові процеси та дозволяють оцінити динаміку руху персоналу. Перший показник відображає активність залучення нових працівників і може свідчити про розширення діяльності або про необхідність заміщення вакантних посад. Другий характеризує масштаби втрат персоналу й дає змогу визначити, чи є звільнення поодинокими випадками, чи мають системний характер. Порівняння цих показників дозволяє оцінити баланс між припливом і відтоком кадрів та виявити можливі проблеми в системі мотивації. Коефіцієнт сталості персоналу відображає частку працівників, які тривалий час працюють в організації, і є індикатором стабільності кадрового складу. Високе значення цього показника свідчить про

сформовану корпоративну культуру, ефективні стимули та задоволення працівників умовами праці. Низький коефіцієнт сталості може сигналізувати про необхідність перегляду мотиваційних механізмів і посилення заходів щодо утримання персоналу.

Мотиваційний моніторинг як підхід до оцінювання вмотивованості персоналу виступає системою безперервного спостереження, аналізу та контролю стану мотивації трудової діяльності з метою її оперативної діагностики та оцінювання в динаміці [32]. Його впровадження забезпечує формування науково обґрунтованої інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства. Метою мотиваційного моніторингу є оперативна діагностика мотиваційної готовності персоналу, оцінювання професійної компетентності, аналіз дієвості мотиваційних заходів і прогнозування змін у структурі мотивів. Він передбачає відстеження відповідності працівників посадовим вимогам, аналіз впливу мотивації на продуктивність праці та оцінювання задоволеності існуючою системою стимулювання. Інструментальною основою мотиваційного моніторингу може слугувати мотиваційний профіль працівника, який формується шляхом визначення значущості певних мотиваційних факторів і ступеня їх задоволеності. Серед таких факторів виокремлюються матеріальне заохочення, комфортні умови праці, соціальні контакти, визнання заслуг, прагнення до досягнень, влада і впливовість, різноманітність і зміни, креативність, самовдосконалення, цікава та корисна робота. Спеціальне тестування дозволяє кількісно оцінити відносну вагомість кожного фактору, а подальше визначення рівня задоволеності за шкалою дає змогу виявити зони мотиваційного дисбалансу. Поєднання показників значущості та задоволеності дозволяє ідентифікувати ті фактори, які мають високу важливість для працівника, але залишаються недостатньо реалізованими в межах організації. Наступним етапом є використання бюлетеня стимулів як інструменту практичного реагування на результати моніторингу. Він містить перелік можливих управлінських заходів щодо задоволення конкретних мотиваційних потреб, зокрема матеріального

стимулювання, підтримки креативності, сприяння різноманітності діяльності та забезпечення можливостей самовдосконалення.

Отже, методичні підходи до оцінювання вмотивованості персоналу ґрунтуються на поєднанні якісних і кількісних інструментів аналізу трудової поведінки та результатів діяльності. Використання анкетування, тестування, інтерв'ю, методу «360 градусів» і показників продуктивності дозволяє отримати комплексне уявлення про рівень мотиваційної готовності працівників. Важливу роль відіграє мотиваційний моніторинг, що забезпечує систематичне відстеження змін у структурі мотивів і ступеня їх задоволеності. Поєднання суб'єктивних оцінок із об'єктивними кадровими та економічними індикаторами підвищує достовірність результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРТС УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Якобз Дау Егбертс Україна» є суб'єктом господарювання, що здійснює виробництво та оптову реалізацію кавової продукції на території України. Підприємство зареєстроване 25 березня 2015 року, код ЄДРПОУ 39709794. Юридична адреса та місце провадження діяльності розташовані за адресою: вул. Набережна 28А, м. Тростянець, Сумська область, Україна. Основним видом економічної діяльності відповідно до КВЕД є 46.37 – оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами, що визначає профільну спеціалізацію ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» у сфері дистрибуції харчової продукції.

ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» функціонує як виробничо-комерційна структура, поєднуючи процеси переробки сировини, фасування та подальшого збуту готової продукції через канали оптової торгівлі. Важливим напрямом діяльності є також надання в операційну оренду власного кавового обладнання, що забезпечує комплексний підхід до співпраці з клієнтами та сприяє розширенню ринкової присутності компанії. Окрім цього, ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» надає консультаційні послуги внутрішньогруповим компаніям, що свідчить про його інтеграцію у міжнародну корпоративну структуру та участь у внутрішньокорпоративному обміні експертизою.

Діяльність ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» характеризується поєднанням виробничих, торговельних і сервісних функцій, що формує стійку бізнес-модель та забезпечує диверсифікацію джерел доходу. Локалізація виробничих потужностей у

Сумській області сприяє розвитку регіональної економіки, створенню робочих місць і формуванню податкових надходжень до бюджету. У цілому ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» виступає важливим учасником національного ринку кавової продукції, поєднуючи виробничу компетентність із дистрибуційною та сервісною підтримкою партнерів.

Аналіз ширини та глибини асортименту ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» свідчить про високий рівень диверсифікації продукції та збалансовану товарну політику підприємства (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Асортиментна лінійка кави ТОВ «Якобз Дау станом на 01.01.2026р.

Розчинна кава	Мелена кава	Кава в зернах	Кавові мікси 3в1
Jacobs Monarch	Jacobs Espresso	Jacobs Origins Brazil & Colombia	Jacobs Caramel Latte Coffee Mix
Jacobs Barista Americano	Jacobs Gold	Jacobs Krönung	Jacobs Irish Coffee Mix
Jacobs Kräftig	Jacobs Monarch Classic	Jacobs Café Crema Gold	Jacobs Choco Cappuccino Coffee Mix
Jacobs Monarch Crema	Jacobs Kräftig	Jacobs Café Espresso	Jacobs 3в1 Caramel
Jacobs Monarch Decaf	Jacobs Krönung	Jacobs Monarch	Jacobs 3в1 Choco
Jacobs Cronat Gold	Jacobs Krönung Classic		Jacobs 3в1 Hazelnut
	Jacobs Krönung Espresso Gold		Jacobs 3в1 Strong
			Jacobs Monarch 3в1

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Асортиментна структура ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» охоплює чотири ключові товарні категорії: розчинну каву, мелену каву, каву в зернах та кавові мікси «3 в 1». Найбільшою глибиною характеризується сегмент розчинної кави, представлений різними лінійками та смаковими варіаціями, що дозволяє задовольняти потреби широкого кола споживачів із різними уподобаннями та рівнем купівельної спроможності. Сегмент меленої та зернової кави також демонструє достатню насиченість позиціями, включаючи класичні та преміальні продукти, що формує конкурентні переваги ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» у середньому та вищому цінових сегментах. Окрему нішу займають кавові мікси, які орієнтовані на споживачів, що цінують швидкість приготування та зручність

споживання. Різноманітність смакових варіантів у цій категорії забезпечує стабільний попит і сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку. За результатами 2024 року ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» утримує лідерство на ринку кави з часткою 33,8% у грошовому вимірі. Особливо вагомими є позиції у сегменті розчинної кави, де частка становить 49,6%. Також підприємство посіло провідні позиції у сегменті смаженої меленої та зернової кави з показником 16,4% та у сегменті кавових міксів із часткою 47,3%. Загалом широта та глибина асортименту є ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності та ринкового лідерства ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна».

Організаційна структура ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» побудована за функціонально-територіальним принципом, що забезпечує ефективне поєднання централізованого управління та розподілу операційних повноважень (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» станом на 01.01.2026р.

Джерело: розроблено автором на основі [35]

На верхньому рівні управління перебуває адміністрація, яка здійснює стратегічне керівництво діяльністю ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», визначає

основні напрями розвитку, координує роботу філій та забезпечує контроль за досягненням корпоративних цілей. Структура ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» передбачає функціонування двох основних територіальних підрозділів – Тростянецької та Київської філій, кожна з яких виконує визначені операційні та управлінські функції.

Тростянецька філія орієнтована на виробничо-логістичні процеси та забезпечення безперервності постачання. У її складі функціонують відділи фінансів, управління персоналом, мережі постачання та закупівель. Зазначені підрозділи відповідають за фінансовий супровід господарських операцій, формування кадрової політики, організацію матеріально-технічного забезпечення та взаємодію з постачальниками. Концентрація цих функцій у межах виробничої локації сприяє оперативності прийняття рішень і підвищує ефективність управління ресурсами.

Київська філія виконує адміністративно-комерційні та координаційні функції. До її структури входять відділи фінансів, інформаційних систем, маркетингу, досліджень та розвитку, мережі постачання, управління персоналом, юридичний відділ, відділ закупівель і відділ збуту. Така багатфункціональна структура забезпечує комплексне управління ринковою діяльністю ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», формування маркетингової стратегії, просування продукції, розвиток брендів і підтримку взаємодії з клієнтами.

Наявність підрозділу інформаційних систем свідчить про орієнтацію ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» на цифровізацію бізнес-процесів і впровадження сучасних управлінських технологій. Відділ досліджень та розвитку відіграє важливу роль у формуванні інноваційної складової діяльності, забезпечуючи адаптацію асортименту до змін споживчих уподобань та ринкових тенденцій. Юридичний супровід гарантує відповідність діяльності вимогам чинного законодавства, а відділ збуту забезпечує реалізацію продукції та підтримання партнерських відносин із контрагентами. Взаємодія між філіями ґрунтується на принципах координації та функціонального розмежування повноважень, що дозволяє оптимізувати управлінські процеси.

Загалом організаційна структура ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» характеризується чітким розподілом функцій, спеціалізацією підрозділів і поєднанням виробничих та комерційних напрямів діяльності. Така модель управління сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності, забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища та створює передумови для сталого розвитку ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» на національному ринку кавової продукції.

Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» свідчить про наявність суттєвих коливань, зумовлених впливом макроекономічних чинників та трансформацій ринкового середовища (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за 2020-2025 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3315353	3795530	2908799	4037498	4694542	5497895
абсолютний приріст до попереднього року, тис. грн	-	480177	-886731	1128699	657044	803353
відносний приріст до попереднього року, %	-	14,48	-23,36	38,80	16,27	17,11
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1935782	2473921	2002389	3110474	3600070	4148747
абсолютний приріст до попереднього року, тис. грн	-	538139	-471532	1108085	489596	548677
відносний приріст до попереднього року, %	-	27,80	-19,06	55,34	15,74	15,24
Валовий прибуток, тис. грн	1379571	1321609	906410	927024	1094472	1349148
абсолютний приріст до попереднього року, тис. грн	-	-57962	-415199	20614	167448	254676
відносний приріст до попереднього року, %	-	-4,20	-31,42	2,27	18,06	23,27
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	757595	812500	146077	179254	266937	19398
абсолютний приріст до попереднього року, тис. грн	-	54905	-666423	33177	87683	-247539
відносний приріст до попереднього року, %	-	7,25	-82,02	22,71	48,92	-92,73
Чистий прибуток, тис. грн	616966	670400	114782	146172	224150	-126944
абсолютний приріст до попереднього року, тис. грн	-	53434	-555618	31390	77978	-351094
відносний приріст до попереднього року, %	-	8,66	-82,88	27,35	53,35	-156,63

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Активи, тис. грн	1518126	1917030	1626591	231938 3	2769798	3656950
абсолютний приріст до попереднього року, тис. грн	-	398904	-290439	692792	450415	887152
відносний приріст до попереднього року, %	-	26,28	-15,15	42,59	19,42	32,03
Власний капітал, тис. грн	627554	423357	175898	454747	678897	802591
абсолютний приріст до попереднього року, тис. грн	-	-204197	-247459	278849	224150	123694
відносний приріст до попереднього року, %	-	-32,54	-58,45	158,53	49,29	18,22

Джерело: розроблено автором на основі [35]

У 2020-2021 роках ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» демонструвало позитивну динаміку розвитку, що проявилось у зростанні чистого доходу від реалізації продукції на 14,48% у 2021 році. У 2022 році відбулося суттєве скорочення доходу на 23,36%, що супроводжувалося зменшенням валового прибутку та різким падінням фінансового результату від операційної діяльності і чистого прибутку більш ніж на 80%. Така тенденція відображає негативний вплив кризових явищ на господарську діяльність ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна». Починаючи з 2023 року спостерігається відновлення фінансової стабільності. Чистий дохід зріс на 38,80% у 2023 році та ще на 16,27% у 2024 році, досягнувши 4694542 тис. грн. Позитивна динаміка доходів супроводжувалася збільшенням собівартості реалізованої продукції, однак темпи приросту прибуткових показників у 2024 році свідчать про підвищення ефективності операційної діяльності. Зокрема, чистий прибуток у 2024 році зріс на 53,35%, що є результатом оптимізації витрат і поступового відновлення ринкових позицій підприємства. Проте у 2025 році фінансові результати діяльності ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» зазнали суттєвого погіршення. Попри зростання чистого доходу від реалізації на 17,11% та збільшення валового прибутку на 23,27%, фінансовий результат від операційної діяльності скоротився на 92,73% до 19 398 тис. грн. Підприємство завершило 2025 рік зі збитком у розмірі 126944 тис. грн, що означає зниження на 156,63% порівняно

з попереднім роком. Такий результат свідчить про суттєве зростання операційних і невиробничих витрат, що нівелювало позитивний ефект від нарощування обсягів.

Динаміка показників рентабельності підтверджує зазначені тенденції (рис.2.2).

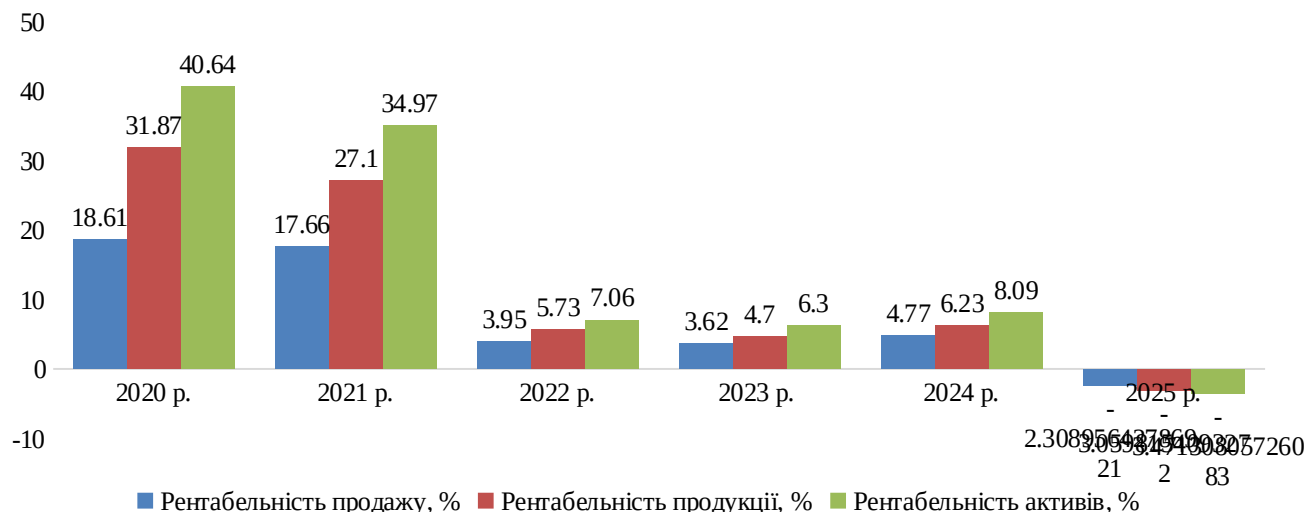


Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за 2020-2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [35]

У 2020-2021 роках рівень рентабельності продажу та продукції залишався відносно високим, однак у 2022 році відбулося різке зниження всіх показників. У подальшому спостерігається поступове зростання. У 2024 році рентабельність продажу досягла 4,77%, рентабельність продукції – 6,23%, а рентабельність активів – 8,09%. Позитивні зміни свідчать про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна». У 2025 році всі показники рентабельності набули від'ємних значень, зокрема рентабельність продажу склала -2,31%, рентабельність продукції -3,06%, рентабельність активів -3,47%. Це означає, що підприємство не лише не генерувало прибутку від основної діяльності, а й зазнавало збитків на кожную гривню доходу та залучених активів. Незважаючи на зростання валового прибутку, значне збільшення адміністративних витрат, витрат на збут або інших операційних витрат призвело до від'ємного фінансового результату. Загалом результати аналізу демонструють, що після періоду відновлення у 2023-2024 роках ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» у 2025

році зіткнулося з новими викликами, які суттєво погіршили його фінансовий стан. Подальша стабілізація діяльності потребуватиме перегляду структури витрат, підвищення операційної ефективності та адаптації стратегії управління до поточних умов господарювання.

Отже, ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» характеризується сформованою організаційною структурою та диверсифікованою моделлю діяльності, що поєднує виробництво, оптову торгівлю й сервісні напрями. Підприємство займає лідерські позиції на національному ринку кави, що забезпечується значною шириною та глибиною асортименту. Організаційна структура, побудована за функціонально-територіальним принципом, сприяє ефективному розподілу повноважень і ресурсів. Фінансові результати демонструють вплив кризових чинників у 2022 році та подальше поступове відновлення показників.

2.2 Аналіз матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»

Система менеджменту персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» є важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства та спрямована на забезпечення ефективного використання трудового потенціалу. Її функціонування безпосередньо пов'язане з підвищенням рентабельності виробництва, оскільки рівень професійної підготовки, мотивації та соціальної захищеності працівників впливає на продуктивність праці та якість кінцевої продукції. Управління персоналом ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» ґрунтується на принципах законності, соціальної відповідальності та дотримання державних стандартів у сфері праці.

Організаційна структура відділу управління персоналом ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» побудована з урахуванням територіальної специфіки діяльності підприємства та сучасних підходів до управління людськими ресурсами (рис.2.3).

Координацію роботи здійснює директор, у підпорядкуванні якого перебувають Тростянецька та Київська філії. У кожній із філій функціонує відділ управління персоналом, очолюваний начальником відповідного підрозділу, що забезпечує реалізацію кадрової політики з урахуванням локальних особливостей діяльності. Структура відділів передбачає чіткий розподіл функціональних обов'язків між спеціалістами, що сприяє підвищенню ефективності кадрових процесів.

У межах Тростянецької філії ключову роль відіграють фахівець з підбору та розвитку персоналу та інспектор з кадрів, які забезпечують комплектування штату, ведення кадрового діловодства та супровід трудових відносин. Такий підхід дозволяє ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» підтримувати стабільність кадрового складу на виробничому майданчику та забезпечувати відповідність персоналу вимогам посад.

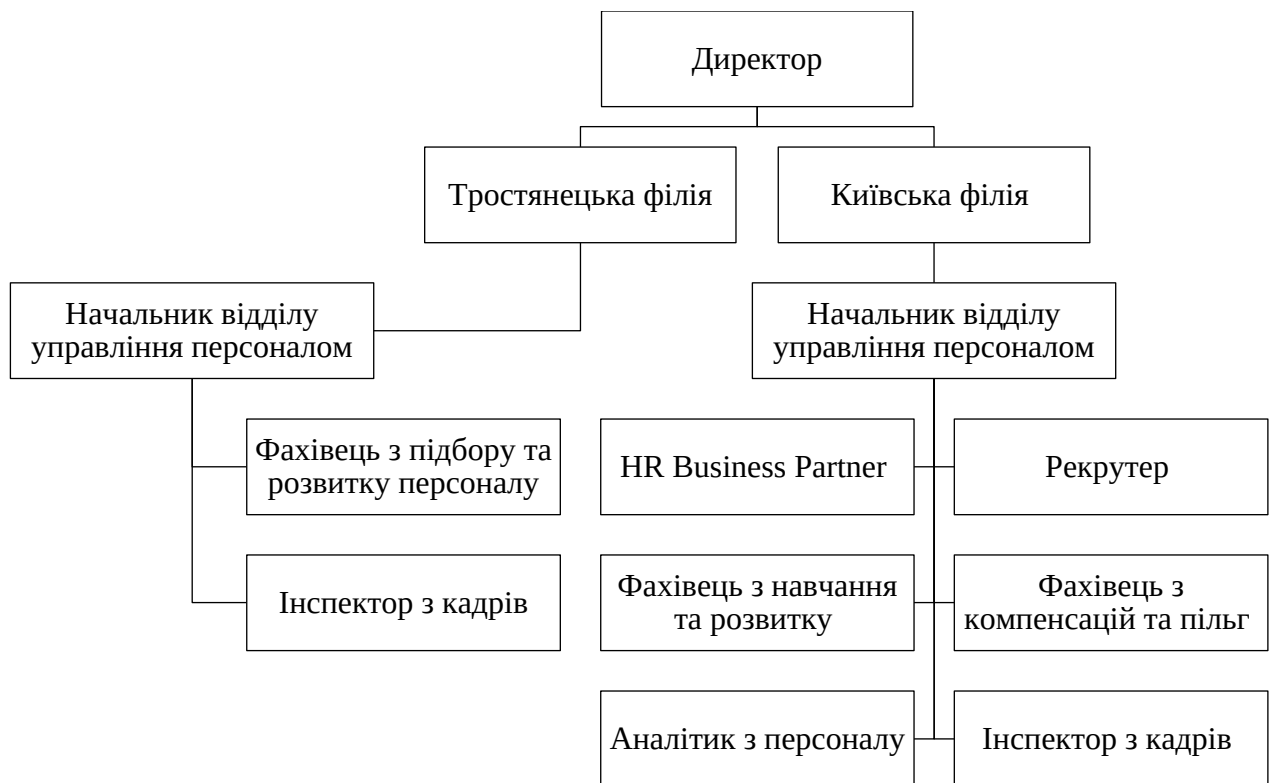


Рисунок 2.3 – Організаційна структура відділу управління персоналом на ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» в 2024 р.

Джерело: розроблено автором на основі [35]

У Київській філії кадрова структура є більш диференційованою, що зумовлено ширшим спектром управлінських і комерційних функцій. Окрім

начальника відділу, до складу підрозділу входять HR Business Partner, рекрутер, фахівець з навчання та розвитку, фахівець з компенсацій та пільг, аналітик з персоналу та інспектор з кадрів. Така модель поєднує стратегічний і операційний рівні управління персоналом. HR Business Partner забезпечує інтеграцію кадрової стратегії з бізнес-цілями ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», тоді як рекрутер відповідає за пошук і відбір кандидатів. Фахівець з навчання та розвитку організовує підвищення кваліфікації працівників, а спеціаліст з компенсацій та пільг формує систему матеріальної мотивації. Аналітик з персоналу здійснює моніторинг кадрових показників і забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень.

Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» дозволяє виявити стійку тенденцію до поступового скорочення середньооблікової кількості працівників (рис.2.3).

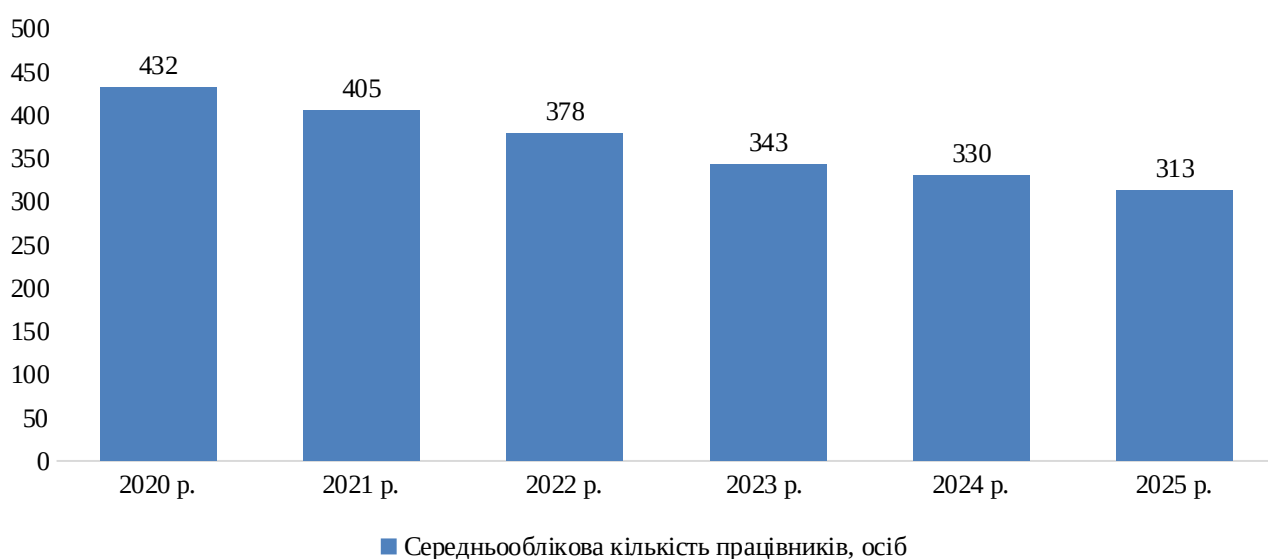


Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за 2020-2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [35]

У 2020 році на ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» працювало 432 особи, у 2021 році цей показник зменшився до 405 осіб, у 2022 році – до 378 осіб, у 2023 році – до 343 осіб, у 2024 році – до 330 осіб, а у 2025 році – до 313 осіб. Таким чином, за п'ятирічний період чисельність персоналу скоротилася на 119 осіб, що становить

близько чверті від початкового рівня. Подібна динаміка свідчить про наявність структурних змін у кадровій політиці ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» та трансформацію організації праці.

Система матеріальної мотивації ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» має структурований і багаторівневий характер та охоплює як пряму грошову винагороду, так і розширений соціальний пакет, що підвищує загальну цінність зайнятості на підприємстві. Базовим компонентом є конкурентна заробітна плата, яка складається з посадового окладу та змінної частини, що формується залежно від досягнення індивідуальних і командних показників ефективності (рис.2.4).

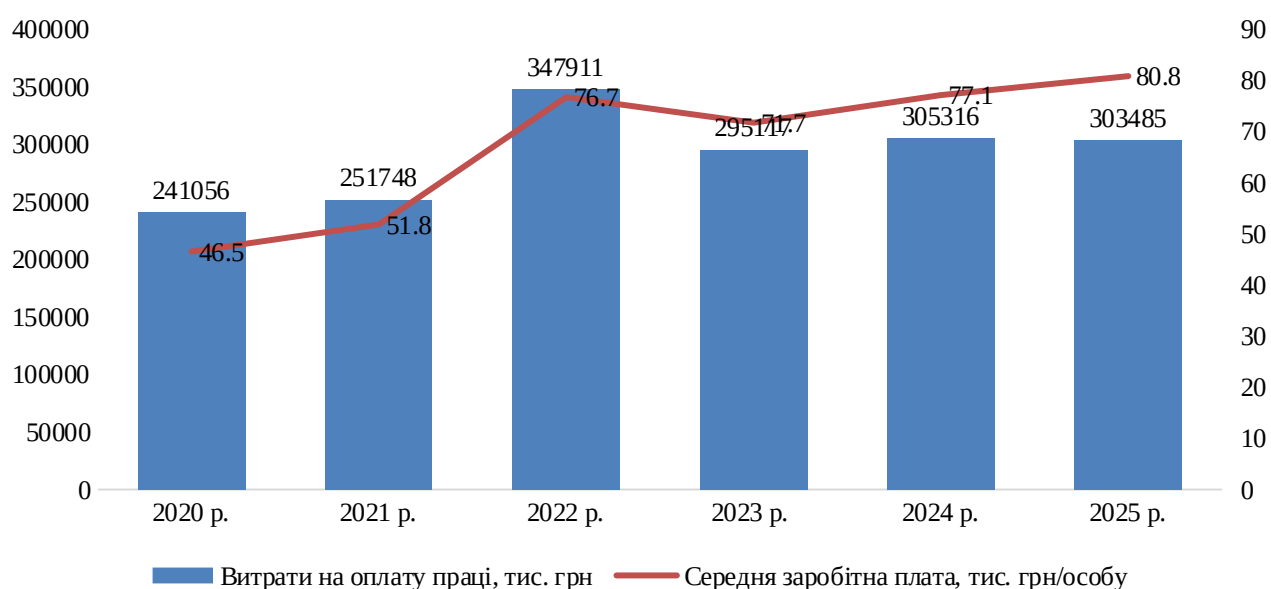


Рисунок 2.4 – Динаміка витрат на оплату персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за 2020-2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [35]

У 2020 році витрати на оплату праці становили 241056 тис. грн, у 2021 році вони зросли до 251748 тис. грн, у 2022 році суттєво підвищилися до 347911 тис. грн, після чого у 2023 році зменшилися до 295117 тис. грн і у 2024 році знову продемонстрували зростання до 305316 тис. грн, а у 2025 році незначно скоротилися до 303485 тис. грн. Така динаміка свідчить про гнучкість підходів ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» до формування фонду оплати праці та адаптацію мотиваційної політики до економічних умов. Важливим аспектом матеріальної мотивації є рівень середньої заробітної плати на одного працівника. Протягом

аналізованого періоду вона зростає з 46,5 тис. грн у 2020 році до 80,8 тис. грн у 2025 році, що свідчить про орієнтацію ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» на підвищення добробуту працівників та збереження конкурентоспроможності на ринку праці. Найбільш суттєве зростання відбулося у 2022 році, коли середня заробітна плата досягла 76,7 тис. грн, що було пов'язано з необхідністю компенсації інфляційних процесів і збереження трудового потенціалу в умовах економічної нестабільності.

Система оплати праці працівників ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» ґрунтується на нормах чинного законодавства України, що регулюють трудові відносини, гарантії та соціальний захист працівників. Вона інтегрована з корпоративною системою оцінювання професійної діяльності, яка забезпечує об'єктивність визначення рівня винагороди. Формування розміру заробітної плати здійснюється з урахуванням результатів аналізу ринку праці в Україні. Для виробничого персоналу застосовуються премії за виконання та перевиконання планових завдань, дотримання стандартів якості та відсутність виробничих втрат, тоді як для адміністративного і комерційного персоналу використовуються бонуси, пов'язані з фінансовими результатами, обсягами продажів і реалізацією стратегічних проєктів.

Важливим елементом матеріальної мотивації на ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» є програма добровільного медичного страхування. Вона охоплює амбулаторно-поліклінічне обслуговування, консультації вузькопрофільних спеціалістів, лабораторні та діагностичні дослідження, стаціонарне лікування у визначених медичних закладах, а також часткове покриття вартості медикаментів. Для окремих категорій працівників передбачається розширений пакет, який включає стоматологічні послуги та профілактичні огляди. Додатково впроваджуються програми страхування життя і від нещасних випадків, що підвищує рівень соціальної захищеності персоналу та їхніх сімей.

Система матеріальної підтримки ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» також включає компенсацію витрат на харчування, забезпечення спецодягом та засобами індивідуального захисту для виробничих працівників, оплату транспортних витрат. У разі виробничої необхідності ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» компенсує

витрати на мобільний зв'язок та службові відрядження. Передбачаються додаткові виплати до щорічної відпустки, матеріальна допомога у разі складних життєвих обставин, а також заохочувальні виплати до професійних свят чи ювілейних дат.

Окремим напрямом матеріальної мотивації на ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» є фінансування навчання та розвитку персоналу. Працівники проходять обов'язкові тренінги з охорони праці, техніки безпеки та виробничих стандартів. Для управлінського персоналу на ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» організовуються програми розвитку лідерських компетенцій, стратегічного мислення та управління проектами. Комерційні підрозділи залучаються до навчання з продажів, переговорних технік і маркетингової аналітики. Крім внутрішніх тренінгів, ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» оплачує участь у зовнішніх професійних семінарах і сертифікаційних програмах. Інвестиції в навчання на ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» розглядаються як довгострокова матеріальна вигода для працівника, оскільки підвищують його кваліфікаційний рівень і потенціал кар'єрного зростання.

Нематеріальна мотивація персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» є важливою складовою системи управління людськими ресурсами та доповнює інструменти матеріального стимулювання, формуючи стійку внутрішню зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства. Одним із ключових елементів нематеріальної мотивації на ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» є формування прозорої системи кар'єрного зростання. На підприємстві застосовуються індивідуальні плани розвитку, регулярні оцінювання результатів діяльності та компетенцій, що дозволяє визначати потенціал працівників і планувати їх просування по службі. Внутрішній конкурс на вакантні посади надає можливість професійного розвитку без зміни роботодавця, що сприяє утриманню талановитих фахівців. Для керівного складу впроваджуються програми наставництва та коучингу, які сприяють розвитку управлінських компетенцій.

Важливим аспектом нематеріальної мотивації на ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» є визнання досягнень працівників. На підприємстві практикується відзначення кращих співробітників за підсумками кварталу або року, публічне

оголошення подяк, вручення корпоративних нагород та сертифікатів. Такий підхід підсилює відчуття значущості особистого внеску у спільний результат та формує позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. Крім того, керівники застосовують регулярний зворотний зв'язок, що дозволяє працівникам розуміти свої сильні сторони та напрями для вдосконалення.

Суттєву роль на ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» відіграє створення комфортного робочого середовища. Підприємство забезпечує сучасне обладнання робочих місць, ергономічні умови праці, зони відпочинку та корпоративні простори для комунікації. У межах підтримки балансу між роботою та особистим життям для адміністративного персоналу застосовуються гнучкі графіки роботи та елементи дистанційної зайнятості. Для виробничих працівників забезпечується чітке планування змінності та регламентовані перерви.

Нематеріальна мотивація на ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» також включає розвиток корпоративної культури та командної взаємодії. Організуються корпоративні заходи, професійні свята, спортивні та соціальні ініціативи, що сприяють зміцненню командного духу. Працівники залучаються до внутрішніх проєктів, робочих груп і програм безперервного вдосконалення виробничих процесів, що створює відчуття причетності до стратегічного розвитку підприємства. Додатково функціонують канали внутрішніх комунікацій, зокрема корпоративні інформаційні платформи та регулярні зустрічі з керівництвом.

Окремим напрямом є підтримка професійного самовираження та ініціативності. Працівники мають можливість подавати пропозиції щодо оптимізації процесів і підвищення ефективності, а кращі ідеї отримують схвалення та реалізацію. Така практика стимулює інноваційність і формує культуру постійного вдосконалення.

Отже, проведений аналіз системи менеджменту персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» засвідчив її комплексний та стратегічно орієнтований характер. Підприємство поєднує ефективну організаційну структуру відділу управління персоналом з продуманою системою матеріальної та нематеріальної мотивації. Оптимізація чисельності персоналу супроводжується зростанням середньої

заробітної плати та підвищенням вимог до професійних компетенцій працівників. Соціальні гарантії, програми страхування та навчання формують стабільне та безпечне трудове середовище.

2.3 Оцінювання ефективності мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»

Оцінювання ефективності мотивації персоналу є важливою складовою аналізу системи управління людськими ресурсами підприємства. В умовах конкурентного ринкового середовища саме рівень зацікавленості працівників у результатах праці визначає продуктивність, якість роботи та фінансові результати компанії. Для ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» питання ефективності мотиваційної політики має стратегічне значення, оскільки безпосередньо впливає на стабільність кадрового складу та економічну результативність діяльності. Комплексний підхід до оцінювання мотивації передбачає використання системи взаємопов'язаних індикаторів, що дозволяє отримати цілісне уявлення про стан системи стимулювання праці. Ефективна мотиваційна політика проявляється насамперед у зростанні результативності праці та зміцненні кадрової стабільності підприємства. Взаємозв'язок між якістю мотиваційних механізмів і фінансовими результатами діяльності дає змогу не лише оцінити поточний стан управління персоналом, а й визначити напрями його вдосконалення.

Оцінювання ефективності мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» доцільно здійснювати через аналіз показників продуктивності праці (рис.2.5) та рентабельності витрат на оплату праці (рис.2.6), які відображають взаємозв'язок між використанням трудових ресурсів і фінансовими результатами діяльності підприємства.

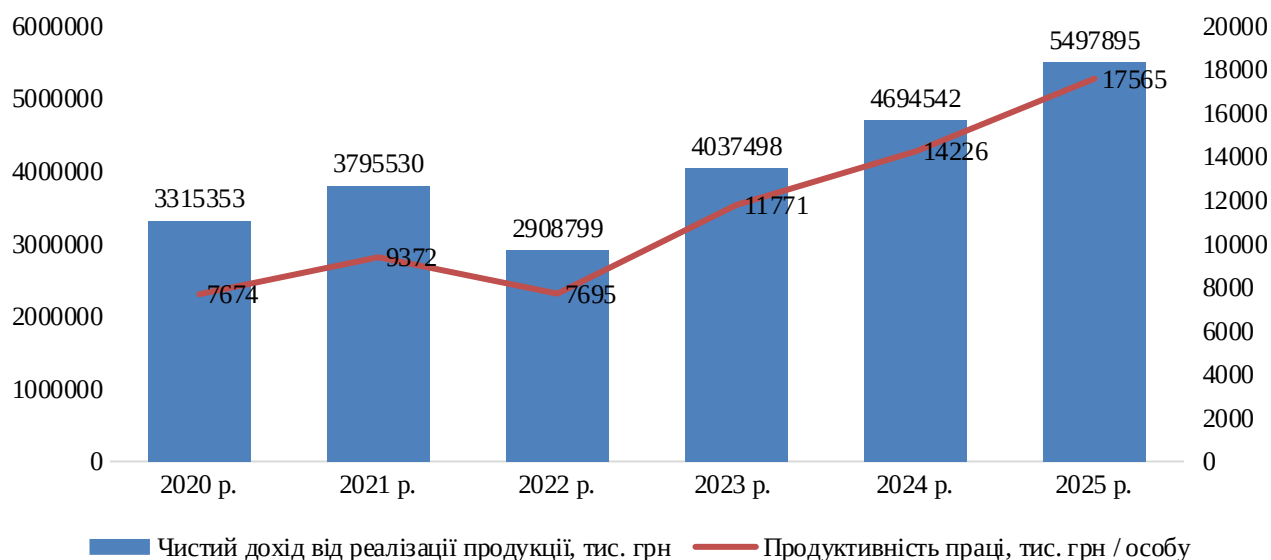


Рисунок 2.5 – Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за 2020-2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» характеризується загальною тенденцією до зростання, попри суттєве скорочення у 2022 році. Якщо у 2020 році дохід становив 3315353 тис. грн, то у 2024 році він досяг 4694542 тис. грн, що свідчить про відновлення та зміцнення ринкових позицій ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна». Показник продуктивності праці демонструє ще більш виразну позитивну динаміку. У 2020 році на одного працівника припадало 7674 тис. грн чистого доходу, у 2021 році – 9372 тис. грн, у 2022 році відбулося певне зниження до 7695 тис. грн, що корелює зі спадом фінансових результатів. Проте вже у 2023 році продуктивність зросла до 11771 тис. грн на особу, у 2024 році – до 14226 тис. грн на особу, а у 2025 році досягла максимального значення за весь аналізований період – 17565 тис. грн на особу. Зростання виробітку на одного працівника на тлі скорочення чисельності персоналу свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу та результативність застосованих мотиваційних механізмів.

Додатковим індикатором є рентабельність витрат на оплату праці, яка характеризує співвідношення чистого прибутку до витрат на персонал (рис.2.6).

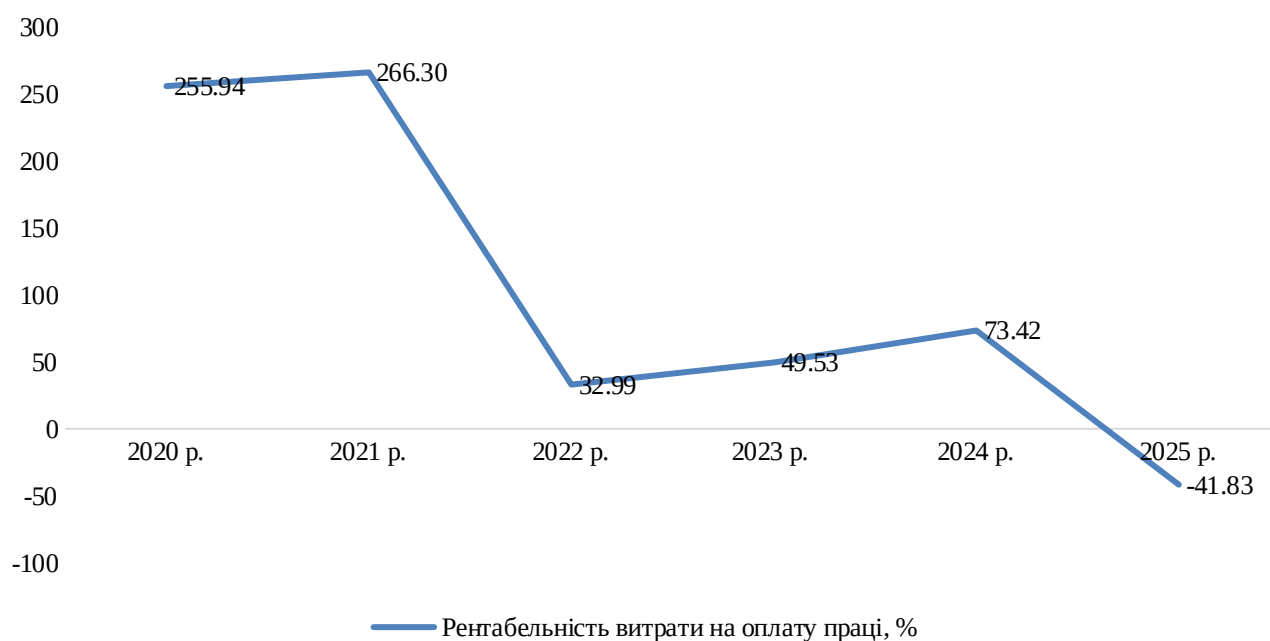


Рисунок 2.6 – Динаміка рентабельності витрат на оплату праці персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за 2020-2025 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [35]

У 2020-2021 роках цей показник перебував на високому рівні – 255,94% та 266,3% відповідно, що відображало значну віддачу від інвестування у людські ресурси. У 2022 році рентабельність різко знизилася до 32,99% через суттєве падіння чистого прибутку, однак уже у 2023 році показник зріс до 49,53%, а у 2024 році – до 73,42%. У 2025 році рентабельність витрат на оплату праці набула від'ємного значення (-41,83%), що зумовлено отриманням підприємством збитку в розмірі 126944 тис. грн. Це означає, що кожна витрачена гривня на оплату праці не лише не генерувала прибутку, а й супроводжувалася фінансовими втратами. Попри те, що продуктивність праці у вимірі доходу продовжувала зростати, різке збільшення операційних витрат нівелювало позитивний ефект від нарощування обсягів реалізації.

Зв'язок між удосконаленням системи мотивації та зростанням продуктивності праці на ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» є очевидним. Підвищення середньої заробітної плати, впровадження преміальних механізмів, розширення соціального пакета та розвиток нематеріальних стимулів сприяли зміцненню зацікавленості працівників у досягненні високих результатів. У

результаті ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» вдалося забезпечити зростання виробітку та покращення фінансових показників навіть за умов оптимізації чисельності персоналу.

Оцінювання ефективності мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» доцільно здійснювати через аналіз показників руху кадрів (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Абсолютні показники руху персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за 2020-2025 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова кількість працівників, осіб	432	405	378	343	330	313
Кількість працівників на початок періоду, осіб	458	406	403	353	333	326
Кількість працівників на кінець періоду, осіб	406	403	353	333	326	299
Оборот із прийняття, осіб	5	5	3	4	4	4
Оборот зі звільнення, осіб	57	8	53	24	11	31
Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням або з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни, осіб	8	5	44	20	7	18
Чисельність працівників, що пропрацювали весь період, осіб	375	397	325	319	319	268

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Абсолютні показники руху персоналу демонструють, що найбільш суттєві кадрові втрати відбулися у 2020 та 2022 роках. У 2020 році кількість звільнених становила 57 осіб, тоді як прийнято було лише 5 працівників. У 2022 році ситуація повторилася, коли при 3 прийнятих працівників кількість звільнених досягла 53 осіб, із яких 44 особи залишили підприємство за власним бажанням або були звільнені з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни. Така динаміка свідчить про вплив кризових чинників на кадрову стабільність та посилення внутрішніх організаційних змін. У 2023-2024 роках спостерігається зменшення масштабів звільнень. Кількість осіб, які вибули у 2024 році, скоротилася до 11, що є суттєво меншим показником порівняно з попередніми роками. Одночасно чисельність працівників, які пропрацювали весь період, зберігається на стабільному рівні, що свідчить про формування ядра постійного

персоналу. Однак у 2025 році кількість звільнених зросла до 31 особи, з яких 18 залишили підприємство за власним бажанням або з ініціативи адміністрації, а чисельність працівників на кінець року скоротилася до 299 осіб. Кількість працівників, які пропрацювали весь 2025 рік, зменшилася до 268 осіб (найнижче значення за весь аналізований період), що свідчить про послаблення кадрової стабільності.

Відносні показники руху персоналу підтверджують зазначені тенденції (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Відносні показники руху персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» за 2020-2025 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Рівень плинності кадрів, %	1,85	1,23	11,64	5,83	2,12	5,75
Інтенсивність обороту із прийняття	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Інтенсивність обороту зі звільнення	0,13	0,02	0,14	0,07	0,03	0,10
Коефіцієнт сталості	0,87	0,98	0,86	0,93	0,97	0,86

Джерело: розроблено автором на основі [35]

У 2022 році показник різко зріс до 11,64%, після чого знизився до 5,83% у 2023 році та до 2,12% у 2024 році, що свідчило про відновлення кадрової стабільності. Проте у 2025 році рівень плинності знову підвищився до 5,75%, наближаючись до значень кризового 2023 року. Інтенсивність обороту із прийняття протягом усього аналізованого періоду стабільно залишалася на рівні 0,01, що вказує на послідовну орієнтацію підприємства на збереження оптимальної чисельності без активного поповнення штату. Інтенсивність обороту зі звільнення у 2025 році зросла до 0,10 порівняно з 0,03 у 2024 році, що є тривожним сигналом і потребує уваги з боку керівництва. Коефіцієнт сталості персоналу у 2025 році знизився до 0,86, повернувшись на рівень кризового 2022 року, тоді як у 2024 році він становив 0,97. Таке погіршення пов'язане із загальним погіршенням фінансових результатів підприємства, невизначеністю щодо його подальшого розвитку та зниженням мотивації персоналу в умовах збиткової діяльності. Це вказує на

необхідність посилення заходів із утримання кадрів та перегляду підходів до нематеріальної мотивації в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Оцінювання рівня вмотивованості персоналу передбачало проведення кількісного соціологічного опитування у формі стандартизованого анкетування. Об'єктом дослідження виступили працівники ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», а вибірка склала 100 осіб, що охоплюють як виробничий, так і адміністративний персонал. Відбір респондентів здійснювався за принципом репрезентативності з урахуванням посади, стажу роботи та функціональних обов'язків, що дозволило отримати узагальнену характеристику мотиваційного стану колективу. Інструментарієм дослідження слугувала структурована анкета, яка включала 15 закритих запитань, сформованих за шкалою Лайкерта (від 1 до 5). Зміст анкети охоплював ключові аспекти матеріальної та нематеріальної мотивації, зокрема рівень задоволеності оплатою праці, системою преміювання, соціальними гарантіями, умовами праці, можливостями професійного розвитку, кар'єрного зростання, визнанням досягнень, соціально-психологічним кліматом та балансом між роботою і особистим життям. Опитування проводилося в анонімній формі, що сприяло підвищенню об'єктивності та щирості відповідей. Збір даних здійснювався шляхом електронного анкетування.

Результати анкетування свідчать про загалом достатній рівень вмотивованості персоналу, що підтверджується переважанням оцінок 4 і 5 за більшістю питань (табл.2.5). Отримані результати анкетування свідчать про загалом достатньо високий рівень ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна». Середні оцінки більшості показників знаходяться в межах 3,7-4,2 балів, що характеризує позитивне сприйняття працівниками як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Найвищі значення отримали такі аспекти, як соціальні гарантії та умови праці (4,2 бали), а також соціально-психологічний клімат (4,1 бали), що свідчить про належний рівень соціальної захищеності персоналу та створення комфортного робочого середовища.

Таблиця 2.5 – Результати анкетування щодо ефективності мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»

Питання	Чисельність респондентів					Середня оцінка
	1	2	3	4	5	
Я задоволений(-на) рівнем своєї заробітної плати	5	10	23	37	25	3,7
Система преміювання та бонусів є справедливою	4	11	20	39	26	3,7
Соціальні гарантії відповідають моїм потребам	2	5	8	40	45	4,2
Я маю можливості для професійного розвитку	3	7	15	42	33	4,0
Існують реальні перспективи кар'єрного зростання	6	12	24	35	23	3,6
Мої досягнення визнаються керівництвом	4	9	18	41	28	3,8
Я отримую регулярний зворотний зв'язок	5	10	22	38	25	3,7
У колективі сприятливий клімат	2	4	14	44	36	4,1
Умови праці є комфортними	1	3	13	46	37	4,2
Я відчуваю залученість до цілей підприємства	3	6	18	42	31	3,9
Моя робота є цікавою	2	5	16	43	34	4,0
Я готовий(-а) докладати додаткових зусиль	2	4	15	44	35	4,1
Я задоволений балансом робота–життя	4	8	20	40	28	3,8
Керівництво враховує думку працівників	7	14	24	33	22	3,5
Я планую працювати в компанії надалі	3	6	15	41	35	4,0

Джерело: розроблено автором

Високі оцінки готовності працівників докладати додаткових зусиль (4,1 балу) і залученості до діяльності підприємства (3,9 балів) підтверджують наявність внутрішньої мотивації та лояльності до організації. Результати також виявили окремі проблемні аспекти. Зокрема, нижчі оцінки отримали рівень оплати праці та система преміювання (по 3,7 бали), що свідчить про потребу в удосконаленні матеріального стимулювання. Особливої уваги потребує показник врахування думки працівників керівництвом (3,5 бали), що є найнижчим серед усіх і вказує на недостатній рівень внутрішніх комунікацій та участі персоналу в управлінських процесах. Також певні резерви для розвитку наявні у сфері кар'єрного зростання (3,6 бали). Загалом система мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» є ефективною та збалансованою, однак потребує подальшого вдосконалення в частині матеріального стимулювання, розвитку кар'єрних можливостей і посилення участі працівників у прийнятті рішень, що сприятиме підвищенню загальної результативності діяльності підприємства.

Отже, аналіз ефективності мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» засвідчив наявність прямого взаємозв'язку між удосконаленням

стимулюючих механізмів і зростанням результативності діяльності підприємства. Динаміка продуктивності праці демонструє суттєве підвищення виробітку на одного працівника, особливо у 2023-2024 роках. Крім того, після кризового спаду 2022 року спостерігається поступове зростання рентабельності витрат на оплату праці. Зниження рівня плинності кадрів та підвищення коефіцієнта сталості персоналу свідчать про стабілізацію кадрової ситуації на ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна». У сукупності це підтверджує ефективність застосованої системи матеріальної та нематеріальної мотивації.

Разом з тим, діагностика мотиваційного середовища ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» виявила ряд проблем. Серед них – низька оцінка справедливості преміювання (3,7 з 5), недостатня прозорість кар'єрних перспектив (3,6 з 5), слабке врахування думки працівників (3,5 з 5), скорочення чисельності персоналу на 38% за 2020-2025 роки, слабка диференціація мотиваційних інструментів за категоріями персоналу, відсутність цифрових інструментів моніторингу мотиваційного стану та низький рівень залученості працівників до цілепокладання (3,9 з 5). Сукупність цих факторів свідчить про системні недоліки мотиваційної системи підприємства, що потребують комплексного вирішення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЯКОБЗ ДАУ ЕГБЕРТС УКРАЇНА»

3.1 Розроблення проєкту рекомендацій щодо оновлення технологій та інструментів мотивації персоналу на підприємстві

Результати дослідження системи мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», проведеного у другому розділі, дозволяють виявити ключові проблемні зони, що систематизовані в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Діагностична карта ключових проблем мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»

Проблема мотивації	Прояв	Джерело виявлення	Ступінь критичності
Низька оцінка справедливості системи преміювання (3,7/5,0)	18% респондентів оцінили преміальну систему негативно (1 або 2 бали)	Анкетування персоналу (табл. 2.5)	Висока
Недостатня прозорість кар'єрних перспектив (3,6/5,0)	Найнижча оцінка серед усіх параметрів; 18 осіб поставили 1 або 2 бали	Анкетування персоналу (табл. 2.5)	Висока
Низьке відчуття врахування думки працівників (3,5/5,0)	21 із 100 респондентів виставили оцінку 1 або 2; найнижчий середній бал у анкеті	Анкетування персоналу (табл. 2.5)	Висока
Систематичне скорочення чисельності персоналу (з 432 до 313 осіб за 2020-2025 роки)	Зменшення штату на 38% за 5 років при обмеженому наймі (4-5 осіб/рік)	Аналіз руху персоналу (табл. 2.3)	Середня
Слабка диференціація мотиваційних інструментів за категоріями персоналу	Єдина схема преміювання для виробничого та адміністративного персоналу без урахування індивідуальних профілів	Аналіз системи оплати праці	Середня
Відсутність цифрових інструментів моніторингу мотиваційного стану	Оцінювання здійснюється переважно через річне анкетування без безперервного аналітичного контуру	Аналіз поточної системи мотивації	Висока
Низький рівень залученості до ціле-покладання підприємства (3,9/5,0)	Недостатня комунікація стратегічних пріоритетів між рівнями управління	Анкетування персоналу; аналіз внутрішніх комунікацій	Середня

Джерело: розроблено автором

Попри наявність розгалуженої системи матеріальних і нематеріальних стимулів, яка охоплює конкурентну заробітну плату, добровільне медичне страхування, програми навчання та розвитку, заходи з розвитку корпоративної культури, результати анкетування персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» та кількісний аналіз кадрових показників виявляють низку суттєвих структурних недоліків. Перш за все, звертає на себе увагу відносно низький рівень оцінки справедливості системи преміювання та бонусів, що становить 3,7 балів із 5,0 можливих та свідчить про недостатню прозорість алгоритмів розрахунку додаткової винагороди та сприйняття їх частиною колективу як необ'єктивних. Оцінка кар'єрних перспектив виявилась найнижчою серед усіх аналізованих параметрів – 3,6 балів, що вказує на слабку впевненість працівників ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» у реальних можливостях вертикального та горизонтального просування всередині компанії. Критичною проблемою є також найнижчий середній бал анкетування за питанням урахування думки персоналу керівництвом – 3,5 балів, що безпосередньо корелює з рівнем організаційної довіри та відчуттям залученості до прийняття рішень. Відсутність ефективних каналів зворотного зв'язку «знизу-вгору» формує дисонанс між декларованою відкритістю корпоративної культури та реальною практикою управлінської комунікації.

Не менш значущою є демографічна проблема ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», адже протягом 2020-2025 років середньооблікова чисельність персоналу скоротилася з 432 до 313 осіб, тобто на 38%. При цьому обсяг прийняття нових працівників залишався мінімальним – 3-5 осіб на рік, що свідчить про депопуляцію трудового колективу та потенційну втрату ключових компетенцій. Незважаючи на стабілізацію рівня плинності кадрів у 2024 році на позначці 2,12%, загальна тенденція до зниження чисельності персоналу в умовах зростання обсягів виробництва та доходів підприємства підвищує навантаження на існуючих співробітників і створює ризики вигорання. Крім того, в 202 році вона зросла до 5,75%.

Системним недоліком поточної моделі мотивації ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» є відсутність безперервного цифрового моніторингу мотиваційного стану

персоналу. Оцінювання здійснюється переважно у форматі річного анкетування, що унеможливорює оперативне реагування на зміну мотиваційного клімату та раннє виявлення демотивації. В умовах динамічного зовнішнього середовища, у тому числі воєнного стану в Україні, який суттєво впливає на психоемоційний стан працівників, така інерційність системи становить значний управлінський ризик.

Загалом аналіз виявив, що система мотивації ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», попри свою формальну розгалуженість, є переважно статичною, недостатньо диференційованою та позбавленою цифрового аналітичного підґрунтя. Традиційні підходи до матеріального та нематеріального стимулювання не забезпечують необхідного рівня персоналізації та гнучкості, що в сукупності обмежує їхню мотивуючу ефективність. Зазначені обставини обумовлюють необхідність розробки інноваційного проєкту оновлення системи мотивації, що базується на принципово нових технологічних та управлінських підходах.

Порівняльна характеристика традиційної системи мотивації та запропонованого проєкту за ключовими параметрами представлена в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика традиційної системи мотивації та запропонованого проєкту оновлення технологій та інструментів мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»

Параметр порівняння	Традиційна система мотивації	Запропонований проєкт
Принцип формування винагороди	Уніфіковані грейди та статичні преміальні шкали	Персоналізовані мотиваційні пакети на основі AI-профілювання потреб і KPI
Частота перегляду системи	Щорічно або за необхідністю	Автоматична адаптація на основі аналітичних даних
Джерела мотиваційних даних	Щорічне анкетування, суб'єктивна оцінка керівника	Безперервний digital-моніторинг (пульс-опитування, модуль аналітики HRM, індекс eNPS)
Інструмент визнання досягнень	Публічне оголошення подяк, грамоти	Гейміфікована система балів, цифрові бейджі, рейтинги в корпоративному застосунку
Управління кар'єрним розвитком	Індивідуальний план розвитку (щорічний), внутрішні конкурси на вакансії	Динамічна траєкторія розвитку в системі Learning Experience Platform з AI-рекомендаціями навчання та кар'єрних кроків
Формат зворотного зв'язку	Щоквартальні оцінювальні бесіди	Безперервний зворотний зв'язок через мобільний застосунок
Участь працівника у формуванні пакету пільг	Стандартний соціальний пакет без вибору	Модель «кафетерію пільг» (самостійний вибір бенефітів у межах встановленого бюджету)
Взаємозв'язок із стратегічними цілями	Опосередкований; ціле-покладання переважно на рівні підрозділів	OKR-каскадування від корпоративних цілей до особистих KPI кожного працівника
Технологічна платформа	Excel-таблиці, розрізнені HR-модулі	Єдина інтегрована HRM-платформа з модулями мотивації, аналітики, навчання та комунікацій

Джерело: розроблено автором

Новизна проєкту полягає у переході від уніфікованих статичних інструментів мотивації до персоналізованих динамічних підходів, що базуються на безперервному аналізі даних та використанні технологій штучного інтелекту. На відміну від традиційних систем мотивації, що функціонують за принципом «один розмір для всіх» та переглядаються раз на рік, проєкт передбачає побудову адаптивної мотиваційної екосистеми, яка здатна до самоналаштування у режимі реального часу залежно від змін мотиваційних профілів, результатів діяльності та організаційних пріоритетів. Запропонований проєкт відрізняється від традиційних систем принципово за кожним виміром від логіки формування винагороди до технологічної інфраструктури. Особливу практичну цінність представляє синтез трьох взаємопідсилюючих інновацій – AI-аналітики мотиваційних профілів, гнучкої системи вибору бенефітів та безперервного цифрового зворотного зв'язку.

Запропонований проєкт складається з шести взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких вирішує конкретну виявлену проблему (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Компоненти проєкту оновлення технологій та інструментів мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»

Компонент проєкту	Інструментарій
1. AI-профілювання мотиваційних потреб	Алгоритм машинного навчання для аналізу мотиваційних профілів на основі даних опитувань, HR-аналітики та поведінкових паттернів
2. Кафетерій пільг	Модульна система вибору бенефітів у межах індивідуального річного ліміту (здоров'я, навчання, спорт, дозволя, фінансові інструменти)
3. OKR-каскадування та прозоре цілепокладання	Впровадження методології OKR з цифровою платформою трекінгу виконання цілей на всіх рівнях
4. Гейміфікована система визнання	Корпоративний застосунок із системою балів, бейджів, рейтингів, рівнів досягнень; peer-to-peer визнання між колегами
5. Learning Experience Platform з AI-рекомендаціями	Цифрова освітня платформа з персоналізованими навчальними треками, мікронавчанням, AI-куратором знань та інтеграцією із зовнішніми провайдерами
6. Пульс-опитування та eNPS-моніторинг	Щотижневі короткі (3-5 питань) цифрові опитування для оцінки мотиваційного стану; розрахунок індексу eNPS та автоматичне формування аналітичних дашбордів для HR

Джерело: розроблено автором

Головним елементом проєкту є єдина інтегрована HRM-платформа, що об'єднує всі шість компонентів у цілісну цифрову екосистему. Платформа забезпечує централізований збір, зберігання та аналіз мотиваційних даних,

автоматичне формування управлінських звітів і дашбордів для HR-команди та керівників підрозділів, а також взаємодію між модулями профілювання, бенефітів, OKR-трекінгу, гейміфікації, навчання та зворотного зв'язку. Інтеграція з існуючими обліковими системами ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» забезпечує автоматичну актуалізацію даних про чисельність, результати діяльності та кадрові переміщення без ручного введення інформації.

Механізм впровадження проєкту рекомендацій щодо оновлення технологій та інструментів мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» передбачає поетапний підхід, що забезпечує системну трансформацію існуючої моделі мотивації з мінімізацією операційних ризиків та максимальним залученням ключових стейкхолдерів. Реалізація проєкту розрахована на 18 місяців і охоплює сім послідовно-паралельних етапів (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Календарний план реалізації проєкту оновлення технологій та інструментів мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»

Етап реалізації проєкту	I кв. 2026	II кв. 2026	III кв. 2026	IV кв. 2026	I кв. 2027	II кв. 2027
Етап 1. Підготовчий: аудит та технічне завдання						
Етап 2. Проектування системи						
Етап 3. Розробка та налаштування платформи						
Етап 4. Пілотне впровадження						
Етап 5. Навчання персоналу та HR						
Етап 6. Повне розгортання						
Етап 7. Моніторинг та коригування						

Джерело: розроблено автором

Перший етап – підготовчий (I квартал 2026 року) – передбачає проведення поглибленого аудиту чинної системи мотивації із залученням зовнішнього консультанта та внутрішньої HR-команди. Ключовими завданнями цього етапу є детальна оцінка поточного стану всіх мотиваційних інструментів, визначення технічних вимог до HRM-платформи, проведення конкурентного аналізу ринку HR-технологій, формування проєктної команди та розподіл відповідальності, а також підготовка та затвердження технічного завдання на впровадження

платформи. Результатом першого етапу є затверджений паспорт проєкту та детальний план реалізації.

Другий етап – проєктування системи (I-II квартал 2026 року) – охоплює розробку концептуальних рішень для кожного з шести компонентів проєкту. На цьому етапі формуються алгоритми AI-профілювання, визначаються категорії та ліміти бенефітів у межах кафетерію пільг, розробляється методологія OKR-каскадування, проєктується система гейміфікації та навчальні треки LXP-платформи, а також визначаються метрики та частота пульс-опитувань. Паралельно проводиться вибір постачальника HRM-платформи на конкурсній основі з урахуванням функціональних вимог, рівня безпеки даних та вартості ліцензування.

Третій етап – розробка та налаштування платформи (II-IV квартал 2026 року) – є технологічним ядром проєкту. Він включає налаштування придбаної HRM-платформи під специфіку ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», розробку AI-модуля профілювання мотиваційних потреб, інтеграцію платформи з існуючими обліковими та ERP-системами підприємства, тестування функціональності та усунення технічних вад. Цей етап реалізується IT-менеджером у тісній співпраці з постачальником платформи та аналітиком з персоналу.

Четвертий етап – пілотне впровадження (III-IV квартал 2026 року) – передбачає запуск системи у тестовому режимі на обраній цільовій групі (орієнтовно 30-40% персоналу, зокрема адміністративний та комерційний персонал Київської філії). Під час пілоту відбувається реальна апробація всіх компонентів системи, збір зворотного зв'язку від учасників, виявлення та усунення операційних недоліків, а також адаптація налаштувань платформи на основі отриманих даних. Паралельно організується навчання HR-команди та лінійних керівників роботі з новими інструментами.

П'ятий етап – навчання персоналу та HR (III квартал 2026 – I квартал 2027 року) – є наскрізним і охоплює весь період активного розгортання проєкту. Він включає розробку та проведення навчальних програм для трьох цільових аудиторій:

- HR-команди (поглиблене навчання роботі з платформою, аналітикою та AI-інструментами),
- лінійних керівників (навчання OKR-методології, безперервному зворотному зв'язку та роботі з мотиваційними дашбордами);
- рядових співробітників (ознайомлення з функціями корпоративного застосунку, кафетерієм пільг та навчальною платформою).

Шостий етап – повне розгортання (IV квартал 2026 – II квартал 2027 року) – передбачає поширення системи на весь персонал підприємства, включаючи виробничий персонал заводу в Тростянці. На цьому етапі активуються всі компоненти проєкту у повному обсязі, запускається регулярний цикл пульс-опитувань та eNPS-вимірювань, а також забезпечується безперервний операційний супровід з боку IT-менеджера та HR-команди.

Сьомий етап – моніторинг та коригування (I-II квартал 2026 року) – є завершальним та передбачає систематичний аналіз ефективності впровадженої системи порівняно з базовими показниками 2024 року, підготовку звітів про досягнення встановлених KPI, виявлення та усунення залишкових недоліків, а також розробку рекомендацій щодо подальшого розвитку системи мотивації.

Ефективна реалізація проєкту вимагає чіткого розподілу відповідальності між ключовими учасниками з урахуванням їхніх функціональних ролей в організаційній структурі ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» (табл.3.5). Матриця RACI відображає розподіл відповідальності між ключовими учасниками проєкту відповідно до їхніх функціональних ролей у структурі ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна». Ключовим виконавцем і операційним керівником проєкту виступає начальник відділу HR, якому делегуються функції безпосереднього управління впровадженням. HR Business Partner забезпечує стратегічну підзвітність та інтеграцію проєкту з бізнес-цілями підприємства, тоді як генеральний директор здійснює фінальне затвердження ключових рішень та ресурсного забезпечення. Аналітик з персоналу виконує функції технічного куратора модуля аналітики та моніторингу. Фахівці з компенсацій та пільг і навчання та розвитку відповідають за

змістовне наповнення відповідних компонентів проєкту, а ІТ-менеджер забезпечує технологічну інфраструктуру та інтеграцію платформи.

Таблиця 3.5 – Матриця відповідальності RACI за реалізацію проєкту оновлення технологій та інструментів мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»

Функція	Генеральний директор	HR Business Partner	Начальник відділу HR	Аналітик з персоналу	Фахівець з компенсацій та пільг	Фахівець з навчання та розвитку	ІТ-менеджер
Розробка концепції та затвердження проєкту	B	U	K	I	I	I	I
Аудит поточної системи мотивації	U	B	U	K	I	I	I
Вибір та впровадження HRM-платформи	K	U	B	U	K	I	I
Розробка моделі AI-профілювання	I	K	B	U	I	K	I
Проектування кафетерію пільг	U	B	K	I	U	I	I
Впровадження OKR-методології	K	B	U	I	U	I	K
Розробка застосунку гейміфікації	I	K	B	U	I	U	I
Впровадження LXP-платформи	K	U	B	I	K	U	I
Запуск пульс-опитувань та eNPS	I	B	U	K	I	I	U
Навчання HR-команди та керівників	K	U	B	U	K	I	I
Комунікація змін персоналу	U	B	K	I	U	U	I
Моніторинг ефективності та корекція	K	B	U	K	I	U	I

Джерело: розроблено автором

Умовні позначення: B – відповідальний виконавець (Responsible); U – управляє процесом, підзвітний (Accountable); K – консультується (Consulted); I – інформується (Informed)

Таким чином, проєкт рекомендацій щодо оновлення технологій та інструментів мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» являє собою комплексне, науково обґрунтоване та технологічно забезпечене рішення, що відповідає виявленим проблемам системи мотивації ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» та враховує сучасні тенденції розвитку управління людськими ресурсами. Поєднання AI-аналітики, персоналізованих мотиваційних інструментів, безперервного цифрового моніторингу та методології OKR формує якісно нову

мотиваційну екосистему, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища та індивідуальних потреб кожного працівника підприємства.

3.2 Обґрунтування соціально-економічної ефективності від впровадження запропонованого проєкту

Визначення інвестиційних витрат є необхідною передумовою розрахунку показників економічної ефективності. Структура витрат на впровадження проєкту оновлення технологій та інструментів мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» формується з двох складових, зокрема первинних капітальних інвестицій, що здійснюються переважно у 2026 році, та щорічних операційних витрат на підтримку й розвиток системи, починаючи з 2027 року. Кошторис витрат наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Кошторис витрат на впровадження проєкту оновлення технологій та інструментів мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
1. Ліцензування HRM-платформи (річна підписка)	900
2. Налаштування та кастомізація платформи (включаючи AI-модуль)	350
3. Налаштування модуля гейміфікації та корпоративного застосунку	280
4. Впровадження LXP-платформи та наповнення контентом	220
5. Інтеграція з ERP-системою підприємства	150
6. Навчання HR-команди та керівників	100
7. Зовнішній консалтинг (аудит, OKR-методологія)	200
8. Комунікаційна кампанія для персоналу	50
9. Резервний фонд (10% від суми п.1-8)	225
Усього первинних інвестицій	2475
10. Щорічні операційні витрати на підтримку (оновлення ліцензій, технічна підтримка, оновлення контенту)	420

Джерело: розроблено автором

Загальна сума первинних інвестицій у проєкт становить 2475 тис. грн. Найбільш вагомою статтею є ліцензування та розгортання HRM-платформи (900 тис. грн), що відображає об'єктивну вартість сучасних інтегрованих HR-систем

корпоративного класу. Другою за величиною статтею є налаштування та кастомізація платформи з AI-модулем (350 тис. грн), що є типовою практикою для проєктів цифровізації HR-процесів на виробничих підприємствах. Важливо підкреслити, що щорічні операційні витрати у розмірі 420 тис. грн є значно нижчими за традиційні витрати на проведення зовнішніх навчань, тренінгів і заходів з рекрутингу, які система частково замінює. Таким чином, операційна ефективність проєкту частково формується вже за рахунок реструктуризації поточних HR-витрат підприємства.

Після впровадження проєкту очікується зростання продуктивності праці на 10% (табл.3.7).

Таблиця 3.7 – Розрахунок економічного ефекту підвищення продуктивності праці за рахунок впровадження проєкту оновлення технологій та інструментів мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»

Фактор впливу на продуктивність	Діапазон ефекту	Прийнятий відсоток зростання	Економічний ефект, тис. грн / рік
Підвищення залученості персоналу до цілей (OKR)	+3-5%	+4%	569
Скорочення втрат робочого часу через більш прозору систему очікувань і зворотний зв'язок	+2-3%	+2,5%	356
Підвищення кваліфікації через LXP (зниження браку, підвищення швидкості роботи)	+1,5-2,5%	+2%	285
Ефект гейміфікації (підвищення внутрішньої мотивації)	+1-2%	+1,5%	213
Сукупний ефект	+7,5-12,5%	+10%	1423

Джерело: розроблено автором

Найбільш вагомим фактором підвищення продуктивності є посилення залученості персоналу до стратегічних цілей підприємства через OKR-методологію (+4% або 569 тис. грн/рік). Це узгоджується з результатами масштабного дослідження Gallup, яке охопило понад 2,7 млн працівників у 96 країнах та встановило пряму кореляцію між рівнем залученості та операційними результатами підприємства [36]. Синергія всіх чотирьох факторів забезпечує сукупний ефект підвищення продуктивності на рівні 1423 тис. грн щорічно.

Другим ключовим каналом реалізації економічного ефекту є зниження рівня плинності кадрів та пов'язана із цим економія витрат на рекрутинг, адаптацію та навчання нових працівників. Незважаючи на те, що рівень плинності кадрів ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» у 2024 році становив 2,12% – порівняно з попереднім піком 11,64% у 2022 році – розрахунок вартості наявної плинності свідчить про значний потенціал для додаткових заощаджень. Прогнозоване зниження рівня плинності кадрів на 40% – з 2,12% до 1,27% – базується на результатах досліджень ефективності програм підвищення залученості. Зокрема, дослідження Quantum Workplace підтверджує, що підвищення індексу залученості на 1 бал (за 5-бальною шкалою) пов'язане зі зниженням плинності на 25-35% [37]. Оскільки проєкт передбачає комплексний вплив на всі виміри залученості, очікуваний ефект зниження плинності є методологічно обґрунтованим. Загальна щорічна економія від зниження плинності кадрів становить 540 тис. грн, з яких 450 тис. грн – пряма економія на витратах на заміну персоналу, а 90 тис. грн – опосередкована економія від скорочення втрат продуктивності в адаптаційний період нових працівників.

На основі визначених обсягів інвестицій та прогнозованих економічних ефектів здійснюється розрахунок зведених показників інвестиційної ефективності проєкту (табл.3.8).

Таблиця 3.8 – Зведені показники економічної ефективності проєкту оновлення технологій та інструментів мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»

Показник	Значення
Загальні первинні інвестиції, тис. грн	2475
Щорічні операційні витрати (починаючи з 2026 року), тис. грн/рік	420
Сукупний ефект від підвищення продуктивності праці, тис. грн/рік	1423
Економія від зниження плинності кадрів, тис. грн/рік	540
Економія на рекрутингу та ситуативних навчальних витратах, тис. грн/рік	120
Сукупний річний економічний ефект, тис. грн/рік	2083
Чистий річний ефект (після вирахування операційних витрат), тис. грн/рік	1663
Термін окупності, років	1,49
ROI за 3 роки, %	102

Джерело: розроблено автором

Проект окупається менш ніж за 18 місяців після початку реалізації, тобто повна окупність досягається орієнтовно у середині 2028 року. Це є важливим результатом, оскільки він демонструє, що ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» не лише повертає вкладені інвестиції, але й починає отримувати чистий позитивний фінансовий результат ще в межах трирічного горизонту планування.

Для дисконтованої оцінки ефективності проекту застосовується ставка дисконтування 15%, що відповідає рівню альтернативної вартості капіталу для українських підприємств харчової промисловості в умовах підвищеної невизначеності. Розрахунок дисконтованих грошових потоків наведено в табл.3.9.

Таблиця 3.9 – Розрахунок дисконтованих грошових потоків проекту оновлення технологій та інструментів мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»

Рік	Валовий дохід, тис. грн	Операційні витрати, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування ($r=15\%$)	Дисконтований потік, тис. грн
0 (2026)	-2475	0	-2475	1	-2475
1 (2027)	2083	-420	1663	0,87	1446
2 (2028)	2083	-420	1663	0,756	1258
3 (2029)	2083	-420	1663	0,658	1093
4 (2030)	2083	-420	1663	0,572	950
5 (2031)	2083	-420	1663	0,497	827
Разом	10415	-2100	8315	-	3099 (NPV)

Джерело: розроблено автором

За результатами NPV-аналізу, чиста теперішня вартість проекту за горизонтом 5 років при ставці дисконтування 15% становить 3099 тис. грн. Позитивне значення NPV підтверджує абсолютну ефективність проекту навіть з урахуванням вартості грошей у часі та підвищеного дисконту, відповідного поточним умовам діяльності в Україні.

Соціальний ефект є невід'ємною і рівнозначною складовою загальної ефективності проекту, адже в довгостроковій перспективі саме соціальні ефекти – підвищення залученості, розвиток корпоративної культури, зниження вигорання – є первинними детермінантами економічних результатів підприємства, а не навпаки. Комплексна характеристика соціального ефекту проекту представлена в табл.3.10.

Таблиця 3.10 – Характеристика соціального ефекту проєкту оновлення технологій та інструментів мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»

Напрямок соціального ефекту	Компоненти проєкту	Прояв соціального ефекту
Підвищення залученості персоналу	OKR-каскадування, LXP з AI-куратором, пульс-опитування	Підвищення ініціативності, зниження «тихого звільнення» (quiet quitting), зростання готовності докладати додаткових зусиль
Зростання лояльності та утримання персоналу	Кафетерій пілг, гейміфікована система визнання, LXP-треки розвитку	Зниження ризику відтоку носіїв ключових компетенцій; зменшення витрат на адаптацію нових працівників
Розвиток корпоративної культури нового рівня	Peer-to-peer визнання, безперервний feedback у застосунку, регулярні пульс-опитування	Підвищення організаційної довіри та психологічної безпеки; формування середовища, сприятливого для інновацій
Зниження рівня вигорання та підтримка ментального здоров'я	eNPS-моніторинг, гнучкий кафетерій пілг (включаючи психологічну підтримку), управління навантаженням через OKR	Зниження абсентеїзму; підвищення стійкості персоналу в умовах воєнного стану; збереження психоемоційного ресурсу колективу
Підвищення кваліфікації та розвиток людського капіталу	LXP з персоналізованими треками, мікронавчання, AI-куратор, зовнішні сертифікаційні програми	Підвищення конкурентоспроможності підприємства через розвиток компетентнісного потенціалу; формування інноваційної культури
Підвищення соціального статусу роботодавця	Комплексна реалізація проєкту; прозора комунікація HR-ініціатив	Полегшення рекрутингу в умовах дефіциту кадрів; зниження вартості залучення нових працівників на 10-15%

Джерело: розроблено автором

Підвищення залученості персоналу є важливим соціальним результатом проєкту. Результати анкетування 2024 року засвідчили, що частка «активно залучених» працівників ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» є значно нижчою за потенціал. Оцінка залученості до цілей підприємства (3,9/5,0) та готовності докладати додаткових зусиль (4,1/5,0) вказують на наявність значного невикористаного мотиваційного ресурсу. Впровадження OKR-каскадування дозволить кожному працівнику бачити зв'язок між своїми щоденними завданнями та стратегічними цілями підприємства, що є потужним нематеріальним мотиватором. Система пульс-опитувань забезпечить безперервний діалог між персоналом і керівництвом, вирішуючи найгострішу виявлену проблему – низьку

оцінку врахування думки працівників (3,5/5,0). Зростання лояльності персоналу та формування довгострокових трудових відносин є критично важливим соціальним ефектом в умовах системного скорочення чисельності персоналу підприємства. Протягом 2020-2024 років штат ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» зменшився на 102 особи (-23,6%), і хоча цей процес частково пов'язаний зі скороченням потреби у ручній праці внаслідок автоматизації виробничих процесів, важливою складовою є й природна плінність персоналу. Запровадження кафетерію пільг, що дозволяє кожному працівнику формувати індивідуальний пакет бенефітів відповідно до своїх реальних потреб, є одним із найбільш ефективних інструментів підвищення утримання персоналу.

Особливої уваги заслуговує соціальний ефект зниження вигорання персоналу в контексті триваючого воєнного стану в Україні. ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» з виробничими потужностями в Тростянці (Сумська область) функціонує в регіоні, безпосередньо дотичному до зони бойових дій, що створює додаткові психоемоційні навантаження на персонал. Система раннього виявлення демотивації через пульс-опитування та eNPS-трекер дозволить HR-команді ідентифікувати ознаки вигорання та психоемоційного виснаження до того, як вони трансформуються у звільнення або суттєве зниження продуктивності. Можливість включення до кафетерію пільг сесій психологічної підтримки, програм ментального здоров'я та додаткових відпусток для відновлення є принципово важливим елементом соціальної відповідальності підприємства в умовах воєнного часу.

Підвищення привабливості ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» як роботодавця завдяки впровадженню передових HR-технологій матиме довгостроковий соціальний ефект, що виходить за межі самого підприємства. Поширення практик прогресивного HR-управління у виробничому секторі Сумської та Київської областей сприятиме підвищенню стандартів трудових відносин у регіоні та формуванню позитивного прикладу для інших підприємств галузі.

Таким чином, обґрунтування соціально-економічної ефективності підтверджує, що реалізація проєкту рекомендацій щодо оновлення технологій та інструментів мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» є не лише доцільною, але й стратегічно необхідною умовою збереження та розвитку підприємства у динамічному зовнішньому середовищі. Проєкт забезпечить підприємству перехід від традиційної моделі мотивації до адаптивної, персоналізованої та технологічно оснащеної мотиваційної екосистеми, що відповідає сучасним практиками HR-управління.

ВИСНОВКИ

Сутність мотивації розкривається через її здатність інтегрувати психологічні, організаційні та економічні чинники управління персоналом. Вона поєднує систему внутрішніх мотивів працівника із зовнішніми стимулами та управлінськими інструментами, формуючи цілеспрямовану трудову активність. Завдяки цьому забезпечується не лише зростання продуктивності праці, а й повніша реалізація трудового потенціалу персоналу. Мотивація впливає на рівень залученості, задоволеності роботою та готовності працівників до професійного розвитку, що позитивно позначається на результативності діяльності організації. Одночасно вона формує сприятливий соціально-психологічний клімат, який сприяє стабільності колективу та зниженню плинності кадрів. В умовах зовнішніх викликів мотивація виступає інструментом адаптації підприємства до змін, забезпечуючи гнучкість і відкритість до інновацій.

Аналіз етапів мотиваційного процесу свідчить, що його логіка ґрунтується на переході від виникнення потреб до формування мотивів, реалізації цілеспрямованої діяльності та отримання результату з подальшим зворотним зв'язком. Така послідовність забезпечує причинно-наслідковий зв'язок між очікуваннями працівника і управлінськими рішеннями керівництва. Організаційні механізми мотивації формуються через систему матеріальних і нематеріальних стимулів, соціальних гарантій, можливостей професійного розвитку та інструментів регулювання поведінки. Їх системоутворюючий характер полягає у взаємодії економічних і соціально-психологічних чинників, що спільно впливають на трудову активність.

Аналіз методичних підходів до оцінювання вмотивованості персоналу свідчить про необхідність інтеграції психологічних, соціальних та економічних інструментів діагностики. Застосування описових методів, анкетування і тестування дозволяє виявити структуру потреб, ціннісні орієнтації та рівень задоволеності працівників умовами праці. Інтерв'ю та метод «360 градусів»

забезпечують глибший зворотний зв'язок і підвищують об'єктивність оцінювання через багатосторонній аналіз поведінки. Паралельне використання показників продуктивності праці, плинності кадрів і коефіцієнта сталості дозволяє встановити зв'язок між мотивацією та результативністю діяльності. Мотиваційний моніторинг, як системний підхід, забезпечує безперервність оцінювання та своєчасне коригування управлінських рішень.

Діяльність ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» має комплексний та системний характер, що проявляється у поєднанні виробничих, торговельних і управлінських функцій. Значна частка ринку у ключових сегментах є наслідком продуманої асортиментної політики та ефективної організації збуту. Раціональна побудова організаційної структури забезпечує координацію між філіями та сприяє підвищенню операційної результативності. Аналіз фінансових показників виявив суттєве зниження прибутковості у 2022 році під впливом зовнішніх факторів, але в 2023-2024 роках простежується відновлення доходів, прибутку та рентабельності, що свідчить про ефективність управлінських рішень. Загалом організаційно-економічні параметри діяльності ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» формують основу для її подальшого стабільного розвитку.

Система менеджменту персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» є збалансованою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Чітка організаційна структура відділу управління персоналом сприяє ефективній координації кадрових процесів у філіях та забезпечує інтеграцію кадрової стратегії з бізнес-цілями. Динаміка чисельності персоналу свідчить про поступову оптимізацію штату, що супроводжується підвищенням заробітної плати. Зростання витрат на оплату праці та середньої заробітної плати відображає орієнтацію ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» на утримання кваліфікованих фахівців. Матеріальна мотивація доповнюється програмами медичного страхування, соціальної підтримки та компенсацій, що підвищує рівень захищеності працівників. Нематеріальна мотивація, зокрема кар'єрне планування, професійний розвиток і система визнання досягнень, формують позитивний організаційний клімат.

Мотиваційна політика ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» є важливим чинником підвищення продуктивності та фінансової стійкості. Зростання продуктивності праці відображає раціональне використання трудових ресурсів навіть за умов скорочення чисельності персоналу. Позитивна динаміка рентабельності витрат на оплату праці після 2022 року свідчить про відновлення економічної віддачі від інвестування у людський капітал. Аналіз руху кадрів показав, що період підвищеної плинності був тимчасовим і надалі змінився стабілізацією колективу, а зниження інтенсивності звільнень у 2024 році підтверджує посилення лояльності працівників. Загалом комплекс заходів матеріального стимулювання, соціального забезпечення та розвитку персоналу сприяв покращенню соціально-психологічного клімату.

За результатами аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» було виявлено сім ключових проблемних зон, серед яких найбільш критичними є низька оцінка врахування думки персоналу керівництвом, недостатня прозорість кар'єрних перспектив та відсутність безперервного цифрового моніторингу мотиваційного стану колективу. На основі діагностики виявлених проблем розроблено проєкт, новизна якого полягає у переході до адаптивної та персоналізованої мотиваційної екосистеми, що базується на технологіях штучного інтелекту, методології OKR та безперервній аналітиці мотиваційних даних у режимі реального часу.

Соціально-економічна оцінка проєкту рекомендацій щодо оновлення технологій та інструментів мотивації персоналу ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» підтверджує його доцільність. Позитивне значення NPV, короткий термін окупності, системне вирішення виявлених проблем мотивації, відповідність стратегії зростання підприємства та керовані ризики впровадження у поєднанні свідчать про те, що реалізація проєкту є стратегічно необхідною умовою збереження конкурентоспроможності ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» та підвищення мотивації персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/resource/view.php?id=9389> (дата звернення 01.02.2026).
2. Дячков Д. В., Безніщенко А. В., Сисюк М. О. Мотивація персоналу як стратегічний інструмент управління підприємством в умовах сучасних організаційних трансформацій. *Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси)*. 2025. № 4. С. 9–15. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/96> (дата звернення 01.02.2026).
3. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 3 (76). С. 47–64. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/375> (дата звернення 01.02.2026).
4. Брєєва Є. М. Формування мотиваційної політики в закладах охорони здоров'я в умовах негативного впливу подій 2020-2022 років. *Економіка і управління*. 2022. № 3. С. 67–77. URL: <https://irback.e-u.edu.ua/server/api/core/bitstreams/80ba1216-590f-4425-8b49-59bb88930753/content> (дата звернення 01.02.2026).
5. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 167-173. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-2_0-pages-167_173.pdf (дата звернення 01.02.2026).
6. Григоренко О. П. Особливості формування системи мотивації персоналу комерційних банків України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 1. С. 355–359. URL:

- <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/04/2025-1-60.pdf> (дата звернення 01.02.2026).
7. Корнілова О. В., Новаковська Є. В., Тернавський Ф. С. Оптимізація управління персоналом у гнучкому проєктному менеджменті через мотивацію, самоменеджмент і медіацію конфліктів. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 10. С. 424–433. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/30049> (дата звернення 01.02.2026).
8. Крохмаль І. М. Формування усвідомленої мотивації до професійної діяльності майбутнього фахівця інформаційно-документознавчої галузі. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. 2022. № 6. С. 28–32. URL: [https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9555/%20%20%20%20%20%20%20%20%20_6\(354\)_2022.pdf?sequence=1](https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9555/%20%20%20%20%20%20%20%20%20_6(354)_2022.pdf?sequence=1) (дата звернення 01.02.2026).
9. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: практикум. К. : КНЕУ, 2013. 348 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6a74ca25-c2d1-4829-8945-fa2330d6ca75/content> (дата звернення 11.03.2026).
10. Маковоз О. В., Іщенко В. О. Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 99-106. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/1/EV20241_099-106.pdf (дата звернення 01.02.2026).
11. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 378–384. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_5_0_378_384 (дата звернення 01.02.2026).
12. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4. С. 104–109. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1085> (дата звернення 01.02.2026).

13. Maslow, A.H. Motivation and personality. New York: Harper. 1954. 394 p. URL: <https://www.holybooks.com/wp-content/uploads/Motivation-and-Personality-Maslow.pdf> (дата звернення 11.03.2026).
14. Herzberg H. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review. 2003. № 81(1). P. 87–106. URL: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees> (дата звернення 11.03.2026).
15. McGregor D. The Human Side of Enterprise. *Reflections*. 1957. № 1. P. 6–15. URL: <https://bennyclerk.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/12/mcgregor-theory-x-and-y.pdf> (дата звернення 11.03.2026).
16. Ryan R., Deci E. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. 2000. № 1. С. 68–78. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf (дата звернення 11.03.2026).
17. Спіцина А., Нестеренко О. Управління мотивацією персоналу підприємств транспортної галузі в умовах цифровізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С.309–304. URL: <https://mdes.khmnua.edu.ua/index.php/mdes/article/view/487> (дата звернення 01.02.2026).
18. Осипова Є. Л., Голобородько Г. Я. Формування мотиваційного механізму підприємства на різних етапах життєвого циклу. *Economic Synergy*. 2023. № 4. С. 110–127. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/153> (дата звернення 01.02.2026).
19. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. Комплексна стратегія well-being для компаній: інноваційні підходи та тренди. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 4. С. 99-111. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.099 (дата звернення 01.02.2026).
20. Костюк К. О., Шарий В. І. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL:

- <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3899/3820> (дата звернення 01.02.2026).
21. Середа О. Г., Юшко А. М. Мотивація праці як передумова трудової мобільності у період воєнних дій та часи повоєнного відновлення. *Право і суспільство*. 2023. № 1. С. 141–147. URL: <https://elar.navs.edu.ua/items/22bad19e-9e6e-4b51-ba79-4e9e94b19f1d> (дата звернення 01.02.2026).
 22. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 400–405. URL: https://mail.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_11_0_400_405 (дата звернення 01.02.2026).
 23. Слободянюк О. В., Примаченко І. Ф. Система мотивації в проектному менеджменті. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 1. С. 549–559. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/8470> (дата звернення 01.02.2026).
 24. Вонберг Т. В., Штільгойз О. Інструменти мотивації персоналу: виклики сучасності. *Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту*: зб. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., м.Харків, 20-22 вер. 2023 р. ХНУ імені В. Н. Каразіна. Харків, 2023. С.461-462. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/bitstreams/7f97316a-7328-4ec7-9f7a-41db4680dfa8/download> (дата звернення 01.02.2026).
 25. Ковальчук В. Г., Лавришина В. Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. *Economics and Law*. 2018. № 3. С.80-85. URL: <https://scispace.com/pdf/motivatsiia-ia-k-fundamentalna-skladova-upravlinnia-2po07tgd37.pdf> (дата звернення 01.02.2026).
 26. Коврига Л. І. Нематеріальні стимули як спосіб удосконалення системи мотивації підприємства в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2025. № 17. С. 192–195. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/18900> (дата звернення 01.02.2026).
 27. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с. URL:

[https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/ petrova_0003.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf)

28. Данилевич Н.С., Рудакова С.Г., Щетініна Л.В. Вплив мотивації на організаційну поведінку персоналу. *Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України*: науково-практична конференція. Маріупольський державний університет, Київський національний університет будівництва і архітектури, Всеукраїнська асоціація компаній з міжнародного працевлаштування, 27 квітня 2023 р. С. 26–27. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ebf691fd-f8e6-4ac1-88de-396b2387d129/content> (дата звернення 01.04.3036).
29. Теплюк М. А., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 13–18. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/623/636> (дата звернення 01.02.2026).
30. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45–48. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20> (дата звернення 01.02.2026).
31. Ільчук П. Г., Сайко В. Р. Мотиваційний контроль у проектному менеджменті: особливості, завдання, етапи та підходи. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 1. С. 114–127. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/390> (дата звернення 01.02.2026).
32. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7189> (дата звернення 01.02.2026).
33. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу

- підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes_2022_3_7 (дата звернення 01.02.2026).
34. Офіційний сайт ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна». URL: <https://www.jacobs.ua/> (дата звернення 01.02.2026).
35. Звітність ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна». URL: <https://www.jacobsdouweegberts.com/about-us/ukraine/> (дата звернення 01.02.2026).
36. State of the Global Workplace 2023 Report. URL: <https://opis-cdn.tinkoffjournal.ru/mercury/rabota-volk-doc-2.tnoup7j7e7mp..pdf> (дата звернення 01.04.2026).
37. Organizational Culture Research Report. URL: <https://www.quantumworkplace.com/ebooks/organizational-culture-research-trends> (дата звернення 01.04.2026).

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Мотивація в системі менеджменту персоналу

Автор

Круковський

Науковий керівник / Експерт

Ємельяненко

ІД документа

333901220

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

5/17/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

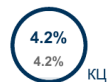
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

14841

Кількість слів



КЦ

119482

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		4
Інтервали		0
Мікропробіли		4
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		11

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз	Копію тексту
#	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	