

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

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма здобуття освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ЩЕГЛЮКА СТЕПАНА ЮРІЙОВИЧА

на тему «ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ КОМПАНІЇ»

Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних

цінностей академічної доброчесності



Щеглюк С.Ю.

Науковий керівник:

докт. екон. наук, доц.

_____Марина КУЖЕЛЬ

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2025

3MICT

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРУ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ.....	5
1.1. Суть та зміст мотивації персоналу в сучасних умовах	5
Таблиця 1.1 – Визначення мотивації персоналу в сучасних умовах.	6
1.2. Основні теорії мотивації персоналу та особливості їх використання	11
1.3. Шляхи підвищення ефективності використання мотиваційних механізмів	21
1.4 Структура та елементи мотиваційного механізму	25
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ ТРЕНДО-КИЇВ.	28
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	28
2.2. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу	34
2.3. Аналіз чинників впливу на мотивацію співробітників МА Трендо-Київ	42
2.4. Оцінка змін мотивації персоналу та зовнішніх умов впливу	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ ТРЕНДО-КИЇВ.	Error! Bookmark not defined.
3.1. Ключові напрями розвитку ефективної мотивації в компанії.....	Error!
Bookmark not defined.	
3.2. Організаційні підходи до впровадження проєкту підвищення результативності мотиваційних механізмів персоналу	Error! Bookmark not defined.
defined.	
3.3. Економічне обґрунтування доцільності впровадження проєкту.....	Error!
Bookmark not defined.	
ВИСНОВКИ	74

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	76
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку ефективне використання мотиваційних механізмів є ключовим фактором підвищення продуктивності персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії. Особливо це актуально для маркетингових агентств, де результативність діяльності напряму залежить від творчого потенціалу, ініціативності та залученості співробітників. Розвиток та впровадження ефективних мотиваційних стратегій сприяє зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню задоволеності працівників і, відповідно, конкурентоспроможності компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації персоналу широко висвітлена у працях зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема Ф. Герцберга, Д. Макклелланда, В. Врума, які розробили фундаментальні теорії мотивації. Важливий внесок у дослідження сучасних мотиваційних механізмів зробили Алфімова А.С., Ареф'єв С.О., Білоус О. Г., Грозов А.М., Васюта В.Б., Виклюк М. І., Кичко І. І., Колот А. М. та інші. Проте, незважаючи на наявність значної теоретичної бази, питання адаптації мотиваційних моделей до специфіки маркетингових агентств потребує подальшого дослідження. Зокрема, актуальним є аналіз впливу нематеріальних стимулів на ефективність роботи співробітників та вивчення їхньої ролі у формуванні корпоративної культури.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності використання мотиваційних механізмів у маркетинговій агенції "Трендо-Київ".

Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

1. проаналізувати теоретичні аспекти мотивації персоналу;
2. дослідити сучасні методи мотивації та їхню ефективність;

3. оцінити діючу систему мотивації у "Трендо-Київ";
4. визначити ключові проблеми у застосуванні мотиваційних механізмів;
5. розробити рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики компанії.

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу в маркетинговій агенції "Трендо-Київ".

Предмет дослідження – механізми та інструменти стимулювання співробітників, що впливають на їхню продуктивність та ефективність роботи.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез літературних джерел, опитування та анкетування персоналу, методи статистичного аналізу, SWOT-аналіз діючої мотиваційної системи компанії.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення системи мотивації у "Трендо-Київ", що сприятиме підвищенню ефективності роботи співробітників. Крім того, розроблені рекомендації можуть бути корисними для інших компаній маркетингового сектору, які прагнуть підвищити мотивацію персоналу та знизити рівень плинності кадрів.

Інформаційна база дослідження. Дослідження базується на наукових працях з менеджменту та мотивації, офіційних звітах і статистичних даних, внутрішніх документах маркетингової агенції "Трендо-Київ", а також результатах опитування персоналу компанії.

Дипломна робота складається із реферату, трьох основних розділів, висновків, а також списку використаних джерел, що містить 55 найменувань. Тексти основних розділів роботи містять 57 сторінки основного тексту, що в сукупності з таблицями та рисунками формує повний обсяг курсової роботи в 69 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРУ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

1.1. Суть та зміст мотивації персоналу в сучасних умовах

Сьогодні, коли конкуренція на ринку праці досягла максимального рівня, важливо знайти не тільки фінансові, але й емоційні мотиваційні механізми для співробітників. Від звичних премій і підвищення зарплат до гнучкого графіка і можливості професійного розвитку – все це стає частиною сучасної системи мотивації. У той же час, важливим є створення атмосфери, де кожен співробітник відчуває свою значущість і належність до організації. Але найголовніше в тому, щоб кожен працівник відчував себе частиною команди, де його внесок справді цінується. Лише тоді, коли співробітник бачить сенс у своїй роботі та вірить в її значущість, він здатний працювати з повною віддачею. Відчуття, що тебе чують і підтримують, не менш важливе за фінансові нагороди.

Мотивація в сучасних умовах – це не лише матеріальні стимули, але й створення умов, де кожен співробітник може розвиватися, висловлювати себе та відчувати підтримку. Згідно з дослідженнями Роберта Гріфіна та Валентина Яцура, визначення того, що саме мотивує людей на результативну працю та утримує в компанії, вимагає високого мистецтва підбору стимулів для стимулювання працівників. Гнучкість у підходах до мотивації дозволяє задовольняти індивідуальні потреби працівників, що, в свою чергу, сприяє досягненню високих результатів. Фактори, такі як емоційний комфорт, командна підтримка та розвиток кар'єрних можливостей, сприяють утриманню і привертанню нових співробітників. Відсутність механізмів, що враховують

особисті потреби працівників, може призвести до зниження продуктивності та втрати цінних кадрів [16, с. 624].

Науковці, такі як Роберт Гріфін, Валентин Яцура, Микола Дмитрович Ведерніков, Олена Вікторівна Виноградова, Андрій Миколайович Колот та інші, значно вплинули на розвиток теорії мотивації персоналу, зокрема щодо аналізу матеріальних та нематеріальних стимулів, що є важливим для сучасних організацій, де постійний аналіз мотиваційних факторів допомагає підвищити продуктивність і залученість співробітників видно в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення мотивації персоналу в сучасних умовах

Автор	Визначення
Роберт Гріфін	Мотивація – це механізм, що пояснює інтенсивність, напрямок і наполегливість зусиль людини для досягнення певної мети.
Валентин Яцура	Мотивація є багатофакторним явищем, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на забезпечення високої результативності праці, який сприяє цьому процесу.
Микола Дмитрович Ведерніков	Мотивація – це не просто утримання співробітника в компанії, а прагнення змінити його поведінку на продуктивну і забезпечити високу віддачу від роботи, яке вимагає визначених зусиль.
Олена Вікторівна Виноградова	Мотивація – це процес, в рамках якого до матеріальної мотивації належать не лише грошові виплати, але й витрати на немонетарні стимули, які можуть бути ефективнішими за фінансові бонуси.
Андрій Миколайович Колот	Мотивація – це система стимулів, в якій організаційні стимули можуть бути ефективними та економними, якщо правильно визначити, що важливо для конкретної людини.
Власне визначення	Мотивація персоналу – ключовий фактор успіху компанії, що базується на гнучких підходах до стимулювання співробітників, які враховують індивідуальні потреби та мету досягнення цілей.

Джерело: складено автором.

Таким чином, визначення мотивації персоналу, представлені різними науковцями, підкреслюють важливість як матеріальних, так і нематеріальних стимулів у забезпеченні ефективної праці та високої результативності. Кожен підхід акцентує увагу на необхідності індивідуалізації мотиваційних факторів, що дозволяє компаніям не тільки утримувати співробітників, а й змінювати їхню поведінку для досягнення стратегічних цілей. Загалом, ефективна мотивація є комплексним і динамічним процесом, що включає в себе як фінансові винагороди, так і різноманітні немонетарні заходи, які сприяють підвищенню залученості та продуктивності працівників.

Копіювання чужого успішного досвіду в сфері управління кадрами часто не приносить бажаного результату. Методи стимулювання, які добре працюють в одній компанії, можуть зовсім не спрацювати в іншій, завдавши шкоди замість користі. Саме тому витрати на нові технології та підходи для підвищення ефективності управління персоналом не завжди виправдовують себе. Вони можуть навіть не тільки не принести прибутку, але й створити додаткові проблеми, якщо не враховувати специфіку кожної компанії та її команду. Це все ставить питання: як же створити таку систему мотивації, яка б не стала лише витратами, а стала реальним інвестиційним інструментом? І які помилки найчастіше роблять при її розробці? Відповідь на ці питання починається з розуміння того, що таке мотивація у сучасних умовах.

Мотивація персоналу – це не лише регулярні підвищення зарплат чи додаткові бонуси. Кожен керівник трактує це поняття по-своєму. Для одних мотивація обмежується лише індексацією заробітних плат у відповідності до середньоринкових показників, для інших – це додаткові матеріальні переваги, як, наприклад, оплачена освіта для дітей співробітників. Але є й такі компанії, де мотивація зводиться до створення умов, в яких співробітники відчують свою значущість і причетність до чогось великого, престижного. Проте, як зазначає Микола Дмитрович Ведерніков, мотивація – це не просто утримання

співробітника в компанії, це прагнення змінити його поведінку на продуктивну і забезпечити високу віддачу від роботи. Тільки тоді мотивація може бути справжнім ключем до ефективного управління персоналом і розвитку компанії [10, с. 121].

Стимулювання працівників зараз це не лише про гроші. Всі ми знаємо, що зарплата премії та бонуси це важливо але в сучасному світі цього вже замало. Люди хочуть відчувати себе частиною чогось більшого хочуть щоб їхня робота мала сенс. Тому з'являються такі нематеріальні форми мотивації як соціальні пільги медстраховка оплачений проїзд або навіть корпоративи та тренінги. Це не те що дає негайну грошову вигоду але створює відчуття турботи і значимості а це важливо для багатьох. Такі підходи можуть допомогти зберегти лояльність працівників навіть у найскладніші часи, коли фінансові стимули не завжди здатні мотивувати. Відчуття підтримки на роботі може бути тим фактором, який зробить співробітників більш відданими своїй компанії. Врахування емоційних потреб допомагає підвищити не тільки продуктивність але й задоволення від роботи.

Також не менш важливим є визнання досягнень співробітників. Професійні конкурси, нагороди та святкування результатів допомагають людям відчувати свою цінність для компанії. Виділяють два основних види мотивації: матеріальну та нематеріальну. Для тих, хто займає високі посади, існують ще й особливі інструменти мотивації. Наприклад, можливість стати співвласником бізнесу або отримати привілеї, такі як особистий шофер чи оплата навчання для дітей. Це, звісно, не для всіх, але для найбільш цінних кадрів може стати саме тим, що насправді мотивує. Іноді такі методи можуть бути ефективнішими за будь-які фінансові бонуси, оскільки дозволяють співробітникам відчувати свою важливість на ще більш високому рівні та утримують талановитих працівників, що є важливим для розвитку компанії.

Формування мотиваційного пакета часто залежить від того, що саме цінує власник компанії та як він бачить потреби своїх співробітників. Поділ на

матеріальні та нематеріальні стимули може бути умовним, адже для одних це може бути просто зарплата, а для інших важливіше відчуття визнання чи можливість розвитку. Як зазначає Олена Вікторівна Виноградова в праці «Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства», до матеріальної мотивації можна віднести не лише грошові виплати, але й витрати на немонетарні стимули, які інколи обходяться фірмі дорожче. Компанії влаштовують своїм працівникам поїздки за кордон, що, хоча і не приносить безпосередньо грошей, але створює відчуття значущості та покращує моральний клімат. Це показує, що немонетарні заохочення можуть бути дорожчими за премії, але вони ефективно підвищують мотивацію працівників [50, с. 347].

Для компанії «нематеріальні стимули» – це не безкоштовно, і нерозуміння цього може бути проблемою. Іван Іванович Кичко зазначає, що такі стимулювання зазвичай застосовуються, коли бізнес хоче зекономити або коли базові матеріальні потреби вже задоволені, і настав час для «духовних» мотивів. Власник може помилково вважати, що немонетарні методи будуть дешевшими, але насправді вони можуть виявитися дорожчими та не завжди ефективними. Важливо правильно розуміти, для чого вводяться ці стимули, і оцінювати, як вони реально впливають на співробітників і компанію. Часом компанії впроваджують мотиваційні інструменти без урахування потреб і реальних очікувань працівників, що робить їх менш ефективними. Ключ до успіху – це вміння знайти баланс між матеріальними та нематеріальними заохоченнями, виходячи з реальних потреб людей у компанії [24, с. 88].

У сучасних умовах це складний процес, що вимагає гнучкості та індивідуального підходу, особливо коли компанія росте і штат збільшується. Як зауважує Вікторія Вікторівна Ровенська, керівники, які побудували успішний бізнес, часто мають надзвичайну інтуїцію в роботі з кадрами. Але що важливо розуміти, це те, що кожен працівник має свої власні потреби, тому однакові підходи до всіх не дають результату. Люди по-різному сприймають матеріальні та

немонетарні стимули: для одних важливо зростання кар'єри та нові можливості для розвитку, для інших – комфорт на робочому місці чи підтримка здоров'я. Ключ до успіху – це баланс між індивідуальними потребами і корпоративними цілями. Тому справжня мотивація вимагає врахування особливостей кожного співробітника та чітко зваженого, диференційованого підходу [31, с. 90].

Уважний підхід до кожного співробітника, з урахуванням його особистих потреб та мотивацій, є важливим аспектом ефективної роботи. Як зазначає Андрій Миколайович Колот, організаційні стимули можуть бути ефективними та економними, якщо правильно визначити, що важливо для конкретної людини. Для тих, хто має високий рівень самоконтролю, важлива автономія та гнучкий графік, а для людей з іншою мотивацією, де більшою цінністю є уникнення невдач, це може стати проблемою. Водночас, навіть прості акти уваги та визнання заслуг можуть бути дуже цінними. Справжня мотивація повинна змінюватися разом із розвитком компанії і потребами співробітників, тому регулярний моніторинг і адаптація системи стимулів – це необхідність для досягнення справжньої ефективності.

Важливою частиною мотивації є не тільки матеріальні стимули, а й атмосфера, яка панує в колективі, а також репутація компанії. Робота в відомій організації дає співробітникам відчуття приналежності до чогось великого, а це, в свою чергу, підвищує їхню мотивацію [26, с. 337]. Чим сильніший бренд і чим більше уваги приділяється внутрішньому піару, тим більше співробітники відчують свою цінність і важливість для компанії. Окрім того, позитивний психологічний клімат в колективі є не менш важливим фактором. Це підтверджують і дослідження, де більшість співробітників зазначають, що саме відносини в команді та атмосферу на роботі вони вважають важливими при виборі місця праці і при бажанні залишитися в компанії на довший час. Відтак, створення здорової корпоративної культури та увага до потреб співробітників є важливими складовими довгострокового успіху компанії.

Не можна покладатися тільки на позитивні стимули для досягнення результатів у роботі. Як зазначає Віталій Богданович Васюта, одного лише заохочення мало для того, щоб ефективно управляти кадрами. Іноді, коли мотивація через бонуси або підвищення вже не дає результату, варто застосувати і менш приємні методи – втрату премій чи доходу. Це повинно бути вкрай обґрунтовано і використовуватися лише в разі, коли поведінка співробітника шкодить команді або компанії. Проте важливо, щоб санкції були справедливими та чіткими, не порушували моральний клімат в колективі й не знижували лояльність до організації. Ключовим моментом тут є баланс між заохоченнями та санкціями, що дозволяє підтримувати здорову атмосферу і сприяє ефективному розвитку колективу [9, с. 178].

Отже, мотивація персоналу в сучасних умовах – це не лише про гроші чи бонуси, а й про створення такої атмосфери в компанії, де кожен співробітник відчуває свою цінність і важливість. Важливими є не тільки матеріальні стимули, а й нематеріальні, такі як визнання досягнень, підтримка колективу та можливість для професійного розвитку. І найголовніше – мотивація повинна бути гнучкою, адаптованою до потреб кожного, і спрямованою на створення довгострокових відносин, які допоможуть компанії рости і досягати нових вершин. Це допомагає не тільки підвищити ефективність, а й зміцнити лояльність співробітників для сталого розвитку компанії.

1.2. Основні теорії мотивації персоналу та особливості їх використання

Існує безліч теорій мотивації, які допомагають зрозуміти, чому співробітники працюють, і як їх поведінка змінюється в залежності від ситуацій. Мотивація – це не лише стимул для виконання роботи, а й частина корпоративної

культури, яка створює правильне середовище для досягнення спільних цілей. Якщо система мотивації побудована правильно, вона допомагає компанії рухатися в напрямку своїх стратегічних завдань, а працівникам приносить задоволення від їх діяльності [3, с. 613]. Правильне використання теорій мотивації може значно підвищити ефективність як компанії, так і її співробітників. Важливо враховувати індивідуальні потреби працівників, адже кожен має свої мотиваційні фактори, що можуть змінюватися з часом. Впровадження ефективної системи мотивації – це не лише про фінансові стимули, а й про атмосферу, де кожен відчуває свою цінність.

Перелічимо найбільш відомі:

- Теорія Фредеріка Тейлора;
- Теорія Абрахама Маслоу;
- Теорія Фредеріка Герцберга;
- Теорія Девіда Макклелланда;
- Теорія Дугласа МакГрегора «Х і Y»;
- Комплексна теорія мотивації Портера та Лоулера
- Теорія Врума (Теорія переваг, очікувань VIE)
- Теорія Адамса (Теорія справедливості, рівності та неупередженості)
- Теорії мотивації персоналу та їх ключові ідеї

Теорія Фредеріка Тейлора вказує на те, що працівники значно більше зацікавлені у своїй роботі, якщо винагорода безпосередньо залежить від того, як вони виконують свої обов'язки. Тейлор вважав, що ключем до високих результатів є грошове стимулювання, що мотивує до кращих виробничих показників. Він пропонував декілька способів підвищення продуктивності: встановлення норм виробітку, погодинну оплату, чіткі інструкції для працівників та дисципліну з

боку керівництва. За його переконанням, люди працюють на інстинктивному рівні, і тому чітко визначені правила і примус можуть ефективно стимулювати їх до продуктивної роботи.

Теорія Абрахама Маслоу наголошує, що люди керуються не лише фізіологічними потребами, а й прагненням до більш глибоких і особистих цінностей. Він стверджував, що для ефективної мотивації важливо розуміти, чого саме хоче кожен працівник на різних етапах свого розвитку [1].

Маслоу розробив ієрархію потреб, що складається з п'яти рівнів: спочатку задовольняються фізіологічні потреби, потім йде потреба в безпеці, далі потреба в соціальному прийнятті та визнанні, і на вершині – бажання самореалізації. Ключовим є те, що кожен наступний рівень активізується лише після того, як задоволені потреби нижчого рівня.

Рисунок 1.1 ілюструє піраміду потреб Маслоу, яка демонструє ієрархічну структуру людських потреб, починаючи від найосновніших фізіологічних потреб, таких як їжа, вода та сон, і до вищих, пов'язаних із самореалізацією. Згідно з цією моделлю, людина спочатку задовольняє свої базові потреби, а вже потім переходить до потреб у безпеці, соціальних зв'язках, визнанні та, зрештою, до реалізації власного потенціалу.

Кожен наступний рівень потреб стає актуальним лише після того, як попередні досягнуті, що дозволяє забезпечити повну гармонію та розвиток особистості. Це пояснює важливість послідовності в задоволенні потреб для досягнення особистісного та професійного зростання.



Рисунок 1.1 – Структура ієрархії потреб за Маслоу

Джерело: [1]

Ця піраміда показує, що людям важливо не лише мати що їсти та де жити, а й відчувати безпеку, підтримку, повагу та можливість розвиватися. Кожен рівень має значення, і без задоволення базових потреб складно прагнути до вищих цілей. Саме тому ефективний підхід до мотивації має враховувати, на якому етапі знаходиться людина, і допомагати їй рухатися далі.

Теорія Фредеріка Герцберга зосереджується на тому, що продуктивність працівників залежить від двох основних аспектів: зовнішніх умов, таких як рівень зарплати, премії, бонуси, пільги, і внутрішніх факторів, таких як любов до роботи, прагнення досягти кар'єрних висот і самореалізації. За його теорією, існує два важливі компоненти: гігієнічні фактори і мотиватори. Гігієнічні фактори – це умови, які можуть запобігти незадоволеності, але не здатні стимулювати високі результати, наприклад, політика компанії, заробітна плата та умови праці. Мотиватори ж сприяють справжньому розвитку працівника: це досягнення,

визнання, кар'єрний ріст і можливість брати на себе більше відповідальності. Рисунок 1.2 ілюструє теорію Фредеріка Герцберга, показуючи вплив гігієнічних факторів на усунення незадоволеності та мотиваторів на підвищення задоволеності працею.

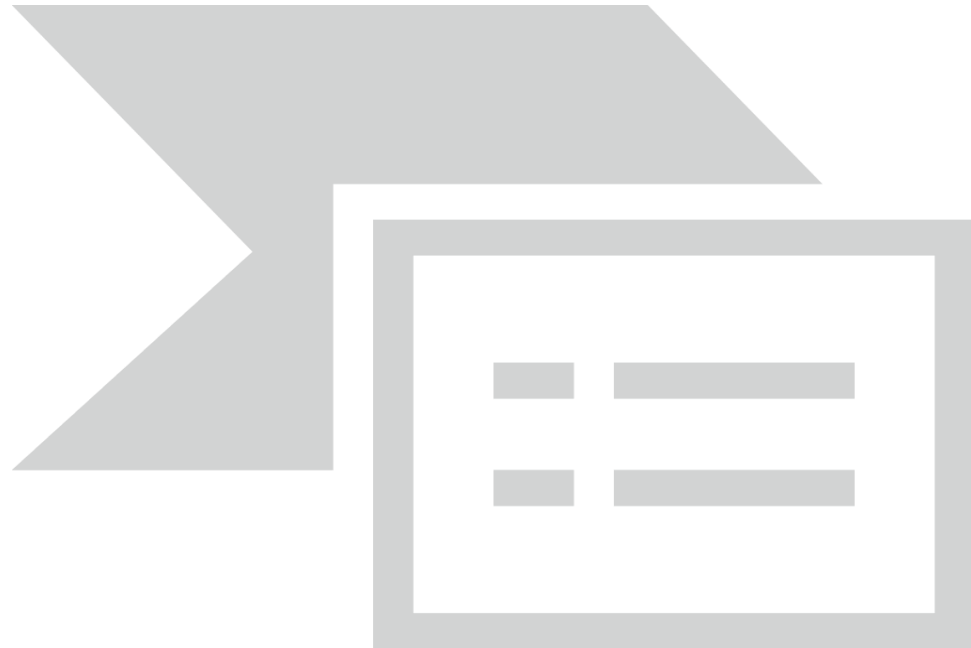


Рисунок 1.2 – Вплив гігієнічних факторів і мотиваторів

Джерело: [18]

Таким чином, важливо забезпечити не лише базові умови для працівників, але й створити можливості для їхнього розвитку та самореалізації. Гігієнічні фактори, як-от заробітна плата та умови праці, допомагають уникнути незадоволеності, проте справжня мотивація виникає через визнання досягнень і можливість кар'єрного росту. Це створює середовище, де люди не просто виконують завдання, а активно прагнуть досягати більшого, адже відчують, що їхня праця цінується.

Теорія мотивації Девіда Макклелланда ґрунтується на трьох основних потребах, які впливають на поведінку працівників: потребі у визнанні, владі та досягненні успіху. Перша потреба – це аффіліація, коли людина прагне бути частиною колективу, відчувати визнання та повагу з боку інших. Такі люди

люблять працювати в команді. Друга – потреба в владі, де люди хочуть мати вплив на інших. Тут є дві категорії: одні прагнуть контролювати інших, а інші – більше орієнтовані на досягнення спільних цілей [9, с. 178]. І нарешті, потреба в досягненні успіху: ці працівники завжди хочуть покращувати свої результати, постійно намагаються виконувати роботу краще, ніж в попередній раз, і часто віддають перевагу самостійному виконанню завдань.

Теорія Дугласа МакГрегора пропонує два підходи до управління людьми, що різняться в основі своїх припущень. Згідно з теорією Х, передбачається, що працівники не люблять свою роботу, часто ухиляються від обов'язків і потребують постійного нагляду та жорсткої дисципліни. Тому менеджмент має застосовувати авторитарний стиль, впроваджуючи систему покарань для підтримки порядку. Натомість теорія Y припускає, що люди можуть самі мотивувати себе і знаходити задоволення в своїй праці. Вони працюють відповідально і прагнуть до самовдосконалення, якщо для цього є належні умови. Тут управлінці мають більше довіряти працівникам і створювати середовище, де можна проявити ініціативу та розвиватися.

Комплексна процесуальна теорія мотивації, запропонована Лайманом Портером і Едвардом Лоулером, базується на простій ідеї: людина прагне досягти задоволення та уникнути болю. Тому керівник, що працює за цією моделлю, повинен частіше заохочувати своїх працівників і рідше застосовувати покарання. Теорія поєднує елементи теорії очікувань і справедливості та складається з п'яти основних змінних: витрачені зусилля, сприйняття і очікування результатів, самі результати, винагорода та рівень задоволення. Висновок простий: чим ефективніше працівник виконує свою роботу, тим більше задоволення він отримує.

Теорія мотивації Врума, або модель очікувань (VIE), пояснює, що людина зазвичай намагається виконати завдання, яке, на її думку, може задовольнити особисті потреби. В основі цієї теорії – три ключові фактори: по-перше,

впевненість, що певні дії призведуть до конкретного результату; по-друге, впевненість, що цей результат забезпечить бажану винагороду; і, по-третє, важливість цієї винагороди для працівника. Мотивація виникає, коли ці фактори поєднуються, а її сила залежить від того, наскільки велика ймовірність досягнення бажаного результату та чи є цей результат дійсно важливим для людини. Рисунок 1.3 показує, як змінювалась динаміка розвитку українських стартапів на міжнародному ринку, висвітлюючи ключові етапи та фактори їхнього успіху за кордоном.



Рисунок 1.3 – Динаміка розвитку українських стартапів на міжнародному ринку

Джерело: [34]

Українські стартапи продовжують активно виходити на міжнародний ринок, демонструючи гнучкість, інноваційність і здатність адаптуватися до нових умов. Попри виклики, такі як конкуренція, доступ до інвестицій та економічні коливання, багато компаній знаходять свої ніші та досягають успіху. Динаміка зростання свідчить про те, що глобальні можливості для українських підприємців

розширюються, а підтримка з боку міжнародних партнерів і спільнот відіграє ключову роль у цьому процесі.

Теорія справедливості Адамса зосереджена на тому, що людина повинна отримувати належну винагороду за свою роботу. Якщо працівнику платять занадто мало, він починає працювати гірше, а якщо йому платять надто багато – якість роботи залишається на тому ж рівні. Важливо, щоб виконана праця була справедливо оплачена. Ключовим моментом є те, як працівник оцінює рівність між тим, скільки він вкладає у роботу (вклад) і що він отримує натомість (винагорода). Якщо він відчуває, що це співвідношення у порівнянні з іншими працівниками несправедливе, це може призвести до відчуття напруги чи незадоволення. Тобто, справедливість і неупередженість у відношенні до співробітників є важливим чинником їхньої мотивації.

Мотивація персоналу є основою успіху будь-якої організації, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність праці, задоволеність співробітників і здатність досягати стратегічних цілей. Коли працівники відчувають, що їхня робота важлива, що вони мають можливість розвиватися і бути почутими, це стимулює їх до досягнення високих результатів.

Сприятливі умови для особистісного і професійного росту створюють атмосферу довіри та підтримки, що допомагає компанії залучати та утримувати талановитих фахівців. Окрім того, правильна мотивація сприяє зниженню плинності кадрів, що забезпечує стабільність і зменшує витрати на навчання нових працівників. Таким чином, створення мотивуючого середовища в компанії є важливим фактором її конкурентоспроможності на ринку [3, с. 613].

Від мотивації персоналу залежить не лише продуктивність, але й загальний моральний стан команди. Коли співробітники задоволені своєю роботою і відчувають підтримку з боку організації, це позитивно впливає на згуртованість колективу. Високий рівень морального духу та командної роботи сприяє створенню позитивної атмосфери, яка, в свою чергу, впливає на ефективність

взаємодії, швидкість прийняття рішень та інноваційність у роботі. Додатково, такі умови сприяють розвитку творчого потенціалу співробітників, що є важливим фактором для адаптації компанії до змінюваного ринку. Тому забезпечення високого рівня мотивації є необхідним елементом для досягнення довгострокового успіху організації.

Як показано в таблиці 1.2, різноманітні теорії мотивації намагаються розкрити механізми, що визначають поведінку людей на роботі, а також запропонувати методи для максимізації їхнього потенціалу.

Кожна теорія фокусується на різних аспектах людської мотивації, починаючи з базових потреб, як-от потреба в їжі, безпеці та комфорті, і до більш складних психологічних процесів, таких як самоактуалізація або внутрішня мотивація, що визначають, чому людина обирає певну поведінку в контексті роботи. Наприклад, теорія Маслоу, яка класифікує потреби в ієрархії, або теорія Герцберга, що розрізняє мотиваційні фактори та гігієнічні умови, кожна з них пропонує своє бачення того, як знижувати бар'єри для продуктивності та максимізувати індивідуальну віддачу.

Зрозуміння цих теорій дозволяє організаціям не тільки краще зрозуміти мотиваційні потреби своїх працівників, а й ефективно планувати управлінські стратегії для підтримки здорової та продуктивної робочої атмосфери.

Зокрема, компанії можуть використовувати ці знання для оптимізації розподілу ресурсів, створення персоналізованих мотиваційних програм і створення умов, що сприяють максимальному розвитку кожного індивіда. Це дозволяє досягати не тільки індивідуальних цілей, а й колективних, що є основою успішного функціонування організації в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.2 – Теорії мотивації персоналу та їх ключові ідеї.

Теорія мотивації	Ключові ідеї
<i>Теорія Z (Вільям Оучі)</i>	Підкреслює важливість турботи про працівників, залучення їх до прийняття рішень і створення атмосфери для розкриття потенціалу.
<i>Теорія людських відносин</i>	Керівник повинен створити умови для відчуття значущості працівника в колективі і підтримувати демократичний стиль управління.
<i>Теорія ERG (Клейтон Альдерфер)</i>	Відкидає ієрархію потреб, дозволяючи людині одночасно задовольняти потреби фізичного благополуччя, міжособистісних зв'язків і саморозвитку.
<i>Теорія установки цілей (Едвін Лок)</i>	Чітко визначена мета стимулює зусилля і вибір поведінки працівника.
<i>Теорія підкріплення (Фредерік Скіннер)</i>	Поведінка змінюється через систему заохочень і покарань.
<i>Теорія «математичного» очікування (Джон Аткінсон і Н. Фізер)</i>	Мотивація як функція трьох складових: сили мотиву до продуктивної праці, суб'єктивної ймовірності успіху та привабливості завдання.
<i>Теорія атрибуції (Фріц Хайдер)</i>	Внутрішні фактори (здібності, зусилля) і зовнішні обставини (умови середовища) впливають на поведінку людини.
<i>Теорія контролю (Вільям Глассер)</i>	Відчуття контролю над власною роботою підвищує рівень задоволення працею і мотивацію.
<i>Теорія Джона П. Кемпбелла та ін.</i>	Мотивація залежить від актуальності потреб і очікувань, а також від того, наскільки дії наближають до мети.
<i>Теорія Герберта Кауфмана</i>	Організаційна та професійна спеціалізація стимулюють працівників до досягнення цілей організації.
<i>Теорія Роберта Престаса</i>	Три моделі організаційного пристосування: «просування вгору», «індиферентні», «амбівалентні».
<i>Теорія Вернера Зігера і Лючії Ланга</i>	Взаємна задоволеність організації та працівників є ключовим чинником мотивації.
<i>Теорія В. Арнольда</i>	Результативність мотивації визначається напрямом і якістю зусиль, а також їх корисністю для організації.
<i>Концепція редизайну праці (Дж. Хакман, Грег Олдхем)</i>	Мотивованість працівника залежить від різноманітності завдань, автономії і зворотного зв'язку.
<i>Теорія Томаса Стюарта</i>	Створення комплексних програм, що дають працівникам інформацію, знання, владу і винагороду.

Джерело: складено автором на основі [51, с. 126].

Всі ці теорії мотивації показують, наскільки важливо для організації враховувати різні аспекти впливу на працівників. Кожна з них дає свій погляд на те, як можна створити умови для максимального розкриття потенціалу співробітників, підвищення їхнього задоволення роботою та досягнення спільних цілей. Від турботи про людей і створення комфортної атмосфери до чіткої постановки цілей і заохочення результатів — всі ці підходи націлені на те, щоб кожен працівник відчував свою важливість і бачив, як його внесок має значення для загального успіху компанії.

Отже, основні теорії мотивації допомагають зрозуміти, що спонукає людей до роботи. Теорія Маслоу наголошує на задоволенні основних потреб, таких як безпека і самореалізація. Теорія Герцберга розрізняє фактори, які мотивують, і ті, що можуть викликати незадоволення. Теорія Врума (VIE) зосереджена на тому, як працівники оцінюють ймовірність досягнення результату та цінність винагороди. Крім того, важливо враховувати індивідуальні потреби та особливості колективу, адже мотивація може варіюватися залежно від робочої атмосфери, взаємин в команді та стилю керівництва. Кожну з цих теорій можна застосовувати в різних умовах, адаптуючи їх під конкретні ситуації в організації.

1.3. Шляхи підвищення ефективності використання мотиваційних механізмів

Шляхи підвищення ефективності використання мотиваційних механізмів полягають у створенні системи, що враховує не лише фінансові стимули, а й нематеріальні чинники, які здатні налаштувати працівників на продуктивну та якісну роботу. Важливо зрозуміти, що мотивація – це не просто про гроші, а про те, як організувати робочий процес так, щоб людина відчувала свою значущість і

залученість. Керівництво, яке активно підтримує ініціативи, заохочує інноваційний підхід та створює атмосферу довіри, може значно підвищити ефективність праці [16, с. 624]. Крім того, індивідуальний підхід до кожного співробітника, правильна система винагород і можливості для професійного розвитку стають важливими елементами для досягнення високої результативності в колективі.

Для підвищення ефективності мотиваційних механізмів важливо, щоб керівники не тільки розуміли потреби своїх працівників, але й вміли створювати атмосферу довіри та взаємоповаги. Мотивація часто стикається з різними бар'єрами: це можуть бути непорозуміння в цілях, відсутність бажання розвитку або навіть звички маніпулювати. Якщо працівники не відчують підтримки або не вірять у прозорість управлінських рішень, це може суттєво знижувати їхню мотивацію. Саме тому важливо враховувати ці бар'єри і знаходити індивідуальний підхід до кожного члена команди, щоб забезпечити не лише виконання завдань, але й реальний розвиток потенціалу кожного працівника.

Щоб мотивація була ефективною, важливо враховувати індивідуальні потреби кожного працівника. Гріфін Р. і Яцура В. зазначають, що найкращими мотиваторами є ті, які сприяють реалізації глибинних потреб людей. Стандартні премії чи соціальні пакети не надихатимуть, якщо не враховують внутрішні переконання працівників.

Мотивація має бути складовою загальної стратегії управління, що включає умови для розвитку та баланс між роботою і відпочинком. Лише за таких умов досягається висока ефективність. Рис. 1.4 показує вплив структури команди на результат компанії.



Рисунок 1.4 – Співвідношення в різних компаніях різних А, В і С рівня співробітників [2, с. 316]

Джерело: складено автором на основі [2, с. 316]

Розподіл співробітників за рівнями продуктивності в компаніях доволі передбачуваний: зазвичай близько 10% команди складають високоефективні працівники (А-рівень), приблизно 80% – це стабільні виконавці із середнім рівнем продуктивності (В-рівень), і ще 10% – малопродуктивні співробітники (С-рівень), які або не проявляють ініціативи, або навіть негативно впливають на загальний результат.

А-рівень – це люди, які є рушієм змін і прогресу. Вони не просто добре виконують свої обов’язки, а й пропонують нові ідеї, шукають шляхи оптимізації роботи та задають високі стандарти. Саме вони найчастіше беруть на себе лідерські ролі, впливають на корпоративну культуру і мотивують інших працювати краще.

В-рівень – це основа будь-якої компанії. Вони добре справляються зі своїми завданнями, не прагнуть зайвого навантаження, але і не ухиляються від роботи. Їхній рівень продуктивності багато в чому залежить від загального настрою в колективі: якщо навколо будуть А-співробітники, вони підтягнуться до їхнього рівня, якщо ж поруч С-рівень – можуть почати знижувати планку.

С-рівень – найскладніша категорія, адже такі працівники не лише не показують високих результатів, а й можуть негативно впливати на атмосферу в колективі. Вони уникають відповідальності, не зацікавлені в розвитку компанії і нерідко створюють додаткові проблеми керівництву.

Щоб підвищити продуктивність компанії, важливо правильно розподілити ресурси: сфокусуватися на підтримці та розвитку А-рівня, допомогти В-співробітникам розкрити свій потенціал і позбутися С-рівня, якщо їхнє перебування в команді несе більше шкоди, ніж користі [2, с. 316]. Коли в компанії є чітке розуміння ролей і ефективний підхід до управління персоналом, вона може значно покращити свої результати і створити здорове робоче середовище, де кожен відчуває мотивацію працювати на максимум.

Для того щоб мотивація була справді ефективною, варто пам'ятати, що люди – це не просто «ресурси», а особистості зі своїми переживаннями, амбіціями та внутрішніми потребами. Якщо працівник відчуває, що його робота має сенс, що вона приносить не лише матеріальну вигоду, а й внутрішнє задоволення, його продуктивність природно зростає. Успішні компанії роблять акцент не лише на грошових бонусах, а й на створенні середовища, в якому кожен відчуває себе частиною великої справи. Це можуть бути відкриті комунікації, можливість впливати на процеси, підтримка ідей, відчуття стабільності та перспективи. Усе це формує емоційний зв'язок між людиною та її роботою, і саме цей зв'язок є найкращим мотиватором.

Також важливо розуміти, що універсальних рішень у мотивації немає. Для когось головним стимулом стане кар'єрний ріст, для іншого – вільний графік чи можливість працювати над креативними завданнями. Коли керівництво намагається «підігнати» всіх під один стандарт, це часто призводить до втрати довіри та розчарування [16, с. 624]. Натомість ефективна мотиваційна система – це гнучкий інструмент, який адаптується до реальних потреб колективу. Успішні керівники не просто впроваджують стандартні бонуси, а створюють живу систему

заохочення, яка працює на всіх рівнях – від атмосфери в команді до реальних можливостей для розвитку кожного співробітника.

Отже, ефективна мотивація – це не просто система премій чи бонусів, а цілий комплекс дій, що створюють середовище, де люди хочуть працювати і розвиватися. Важливо не лише давати матеріальні стимули, а й показувати співробітникам їхню значущість, підтримувати їхні ініціативи та допомагати зростати професійно. Коли керівництво по-справжньому розуміє своїх людей, будує довірливі відносини та знаходить правильний підхід до кожного, мотивація стає живим процесом, а не формальністю. Тоді й результати роботи команди значно зростають, а компанія отримує не просто виконавців, а залучених і натхнених фахівців.

1.4 Структура та елементи мотиваційного механізму

Успішна реалізація завдань підприємства значною мірою залежить від ефективності роботи персоналу, а отже – від правильно побудованої системи мотивації. У цьому контексті мотиваційний механізм розглядається як цілісна система впливу на працівників, яка об'єднує економічні, організаційні, соціальні та психологічні інструменти стимулювання трудової активності. Це не лише набір засобів для досягнення окремих показників, а складна динамічна конструкція, що інтегрується в управлінську стратегію підприємства.

Мотиваційний механізм є важливою складовою загальної системи управління персоналом. Його основною метою є не лише спонукання працівників до виконання службових обов'язків, а й формування лояльності, ініціативності, прагнення до особистого та професійного зростання. Структура цього механізму формується під впливом низки факторів: внутрішньої організаційної культури,

наявних ресурсів, потреб працівників та специфіки самої діяльності підприємства.

До основних складових мотиваційного механізму належать: формулювання цілей мотивації, визначення об'єктів та суб'єктів впливу, обґрунтування вибору інструментів стимулювання, встановлення правил взаємодії в межах системи, а також моніторинг результатів. Об'єктом мотивації виступає персонал підприємства з його потребами, ціннісними орієнтирами та очікуваннями. Суб'єктами, як правило, є керівники різного рівня, від яких залежить безпосереднє впровадження обраної моделі стимулювання.

Відповідно до сучасного підходу, інструменти мотивації поділяються на матеріальні та нематеріальні. До матеріальних належать заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, система участі у прибутку. Нематеріальні – це визнання заслуг, можливості для професійного розвитку, кар'єрне зростання, корпоративна культура, якість робочого середовища. Баланс між цими групами стимулів формує індивідуальний підхід до працівників і підвищує ефективність дії мотиваційного механізму загалом.

Значну роль у забезпеченні результативності відіграють також принципи, на яких будується система мотивації. Зокрема, важливими є справедливість, прозорість, послідовність, відповідність очікувань працівників, а також гнучкість і здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Без регулярного зворотного зв'язку, оновлення підходів і перегляду мотиваційних практик механізм може втратити свою ефективність.

В умовах високої конкуренції за кваліфіковані кадри, наявність чітко структурованого, обґрунтованого й систематично оновлюваного мотиваційного механізму є ключовою конкурентною перевагою для компанії. Він сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, зміцнює кадровий потенціал і забезпечує високі результати трудової діяльності. У маркетинговій агенції, де

творчість, ініціатива та відповідальність персоналу мають вирішальне значення, роль мотиваційного механізму стає ще більш помітною.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ ТРЕНДО-КИЇВ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Маркетингова агенція «Trendo-Київ» – це молода, але амбітна команда професіоналів, яка активно працює на ринку з 2015 року. Спочатку компанія мала назву «Adma», однак рік тому провела ребрендинг і змінила ім'я на «Trendo-Київ». Вони спеціалізуються на комплексному підході до залучення нових клієнтів та утримання вже наявних, пропонуючи повний цикл реалізації проєктів без залучення аутсорсингових спеціалістів. Цей підхід дозволяє контролювати етапи роботи і дотримуватися термінів, але обмежує масштабність і гнучкість, підвищуючи навантаження на команду [4]. Оперативність вимагає високої координації процесів, що є викликом для молодого підприємства. Постійний пошук нестандартних рішень може знизити стабільність і передбачуваність результатів.

Підприємство успішно співпрацює з великими компаніями, серед яких Vodafone, Comfy, Lodka5, Iqos, WeAssemble, SevenMart, СК Будова та багато інших. Вони займаються просуванням інтернет-магазинів, онлайн-сервісів, інформаційних платформ та інших цифрових проєктів. Головна перевага агенції – це не лише професійний підхід, а й вміння адаптувати маркетингові стратегії під конкретні потреби клієнтів. Команда працює як єдиний механізм, шукаючи креативні рішення для кожного проєкту. Завдяки цьому вони вибудовують довгострокові відносини з партнерами, які цінують ефективність, індивідуальний підхід і стабільність у виконанні завдань. Їхній досвід і нестандартні ідеї дозволяють створювати кампанії, які не просто привертають увагу, а реально приносять бізнесу нових клієнтів та збільшують прибуток.

Основними видами маркетингової агенції є:

– *eCommerce (електронна комерція)* – це не просто реклама онлайн-магазину, а комплексний підхід до його розвитку. Щоб досягти максимального результату, використовуються різні інструменти Digital-маркетингу, такі як таргетована реклама, email-розсилки, соціальні мережі та SEO. Важливу роль відіграє грамотний розподіл бюджету та його безперервна оптимізація. Аналітика та A/B тестування допомагають виявити найефективніші стратегії та покращувати показники кампаній. Також команда слідкує за трендами та впроваджує креативні рішення, щоб залучити більше клієнтів і підвищити рівень продажів. Для успішного просування онлайн-магазину потрібно адаптувати інструменти до потреб бізнесу і зберігати баланс.

– *Контекстна реклама* дозволяє швидко залучати потенційних покупців, але її ефективність залежить від правильної стратегії. Це не просто запуск рекламних оголошень у Google Ads або на інших платформах, а комплексний процес, що включає дослідження ринку, аналіз конкурентів і поведінки цільової аудиторії. Важливими аспектами є автоматизація та оптимізація витрат, що дозволяє отримати більше заявок за менші кошти [23]. Використання A/B тестування допомагає визначити найкращі рекламні креативи, а креативний підхід та постійний моніторинг результатів дозволяють підвищити ефективність кампаній. Ефективність залучення клієнтів знижується без належної оптимізації та моніторингу, що збільшує витрати.

– *SEO-оптимізація* відіграє ключову роль у довгостроковому просуванні бізнесу. Вона включає як внутрішню, так і зовнішню оптимізацію сайту відповідно до вимог пошукових систем, таких як Google та Bing. Основна мета — забезпечити стабільний приплив органічного трафіку, що в перспективі знижує витрати на рекламу. Внутрішня оптимізація охоплює структуру сайту, швидкість завантаження, адаптивність для мобільних пристроїв, а також якісний контент, що відповідає пошуковим запитам користувачів. Зовнішня оптимізація

передбачає нарощування якісної посилальної маси та підвищення авторитетності сайту. SEO для HighLoad сайтів вимагає часу та уваги до технічних аспектів, що може погіршити користувацький досвід і бути вразливим до змін алгоритмів.

– *Соціальні мережі* – це один із найефективніших каналів для взаємодії з аудиторією. Однак простого ведення сторінки недостатньо: успішний маркетинг у соцмережах базується на детальному аналізі цільової аудиторії, створенні контенту, який викликає емоційний відгук, та грамотному використанні рекламних інструментів. Тут важливо не тільки стежити за трендами, а й використовувати персоналізований підхід, що дозволяє брендам вибудовувати довірливі відносини зі своїми клієнтами. Великий акцент робиться на підвищенні рентабельності інвестицій (ROMI) та аналізі ефективності контенту. Ефективність інструментів залучення клієнтів залежить від аналізу трендів, інвестицій і часу на оцінку результатів.

– *Web-аналітика брендів* дозволяє відстежувати ефективність маркетингових кампаній, прогнозувати розвиток бізнесу та приймати обґрунтовані рішення щодо його масштабування. За допомогою точних даних можна зрозуміти, які канали просування приносять найбільший прибуток, які рекламні кампанії працюють найкраще, а також як оптимізувати витрати на маркетинг. Аналітика допомагає оцінити, наскільки бізнес випереджає конкурентів, та побудувати стратегію, яка дозволить компанії розвиватися стабільно й ефективно. Аналіз може бути неточним через ігнорування суб'єктивних факторів і неправильне тлумачення даних.

Далі давайте подивимось на навколишнє середовище, в якому працює компанія, підкреслює сильні та слабкі сторони, підкреслені навичками та загрозами компанії. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє компанії оцінити вплив ринку, конкурентів та економічних факторів на її діяльність. Важливо враховувати як можливості для росту, так і потенційні загрози для стабільності

бізнесу. Це дозволяє компанії стратегічно планувати свої кроки та адаптуватися до змін, зберігаючи конкурентну перевагу на ринку показано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз маркетингової агенції «Trendo-Київ» [20].

Сильні сторони	Слабкі сторони
Компанія сама навчає своїх працівників: хоч у них може не бути великого досвіду на старті, але вже за два місяці стажування вони стають справжніми профі у своїй сфері.	Офісні комп'ютери не завжди працюють так, як хотілося б – часто виникають технічні проблеми.
Кар'єрне зростання та система мотивації дають змогу кожному працівнику розвиватися та досягати нових цілей.	Бувають ситуації, коли дедлайни можуть зрушуватись, і не всі проекти закриваються вчасно.
Команда регулярно проводить тимбілдинги, що допомагає створити дружню атмосферу в колективі.	Якщо хтось хоче пройти додаткові курси для професійного розвитку, доводиться оплачувати їх самостійно.
В офісі завжди є якісна кава, що робить робочий день приємнішим.	Іноді на виконання поставлених завдань не вистачає часу, особливо в періоди великого навантаження.
Кожен має можливість обрати свій напрямок і розвиватися саме в ньому.	Офіс розташований не зовсім зручно для всіх співробітників.
	Робочий простір не дуже адаптований для відпочинку очей – немає зон релаксу чи місць для короткої перерви.
Можливості	Загрози
Компанія має перспективи виходу на міжнародний рівень та співпраці з клієнтами зі США.	Ринок маркетингових послуг у Києві доволі конкурентний, і компанії доводиться конкурувати з уже відомими гравцями.
Зростання попиту на digital-послуги у сфері малого бізнесу.	Швидка зміна алгоритмів соцмереж/рекламних платформ.
Поширення AI-рішень у маркетингу — новий напрямок послуг.	Економічна нестабільність, що впливає на бюджети клієнтів.
Потенціал для створення партнерських проектів з іноземними компаніями.	Ризики кадрової нестабільності через релокацію працівників.

Джерело: складено автором на основі [20]

Місія компанії – це серце, яке визначає не лише її діяльність, а й основні цінності, на яких вона базується. Вона є своєрідним компасом, що вказує

правильний напрямок, на якому компанія прагне рухатися. У випадку з маркетинговою агенцією «Трендо-Київ», місія полягає в постійному застосуванні інноваційних підходів для того, щоб допомогти своїм клієнтам бути більш впізнаваними та успішними у цифровому просторі. Агенція, орієнтована на інновації, повинна враховувати реальні потреби клієнтів, щоб уникнути впровадження технологій, що не відповідають їхнім цілям. Без ретельного аналізу і адаптації таких технологій, можливі не тільки зайві витрати, але й зниження ефективності бізнесу клієнтів [37].

Компанія також має потужний візуальний образ, який підтримує її місію. *Логотип «Трендо-Київ»* є невід'ємною частиною бренду, він передає всю енергетику та спрямованість агенції на інноваційність та прогрес, ілюструє рисунок 2.1. Цей знак став не просто символом, а справжнім обличчям компанії, яке допомагає створювати асоціації з якістю, надійністю і передовими рішеннями. Разом з тим, слоган компанії – «Будучи єдиним цілим, ми кожен день горимо пошуком нових digital трендів, щоб бути на крок попереду» – наголошує на командній роботі та пристрасі до пошуку і впровадження нових можливостей у світі цифрових технологій. Він відображає динамізм компанії і її бажання не лише відповідати вимогам часу, але й створювати ці вимоги, задаючи тренди на ринку.

«Логотип компанії «Трендо-Київ» подано у додатку В» [75]

Місія і цілі тісно взаємопов'язані, адже стратегічні завдання, які компанія ставить перед собою, допомагають реалізувати її бачення. Стратегічні цілі компанії перетворюють абстрактні настанови місії в конкретні, вимірювані результати, які можна досягти через певний період часу. Це дозволяє «Трендо-Київ» не тільки чітко розуміти напрямок свого розвитку, а й спрямовувати усі ресурси та зусилля на реалізацію цих завдань. Підприємство, яке має чітко сформульовану місію, здатне ефективно реагувати на зміни на ринку, а також краще використовувати свої сильні сторони для подолання конкурентних викликів. Стратегії, що базуються на ясному розумінні місії, допомагають

компанії стати більш гнучкою, адаптованою до змін і здатною досягати успіху навіть у складних умовах ринку.

Основний слоган маркетингової агенції – «Будучи єдиним цілим, ми кожен день горимо пошуком нових digital трендів, щоб бути на крок попереду» – чудово відображає їх підхід до роботи та постійну мету рухатися вперед, не зупинятися на досягнутому. Визначення місії дозволяє компанії чітко зрозуміти, чому вона існує та що саме прагне досягти [5]. Коли місія сформульована правильно, стає набагато легше визначити стратегічні цілі, які дозволяють перетворити абстрактні ідеї на реальні кроки і досягнення. Завдяки чітким цілям компанія може ефективно використовувати свої можливості на ринку, швидше адаптуватися до змін і успішно долати виклики, які постають перед нею у конкурентному середовищі.

Цілі підприємства – це конкретні результати, яких воно прагне досягти через певний час, визначаючи чіткі орієнтири для свого розвитку. Вони є більш конкретними і вимірними, ніж місія, яка лише вказує загальний напрямок і сенс існування. Ідея цілей у тому, щоб встановити кінцеві етапи, до яких компанія хоче дійти, і на основі цього створюється стратегія. Без чітко визначених цілей не можна ефективно розвиватися та рухатися вперед. Це важливий елемент у формуванні стратегії, адже саме для досягнення цілей підприємство функціонує, приймає рішення та адаптується до змін навколишнього середовища. Однак без регулярного коригування цілей вони можуть стати неактуальними і не сприяти ефективному розвитку.

До того ж, цілі не лише відображають реальні об'єктивні вимоги ринку, але й підкріплені людськими амбіціями та інтересами. Саме люди формують ці цілі, виходячи зі своїх переконань і уявлень про успіх. Вони є основою для прийняття управлінських рішень, визначення проблем, а також для мотивації співробітників. Завдяки цьому цілі стають не лише орієнтирами для розвитку компанії, але й важливими критеріями для оцінки її діяльності на всіх рівнях.

Основні цілі маркетингової компанії зосереджені на кількох ключових напрямках. Збільшення прибутковості та забезпечення фінансової стабільності допоможуть компанії адаптуватися до змін у економічному середовищі, зокрема, під час глобальних криз. Однією з важливих цілей є запровадження системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників, що стане основою для сталого розвитку [17]. Компанія має амбітні плани стати лідером на вітчизняному ринку маркетингових послуг і здобути визнання завдяки інноваціям і високим стандартам якості.

Отже, маркетингова компанія «Трендо-Київ» активно розвивається, постійно впроваджуючи нові підходи та інновації в свою діяльність. Вона ставить за мету не тільки забезпечення фінансової стабільності, а й розвиток власного потенціалу через безперервне навчання та вдосконалення кваліфікації своїх працівників. Вірячи в силу командної роботи та індивідуального підходу до кожного клієнта, компанія прагне стати лідером на ринку, пропонуючи креативні та ефективні маркетингові рішення. Залучення нових технологій та аналіз трендів дозволяють їй залишатися конкурентоспроможною і завжди бути на крок попереду. Проте, надмірна орієнтація на інновації без ретельного аналізу ризиків може призвести до неефективного використання ресурсів.

2.2. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу

У компанії «Trendo-Київ» кожен тім лід не просто керівник, а справжній мотиватор, здатний знаходити особливий підхід до кожного співробітника. Замість того, щоб орієнтуватися тільки на фінансові стимули, керівники намагаються знайти той «вмикач», що запалює у працівника бажання працювати не заради грошей, а з справжнім ентузіазмом. Вони допомагають співробітникам

бачити результат своєї роботи і відчувати важливість власного внеску в загальну мету [37, с. 236]. Такий підхід дозволяє не тільки досягати результатів, а й створювати атмосферу, де кожен відчуває себе частиною великої команди, що прагне до спільної мети. Це створює не тільки продуктивне середовище, а й сприяє розвитку корпоративної культури, де кожен вносить свою цінність.

Система мотивації компанії продумана таким чином, щоб працювати як з окремими працівниками, так і з цілими командами. Вона орієнтована на досягнення високих результатів без ризику вигорання чи переробітку [15]. Компанія ставить на перше місце здоров'я своїх співробітників, створюючи умови для ефективної роботи, де кожен може розвиватися і реалізовувати свій потенціал. Цей підхід допомагає підтримувати баланс між професійним зростанням і особистим благополуччям, що є ключовим для досягнення довгострокових цілей компанії. Збалансоване ставлення до роботи і відпочинку забезпечує стійкість команди, що дозволяє йти вперед навіть в умовах високої конкуренції на ринку. Однак, для досягнення максимальних результатів, компанії варто періодично оцінювати ефективність системи мотивації, аби вона залишалася адаптованою до змін.

Фактори, що впливають на поведінку працівників і безпосередньо формують розвиток процесів в агентстві, є багатогранними. Вік, стать, рівень самосвідомості та освіченості – все це має значення, коли мова йде про ефективність співробітника в колективі. Також важливою складовою є професійна підготовка, що визначає, наскільки кваліфіковано співробітник виконує свою роботу. Однак не менш значущим фактором є психологічний клімат у команді. Якщо в колективі панує позитивна атмосфера, співробітники більш охоче працюють разом і допомагають один одному досягати спільних цілей. Вплив зовнішнього середовища також відіграє важливу роль, адже зміни на ринку чи в суспільстві можуть суттєво змінити настрої працівників, вимагаючи швидкої адаптації до нових умов [19, с. 528].

Компанія «Трендо-Київ» прагне створити таку систему мотивації, яка відповідає потребам і інтересам кожного співробітника. Як зазначив директор компанії, система стимулювання включає кілька важливих елементів. Один із них – це навчання персоналу, яке включає не лише базові тренінги, а й стажування протягом двох місяців. Важливою частиною мотивації є також активне управління проектами та формування позитивного іміджу компанії, як всередині, так і зовні. Для цього організовуються регулярні тімбілдинги, що дозволяють зміцнювати командний дух і покращувати взаємодію між співробітниками. Корпоративні виїзди, як поїздки в Карпати або на море, сприяють відновленню сил працівників і зміцненню командного духу для досягнення спільних цілей. Регулярна оцінка ефективності цих методів є важливою для підтримки їх результативності.

З відгуків співробітників можна зробити висновок, що багато хто цінує атмосферу, де кожен має можливість реалізувати себе. Працівники відзначають, що компанія створює комфортні умови для роботи, надаючи все необхідне для продуктивності: від сучасних робочих місць до можливості працювати в різних просторах, зокрема, в тих, де можна зосередитись на завданні або відпочити. Така свобода в організації робочого процесу допомагає кожному знайти своє місце та працювати без стресу, що значно підвищує ефективність[39, с. 92]. Важливим фактором, який позитивно оцінюється, є прозорість у питанні кар'єрного зростання та можливість отримувати зворотний зв'язок. Співробітники зазначають, що їхні досягнення помічаються, а їхня робота відкрито обговорюється на рівні команди.

Це дозволяє відчувати, що твої зусилля оцінюються, і одночасно стимулює до вдосконалення. Така культура мотивації сприяє не лише професійному, а й особистісному зростанню. Важливим є й соціальний аспект, який співробітники відзначають у своїх відгуках. Колектив створює атмосферу підтримки, де кожен готовий допомогти у разі потреби, а командні заходи, такі як виїзди чи тімбілдинги, дозволяють краще пізнати колег і зміцнити стосунки в середині

колективу. Ці моменти допомагають зняти напругу і відновити сили, що є важливим для стабільної роботи компанії в умовах сучасних викликів. Співробітники відзначають, що робота в «Трендо-Київ» сприяє професійному зростанню в комфортній атмосфері. Компанії важливо постійно адаптувати ці методи мотивації до змін у потребах працівників, щоб уникнути можливої втоми від одноманітних заходів [49, с. 78].

«Трендо-Київ» використовує зручну систему для управління завданнями, «Planfix», яка дозволяє співробітникам легко слідкувати за своїми робочими годинами, ставити завдання колегам та планувати роботу на місяць. Це значно спрощує процеси, дає можливість кожному чітко бачити свою роль у команді, а завдяки такій організації роботи кожен може зосередитись на важливому і працювати ефективніше. Коли всі в команді мають єдину картину і чіткі завдання, співпраця стає ще результативнішою. Всі ці інструменти допомагають зберігати порядок і дотримуватись дедлайнів, не втрачаючи при цьому мотивації. Що дійсно цінно у роботі в компанії – це підтримка, яку отримуєш від колег і керівництва.

На рисунку 2.2 показано, як змінювалася ефективність мотиваційних програм у компанії «Trendo-Київ» протягом 2024 року. Графік допомагає простежити, в які місяці програми працювали найкраще, а коли ефективність знижувалася. Це дає змогу зрозуміти, що саме впливало на мотивацію працівників і які фактори варто враховувати в майбутньому. Важливо не просто слідкувати за цифрами, а й аналізувати, що стоїть за ними. Завдяки цьому можна побачити закономірності й адаптувати стратегію мотивації. Адже за кожною цифрою – реальні люди та їхнє ставлення до роботи.



Рисунок 2.2 – Динаміка ефективності мотиваційних програм у компанії «Trendo-Київ» за 2024 рік

Джерело: складено автором на основі [53]

Дані отримано в результаті анкетування персоналу компанії “Trendo-Київ” у січні-грудні 2024 року. Метод дослідження – онлайн-опитування через Google Forms, проведене анонімно серед 28 працівників

Результати показують, що протягом року ефективність мотиваційних програм у компанії змінювалася, досягаючи мінімуму в 60% у січні та поступово зростаючи до свого піку в 80% у липні. Після цього вона почала знижуватися, закінчивши рік на рівні 72% у грудні. Така динаміка може пояснюватися різними факторами: з одного боку, перша половина року зазвичай супроводжується свіжою енергією після свят і новими ініціативами, які підвищують мотивацію працівників. З іншого боку, у другій половині року накопичується втома, а деякі програми починають втрачати свою ефективність через звикання або недостатню адаптацію до змін у компанії. Тому важливо не просто впроваджувати

мотиваційні заходи, а й регулярно оцінювати їхню дію, щоб уникати падіння ефективності.

За словами топ-менеджерів компанії, зростання ефективності в липні може бути пов'язане зі збільшенням кількості проектів у цей період, що не завжди прямо свідчить про підвищення рівня мотивації працівників. Крім того, якщо досягнення 80% ефективності супроводжувалося зростанням рівня стресу чи вигоряння серед працівників, це вже сигнал для перегляду підходів. Успішна мотивація – це не тільки високі результати, а й баланс між продуктивністю та добробутом співробітників. Це підкреслює необхідність комплексної оцінки мотиваційних програм, враховуючи не лише кількісні, а й емоційні аспекти працівників.

Мотивація в цій компанії побудована не просто на досягненні конкретних цілей, а на чітко визначеному прагненні забезпечити результат для клієнтів. Це дає працівникам справжнє відчуття причетності до великої мети, що безпосередньо впливає на їхній професійний розвиток. Організація робочих процесів, трендів і методів настільки продумана, що кожен працівник відчуває свою важливість, а це стимулює не тільки досягнення результатів, а й підвищує рівень залученості в роботу. Комфортні умови праці також є важливим елементом цього процесу, адже створюють атмосферу, в якій можна зосередитись на виконанні завдань без зайвих стресів та перевантажень. Це допомагає створити середовище, де кожен співробітник може максимально реалізувати свій потенціал.

Можливість кар'єрного росту та постійного професійного розвитку дає додатковий імпульс для працівників, адже вони бачать, що є реальні перспективи та можливості для самореалізації. Це допомагає не тільки ставити амбітні цілі, але й впевнено рухатися вперед, знаючи, що підтримка компанії завжди з ними. Всі ці фактори в сукупності зі стабільністю компанії, яка гарантує офіційне працевлаштування та дотримання трудового законодавства, створюють

атмосферу впевненості та безпеки. Співробітники відчують, що їхній розвиток важливий для компанії, і це додає їм сил та мотивації працювати ще краще. Стабільність компанії дає працівникам впевненість у завтрашньому дні, що дозволяє спокійно планувати майбутнє та ставити нові цілі. Це забезпечує довгострокову лояльність і ефективну роботу команди.

Це також означає, що кожен може планувати своє майбутнє, знаючи, що компанія піклується про своїх співробітників. З того часу, як я приєдналася до команди, зрозуміла, що тут можна не тільки розвиватися професійно, а й насолоджуватися процесом роботи, оскільки всі умови для цього створені. А головне – компанія надає можливість для постійного навчання: від англійської мови до корпоративних знижок на спорт [53]. Це вигідні переваги для кожного співробітника. Але окрім професійного розвитку, компанія дуже піклується про командний дух. Вона організовує різноманітні заходи, такі як поїздки за кордон, відвідування концертів, спортзал – все це не лише для того, щоб розважитися, але й для того, щоб зміцнити зв'язки в колективі. Ці поїздки – чудова можливість побути разом поза робочими стінами, обговорити важливі питання або просто відпочити.

Кожен співробітник має змогу відчути себе частиною великої та дружньої команди, а це вже додає нову мотивацію до роботи. Такі заходи сприяють не тільки відпочинку, але й покращують загальну атмосферу в колективі, що немало важливо для ефективної роботи. У компанії також є певна система покарань за порушення корпоративних правил, але це все робиться не для того, щоб створити атмосферу страху, а щоб мотивувати співробітників виконувати свої обов'язки якісно. Це не завжди штрафи чи догани, але чітке розуміння, що за несвоєчасне виконання роботи чи інші порушення можуть бути наслідки. Мені здається, що така система працює на благо компанії, бо кожен розуміє свою відповідальність і прагне до високих результатів. Якщо людина працює на високому рівні, її досягнення не залишаються непоміченими.

Винагорода, як правило, не забариться, адже система заохочень у компанії добре розвинена і стимулює досягати результатів. Це додає мотивації працювати ще краще, бо кожен розуміє, що його зусилля оцінюються. Більше того, важливим є той факт, що компанія активно працює над кар'єрним зростанням своїх співробітників. Можливість кар'єрного росту переглядається кожні пів року, і за два роки можна досягти значного прогресу, досягнувши рівня тімліда у своєму напрямку. Це реальна перспектива для тих, хто бажає не тільки виконувати свою роботу, але й розвиватися, досягати нових висот і отримувати за це гідне визнання. Завдяки такій політиці, компанія створює стимул для співробітників активно працювати на результат, адже тут цінують кожен вклад у спільну мету. Саме результат є тим, що допомагає продовжувати рухатись вперед.

Кар'єрне зростання, мотивація до роботи й отримання результатів – усе це об'єднується в системі компанії, яка ставить перед собою амбітні цілі. Вона надає співробітникам всі необхідні інструменти для досягнення цих цілей, що дозволяє бути конкурентоспроможними та не відставати від сучасних трендів. Тут розуміють, що зміни відбуваються постійно, і це відкриває нові можливості для професійного розвитку [52, с. 209]. Така підтримка дає шанс досягати не тільки особистих, але й командних успіхів, оскільки кожен співробітник може бути впевнений, що його робота і досягнення будуть помічені та оцінені по заслугі. Це також створює атмосферу довіри і взаємопідтримки, де кожен може поділитися своїми ідеями і баченням, а команда разом працює на досягнення спільних цілей. В результаті формується сильна, єдина команда, здатна долати будь-які виклики.

Отже, система мотивації та стимулювання персоналу в маркетинговій компанії «Трендо-Київ» створена таким чином, що співробітники мають не лише чітке уявлення про свої цілі та завдання, а й реальну підтримку на кожному етапі роботи. Завдяки поєднанню прозорих умов для кар'єрного росту, зворотного зв'язку та заохочення за досягнуті результати, компанія створює атмосферу, в якій кожен має змогу проявити себе та розвиватися. Можливість працювати на

результат, отримувати справедливу винагороду та бачити командні успіхи стимулює професійне вдосконалення та підвищує ефективність. Регулярна оцінка ефективності цієї системи допомагає уникнути перевантаження співробітників і забезпечити їхнє сталий розвиток.

2.3. Аналіз чинників впливу на мотивацію співробітників МА Тренто-Київ

У компанії МА Тренто-Київ організаційна культура орієнтована на інновації, командну роботу та взаємопідтримку. З самого початку розвитку компанія ставила собі за мету створити атмосферу, де кожен співробітник відчуває свою важливість і має можливість для самореалізації. Структура компанії є досить гнучкою, що дозволяє легко адаптуватися до змін на ринку і швидко реагувати на нові виклики. Одним із ключових аспектів є відкритість керівництва до співробітників, що сприяє формуванню довіри та взаєморозуміння у колективі. Компанія пропонує конкурентну оплату праці з фіксованою зарплатою та бонусами за досягнення результатів. Оцінка ефективності підходів допомагає уникнути перевантаження працівників і зберегти баланс.

Компанія регулярно проводить аналіз ринку, щоб забезпечити справедливу компенсацію відповідно до рівня кваліфікації та професійного досвіду працівників. Це дозволяє співробітникам почуватися цінними для компанії і стимулює їх до більш високих досягнень [8, с. 558]. Ще одним важливим мотивуючим фактором є можливості для кар'єрного росту та професійного розвитку. Компанія активно підтримує навчання своїх співробітників і пропонує різні курси, тренінги та можливості для підвищення кваліфікації. Компанія часто організовує внутрішні семінари та майстер-класи, де співробітники можуть не тільки підвищити свої знання, але й познайомитися з колегами з інших відділів.

Це не лише сприяє професійному зростанню, а й дає можливість виявити потенціал для просування по кар'єрних сходах.

Робоче середовище та організаційні умови також є важливим аспектом, що впливає на мотивацію співробітників. Компанія забезпечує комфортні умови праці, зручні робочі місця та технологічне оснащення для ефективної роботи. Особливу увагу приділяють балансуванню роботи і особистого життя, що особливо цінують співробітники. Вони мають можливість гнучкого графіка, що дозволяє адаптувати роботу під свої індивідуальні потреби. Насамкінець, важливою складовою мотивації є відгуки співробітників щодо існуючої системи мотивації. Загалом, більшість співробітників компанії задоволені умовами праці та системою винагороди. Співробітники цінують справедливу оцінку, але бажають чіткіших кар'єрних перспектив та прозорості просування.

Рисунок 2.3 На основі результатів опитування працівників було визначено основні чинники мотивації в компанії.



Рисунок 2.3 – Основні чинники мотивації співробітників у МА Тренто-Київ

Джерело: складено автором на основі [11 с.19]

Аналіз показує, що головним чинником мотивації співробітників у МА «Trendo-Київ» є фінансове стимулювання, яке впливає на 35% працівників. Важливу роль відіграє також кар'єрне зростання (25%), адже можливість професійного розвитку мотивує значну частину колективу. Комфортні умови праці та визнання досягнень мають однакову вагу – по 15%, що підкреслює необхідність створення позитивного робочого середовища та справедливих оцінювання внеску співробітників. Найменший, але все ж важливий вплив має гнучкий графік роботи, який відзначили 10% опитаних.

Ці результати свідчать про те, що ефективна мотиваційна стратегія має включати комплексний підхід, де фінансове стимулювання поєднується з можливістю кар'єрного росту, комфортними умовами праці та визнанням досягнень. При цьому варто враховувати й потребу в балансі між роботою та особистим життям, адже навіть відносно невеликий вплив гнучкого графіка може бути критично важливим для певної категорії співробітників. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень також є важливим фактором для підтримки високого рівня мотивації та залученості. Не всі співробітники можуть однаково сприймати такі стимулюючі фактори, тому важливо регулярно оцінювати їх ефективність.

У компанії МА Тренто-Київ для оцінки мотивації співробітників використовуються різноманітні методи, щоб отримати об'єктивну картину про те, як люди відчують свою роль в організації та наскільки ефективною є система мотивації. Основними інструментами є анкетування, інтерв'ю та фокус-групи. Анкетування дозволяє швидко та анонімно зібрати відгуки від широкого кола співробітників, що дає змогу виявити загальні тенденції та ставлення до різних аспектів роботи в компанії [12, с. 175]. Інтерв'ю допомагають глибше зрозуміти індивідуальні потреби та мотиваційні фактори, а фокус-групи сприяють більш детальному обговоренню конкретних тем і допомагають співробітникам відчувати

себе почутими. Завдяки таким підходам можна збирати різноманітні точки зору та отримувати багатогранну картину ситуації в компанії.

Зібрані дані були ретельно проаналізовані, і результати дослідження показали, що більшість співробітників задоволені умовами праці, але деякі вказують на потребу в більш чітких кар'єрних перспективах та можливостях для розвитку. Аналіз також показав, що, хоча компанія успішно мотивує більшість співробітників через фінансову винагороду та можливості професійного розвитку, є потреба в підвищенні прозорості процесів просування та гнучкості робочого графіка. Деякі співробітники також висловлюють побажання щодо більш індивідуального підходу до визначення завдань і ролей у команді. Усі ці аспекти вимагають уваги для поліпшення загальної мотиваційної стратегії.

Результати дослідження чітко демонструють сильні і слабкі сторони існуючої мотиваційної системи. До сильних аспектів відносяться справедливе фінансування праці, підтримка розвитку через навчальні програми та дружня атмосфера в колективі. Однак деякі слабкі сторони, такі як недостатня визначеність щодо кар'єрних перспектив і відсутність гнучких механізмів адаптації для різних категорій співробітників, потребують коригування. Враховуючи всі зібрані дані, можна сформулювати рекомендації для вдосконалення існуючих підходів до мотивації. Анкету та таблицю з результатами дослідження можна знайти в додатках А і Б.

Покращення мотивації співробітників вимагає комплексного підходу, де враховуються як фінансові, так і нефінансові аспекти. Для цього варто розглянути розробку гнучкої системи премій, яка не лише стимулює індивідуальні досягнення, а й визнає значення командної роботи та ініціативи. Такий підхід дозволить не тільки заохочувати співробітників за особисті досягнення, а й сприяти командній синергії [48, с. 143]. Крім того, важливо додавати різноманітні пільги, які безпосередньо впливають на якість життя співробітників – це можуть бути як спортивні програми, так і медичне страхування чи фінансова допомога

для освіти. Збільшення пільг може призвести до значних витрат, що потребує ретельного планування бюджету компанії.

Що стосується розвитку лідерства та комунікацій, то тут надзвичайно важливим є створення атмосфери відкритості. Лідери повинні бути доступними для своїх підлеглих, мати можливість слухати їхні думки та пропозиції. Регулярні зустрічі і відкриті діалоги допомагають усунути страх і дозволяють співробітникам без затримок вносити свої ідеї чи обговорювати проблеми, які їх турбують. Це створює в колективі атмосферу взаємоповаги і сприяє розвитку довіри. Водночас важливо розвивати лідерські якості не лише у топ-менеджерів, а й у середньому та молодшому керівництві, яке безпосередньо працює з командою. Стабільність компанії дає працівникам впевненість і мотивує досягати нових цілей.

Рисунок 2.4 показує, як професійний розвиток співробітників і їхні особисті потреби допомагають знайти баланс між роботою та життям, створюючи комфортне середовище.



Рисунок 2.4 – Баланс між професійним розвитком та особистими потребами співробітників

Джерело: складено автором на основі [47]

Таким чином, діаграма показує, що співробітники найбільше цінують кар'єрне зростання (30%) та професійне навчання (25%), адже розвиток є ключовою мотивацією. Водночас гнучкий графік (20%), можливість відпочинку (15%) та баланс між роботою і особистим життям (10%) відіграють важливу роль у створенні комфортних умов для продуктивності та задоволення від роботи.

Отже, аналіз показав, що мотивація співробітників МА Трендо-Київ залежить не лише від кар'єрного зростання, а й від можливості зберігати баланс між роботою та особистим життям. Підтримуюче середовище з гнучким графіком, професійним розвитком і достатнім відпочинком сприяє їхній продуктивності та задоволенню роботою. Проте, для забезпечення ефективності таких умов необхідно регулярно оцінювати їх вплив на фінансові результати компанії.

2.4. Оцінка змін мотивації персоналу та зовнішніх умов впливу

Підвищення ефективності мотиваційної політики підприємства вимагає не лише якісної оцінки чинників впливу, але й кількісного аналізу динаміки основних показників, що відображають стан та зміни у сфері управління персоналом. До таких показників належать чисельність працівників, плинність кадрів, динаміка заробітної плати, рівень витрат на персонал та ефективність мотиваційних заходів.

Відповідно до внутрішньої статистики компанії «Trendo-Київ», у період з 2022 по 2024 рік спостерігається позитивна динаміка зростання кількості працівників: з 21 особи у 2022 році до 28 у 2024 році. Цей показник свідчить про стабільне розширення масштабів діяльності компанії та зростання її ринкових позицій. Паралельно з цим фіксується зменшення показника плинності кадрів —

з 28% у 2022 році до 14% у 2024 році, що вказує на посилення лояльності працівників та ефективність системи мотивації.

Ці результати частково пояснюються запровадженням нових форм нематеріального стимулювання, таких як гнучкий графік роботи, кар'єрні консультації, оплачувані навчальні курси та розвиток корпоративної культури.

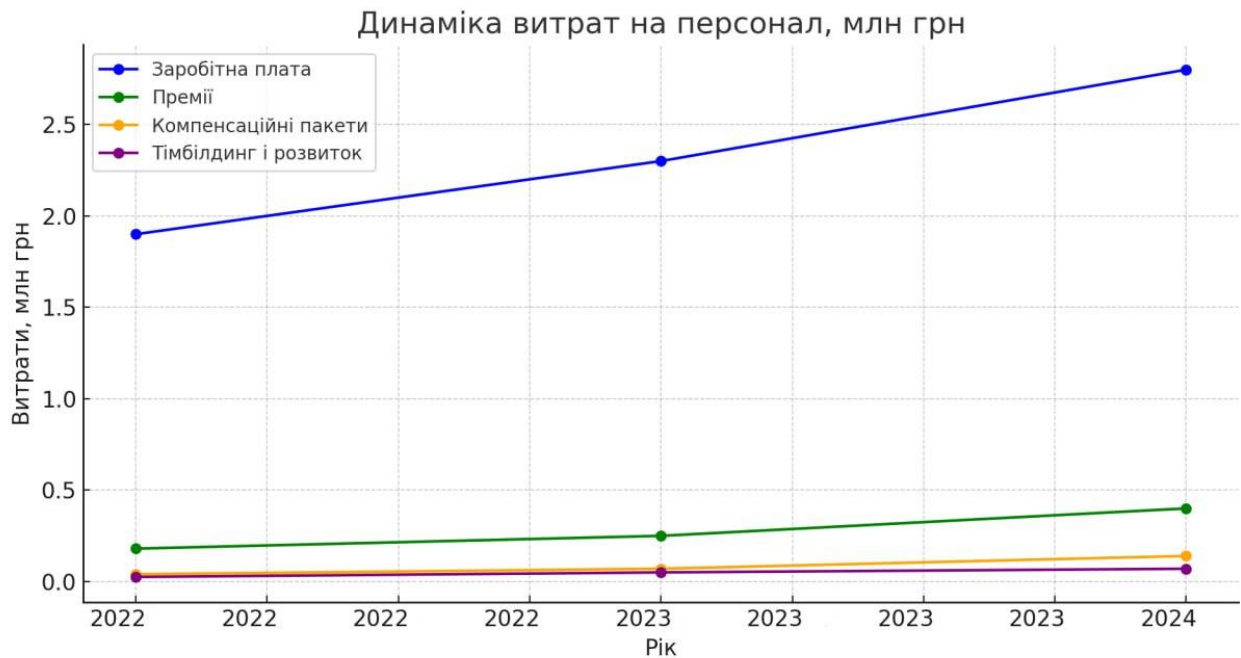


Рисунок 2.5 – Динаміка витрат на персонал у 2022-2024 роках

Джерело: складено автором за даними підприємства

На рисунку 2.5 представлено динаміку чисельності персоналу та рівня плинності кадрів протягом 2022–2024 років. Як видно з графіка, загальна чисельність зростає, у той час як рівень плинності кадрів демонструє стійке зниження, що свідчить про зростання стабільності кадрового складу.

протягом 2022–2024 років. Як видно з графіка, загальна чисельність зростає, у той час як рівень плинності кадрів демонструє стійке зниження, що свідчить про зростання стабільності кадрового складу.

Крім цього, важливим показником ефективності мотивації є задоволеність працівників роботою. На основі результатів анкетування, проведеного у квітні

2025 року, середній рівень задоволеності становив 7,1 бала з 10 можливих. Близько 54% респондентів вказали, що ключовим мотивуючим фактором для них є нематеріальні стимули (атмосфера в колективі, визнання, гнучкий графік), а 39% респондентів зазначили брак прозорості в системі преміювання. Ці дані дають змогу зробити висновок про необхідність подальшого вдосконалення механізмів комунікації між працівниками та керівництвом щодо критеріїв оцінювання та преміювання.

Успішне впровадження нових мотиваційних заходів потребує фінансового обґрунтування та оцінки здатності компанії покривати відповідні витрати без шкоди для операційної діяльності. Для цього доцільно проаналізувати структуру витрат на персонал, динаміку змін у заробітній платі, преміальних виплатах та додаткових компенсаційних пакетах.

Аналіз витрат маркетингової агенції «Trendo-Київ» у 2022–2024 роках свідчить про стабільне зростання загальних витрат на персонал. Зокрема, фонд оплати праці зріс з 1,9 млн грн у 2022 році до 2,8 млн грн у 2024 році. Водночас витрати на премії та бонуси збільшилися більш ніж удвічі — з 180 тис грн до 400 тис грн, що свідчить про акцент компанії на результативність і стимулювання за досягнення. Додатково, витрати на компенсаційні пакети (медичне страхування, навчання, абонементи тощо) зросли з 40 тис грн до 140 тис грн, що свідчить про переорієнтацію мотиваційної політики на довгострокову лояльність співробітників.

Рисунок 2.6 відображає зміну обсягів витрат за основними статтями мотивації упродовж трьох років.



Рисунок 2.6 – Динаміка витрат на персонал у 2022–2024 роках.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Збільшення витрат є пропорційним до зростання прибутковості компанії, що демонструє здатність підприємства інвестувати у людський капітал без загрози фінансовій стабільності.

Таблиця 2.2 – Витрати на персонал у 2022–2024 роках (млн грн)

Стаття витрат	2022	2023	2024
Заробітна плата млн.грн	1,9	2,3	2,8
Премії та бонуси млн.грн	0,18	0,25	0,40
Компенсаційні пакети млн.грн	0,04	0,07	0,14
Тімбілдинг і розвиток млн.грн	0,025	0,05	0,07

Джерело: складено автором за даними підприємства

Фінансові результати компанії також підтверджують цю тенденцію.

Таблиця 2.3 – Ключові фінансові показники ТОВ «Trendo-Київ» у 2022–2024 роках.

Показник	2022	2023	2024
Дохід, млн грн	7,5	9,2	11,4
Чистий прибуток, тис. грн	380	470	610
Частка витрат на персонал	36%	39%	42%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Доходи «Trendo-Київ» зросли з 7,5 млн грн у 2022 році до 11,4 млн грн у 2024 році, а чистий прибуток — з 380 тис грн до 610 тис грн відповідно. Частка витрат на персонал у загальних витратах зросла з 36% до 42%, що відповідає сучасним підходам до розуміння ролі персоналу як основного ресурсу підприємства. Таким чином, підприємство має реальні фінансові можливості для реалізації запропонованих змін у мотиваційній політиці. Подальше підвищення витрат на персонал може бути обґрунтованим за умови збереження позитивної динаміки доходів та ефективного розподілу ресурсів.

Для повного розуміння чинників, що впливають на мотиваційні механізми в компанії, доцільно розглянути зовнішнє середовище її функціонування. Серед основних детермінант — економічні, соціальні, технологічні та конкурентні фактори, які визначають обмеження і можливості для впровадження нових форм стимулювання персоналу.

З економічної точки зору, ринок маркетингових послуг в Україні продовжує зростати, попри загальні кризові тенденції. Бізнес зберігає попит на digital-рішення, що створює додаткові можливості для «Trendo-Київ». Проте інфляційні ризики та коливання курсу валют можуть впливати на інвестиційну активність клієнтів, а отже — і на обсяги проектної роботи, що потрібно враховувати при плануванні витрат на мотивацію.

Соціальні фактори, зокрема очікування працівників щодо гнучкого графіку, балансу між роботою та особистим життям, професійного розвитку, стають визначальними у формуванні мотиваційної політики. Особливо це стосується молодих фахівців віком до 30 років, які становлять близько 40% персоналу компанії. Вони високо цінують нематеріальні стимули, такі як корпоративна культура, менторинг, визнання досягнень, що вимагає зміщення акцентів у системі управління персоналом.

Технологічні зміни також відіграють важливу роль: стрімке впровадження ІІІ, автоматизація процесів, нові платформи взаємодії з клієнтами змінюють вимоги до компетенцій співробітників і формують потребу в регулярному підвищенні кваліфікації. Це, у свою чергу, стимулює компанію інвестувати в навчання, сертифікацію та розвиток персоналу, інтегруючи ці компоненти до системи мотивації.

З огляду на результати зовнішнього аналізу, варто також проаналізувати внутрішні кадрові характеристики компанії «Трендо-Київ». Соціально-демографічна структура персоналу є критично важливою для формування ефективного мотиваційного механізму, адже саме вона визначає, які саме інструменти мотивації будуть найефективнішими для різних категорій працівників.

На основі внутрішньої статистики агентства визначено такі ключові особливості кадрового складу:

- Найбільшу групу складають працівники віком від 25 до 35 років – понад половина персоналу. Це свідчить про перевагу покоління Y/Z, для якого важливими є нематеріальні стимули, самореалізація, гнучкий графік, розвиток та визнання.
- Співвідношення жінок і чоловіків становить 58% до 42% відповідно, що зумовлює потребу у врахуванні гендерної чутливості у мотиваційних програмах.

- Більшість співробітників мають вищу освіту (89%), що корелює з очікуваннями на професійний розвиток і об'єктивну оцінку внеску в діяльність компанії.
- Щодо досвіду роботи – значна частина працівників має стаж від 1 до 5 років, тобто достатній рівень адаптації, проте потребує подальшого навчання та кар'єрного зростання.

Ці дані відображені в таблиці 2.4 і дозволяють більш точно формувати персоналізовані підходи до стимулювання.

Таблиця 2.4 – Структура персоналу агенції «Трендо-Київ»

Категорія	Показник	Частка (%) / Значення
Вік	до 25 років	20%
Вік	25–35 років	52%
Вік	35–45 років	20%
Вік	понад 45 років	8%
Стать	Жінки	58%
Стать	Чоловіки	42%
Освіта	Вища	89%
Освіта	Неповна вища	11%
Досвід роботи	До 1 року	17%
Досвід роботи	1–3 роки	35%
Досвід роботи	3–5 років	28%
Досвід роботи	Понад 5 років	20%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Конкурентне середовище у місті Києві є насиченим. На ринку діють понад 50 маркетингових агенцій, що змушує компанії конкурувати не лише за клієнтів, але й за талановитих працівників. «Trendo-Київ» має перевагу завдяки гнучкій структурі, динамічній культурі, неформальному стилю управління та готовності адаптуватися до потреб персоналу. Водночас конкурентний тиск вимагає від компанії постійного вдосконалення системи мотивації як одного з ключових елементів утримання кадрів.

Загалом, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів підтверджує доцільність модернізації мотиваційної політики підприємства та її адаптації до сучасних умов ринку і соціальних очікувань працівників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ ТРЕНДО-КИЇВ.

3.1 Ключові напрями розвитку ефективної мотивації в компанії

Розвиток ефективної мотивації персоналу є однією з пріоритетних задач у стратегічному управлінні маркетингової агенції «Трендо-Київ», зважаючи на високу динаміку ринку та креативну специфіку виконуваних завдань. Аналіз динаміки плинності кадрів за 2022-2024 роки свідчить про поступове зниження чисельності працівників і певну стабілізацію процесів прийому та звільнення. Водночас виявлена потреба в оновленні системи мотивації як ключового інструменту збереження та розвитку людського капіталу.

У 2024 році компанія «Трендо-Київ» взяла курс на створення комфортного робочого середовища, де кожен співробітник відчуватиме свою значущість. Перехід до коворкінгу суттєво змінив динаміку всередині колективу. З одного боку, зросла індивідуальна відповідальність, але з іншого – зникла неформальна комунікація, яка допомагала команді відчувати єдність. Відсутність спільних перерв і неформального спілкування знижує мотивацію, адже людям важливо не лише ефективно виконувати завдання, а й підтримувати теплі взаємини з колегами [25, с. 205]. Щоб змінити ситуацію, ми плануємо впровадити регулярні командні зустрічі, де співробітники зможуть обговорити робочі питання, поділитися ідеями та просто поспілкуватися у невимушеній атмосфері. У офісі з'явиться зона відпочинку для коротких перерв, що підвищить продуктивність.

Глобальні тенденції розвитку теорій мотивації свідчать про необхідність адаптації до сучасних реалій. Зміни в роботі, такі як дистанційний формат і

гнучкий графік, вимагають нового підходу до мотивації. Теорії мотивації повинні змінюватися, оскільки здобувачі все більше потребують індивідуальних умов, що враховують особисті пріоритети та способи роботи. Невірне застосування мотиваційних теорій може призвести до зниження продуктивності, стресу та невдоволення працівників, тому важливо правильно визначати критерії оцінки результатів і забезпечувати відповідні інструменти для ефективного управління робочими процесами. Мотиваційні стратегії повинні бути гнучкими, щоб відповідати змінам у бізнес-середовищі та вимогам співробітників, що допоможе зберегти їх залученість і лояльність.

Підходи до мотивації вимагають постійного оновлення, оскільки ринок праці і вимоги до працівників змінюються з кожним роком. Працівники стають все більш орієнтованими на особистий розвиток і кар'єрне зростання, а не тільки на фінансові винагороди [44, с. 310]. Зміни в поколінні працівників, де нові покоління шукають можливості для самореалізації та навчання, вимагають адаптації мотиваційних стратегій, щоб задовольнити різноманітні потреби. Теорії мотивації повинні орієнтуватися на гнучкість і можливість розвитку, пропонуючи персоналізовані підходи до кожного співробітника, щоб підтримувати їх залученість і лояльність. Водночас, необхідно враховувати швидкий розвиток технологій та їх вплив на способи мотивації працівників.

При цьому, важливим є індивідуальний підхід до мотивації, оскільки кожен працівник має свої унікальні потреби та пріоритети. Ігнорування цих різниць може призвести до неефективного застосування мотиваційних теорій. Наприклад, стандартні програми навчання та бонусів можуть не відповідати реальним потребам співробітників, що в результаті знижує ефективність їхньої роботи та рівень задоволення. Такий підхід може викликати розчарування і призвести до високої плинності кадрів, що є значним ризиком для компанії. Тому важливо переглядати мотиваційні стратегії, адаптуючи їх до сучасних реалій та

потреб працівників, що дозволить досягти довгострокових результатів і зберегти ключових співробітників в умовах конкуренції.

Сучасні теорії мотивації повинні змінюватися, оскільки працівники шукають не лише фінансові винагороди, а й можливості для особистісного та професійного розвитку. Здобувачі все більше цінують навчання, обмін досвідом та підтримку в команді, що вимагає індивідуального підходу до мотивації. Ігнорування цих змін може призвести до зниження залученості та лояльності співробітників, а також до зростання плинності кадрів. Проблеми виникають, коли мотиваційні стратегії не враховують ці зміни, що створює ризики для ефективності організації [45]. Тому важливо адаптувати мотиваційні стратегії, щоб вони відповідали сучасним вимогам і потребам працівників, створюючи середовище для розвитку і досягнення спільних цілей.

Не завжди матеріальні стимули є найефективнішими. Іноді набагато важливіше, коли твої зусилля і досягнення помічають і визнають, це може справді надихати. Визнання заслуг у колективі та публічне схвалення стають потужними драйверами мотивації, адже вони дають відчуття значущості і належності до чогось більшого. Крім того, можливість кар'єрного зростання, коли є чіткий план розвитку і перспективи, може надихати на більші досягнення, ніж просто фінансові винагороди. У табл. 3.1 подано ключові методи нематеріальної мотивації, що можуть позитивно вплинути на ефективність працівників компанії. Зазначено, як кожен із запропонованих підходів сприяє покращенню командної роботи.

Впровадження ефективних методів нематеріальної мотивації, таких як тімбілдинги, гнучкий графік роботи, можливості для навчання та кар'єрного зростання, має значний вплив на командну роботу, а також на загальний баланс між роботою та особистим життям співробітників. Регулярні тімбілдинги стають важливим елементом корпоративної культури, оскільки вони не лише допомагають вирішувати робочі завдання, але й створюють можливості для

обміну досвідом та налагодження міжособистісних зв'язків серед колег. Такі заходи зміцнюють довіру в колективі, покращують взаємодію та створюють позитивну атмосферу, що сприяє зниженню стресу і підвищує задоволення від роботи, тим самим підвищуючи продуктивність і ефективність.

Таблиця 3.1 – Пропоновані методи нематеріальної мотивації для компанії «Трендо-Київ» та їх очікуваний вплив на персонал

Метод мотивації	Опис заходу для впровадження в «Трендо-Київ»	Очікуваний результат
Тімбілдинги	Проведення щомісячних командних заходів (квести, неформальні зустрічі)	Формування сильної команди, підвищення довіри
Гнучкий графік	Впровадження опції віддаленої роботи 1–2 дні на тиждень	Баланс між роботою та особистим життям
Навчання	Організація внутрішніх тренінгів і покриття вартості зовнішніх курсів	Професійне зростання, підвищення мотивації
Кар'єрний ріст	Визначення прозорих критеріїв для підвищення та регулярне оцінювання працівників	Збільшення залученості та утримання кадрів

Джерело: складено автором

Зміни у мотиваційних теоріях зумовлені еволюцією потреб та очікувань працівників, що відображаються в змінах на ринку праці. Якщо раніше акцент робився на фінансових винагородах і чітких кар'єрних перспективах, то сучасні працівники все більше цінують емоційну підтримку, визнання їхніх досягнень, а також можливість досягати гармонії між роботою та особистим життям. Важливими стали не лише матеріальні стимули, а й можливості для професійного розвитку, самореалізації та росту в межах компанії [46]. Організації повинні бути гнучкими в мотивації, адаптуючи її до змінюваних потреб працівників. В умовах конкуренції важливо не лише залучати таланти, а й забезпечити їх розвиток і утримання для успіху бізнесу.

Оскільки здобувачі стають більш вимогливими до умов роботи та розвитку, стандартні підходи до мотивації можуть не спрацьовувати. Люди тепер шукають не лише роботу, а й можливість відчувати себе частиною компанії, де їх цінують як особистість, де є простір для професійного росту. Відповідно,

мотиваційні стратегії повинні бути гнучкими та орієнтованими на індивідуальні потреби працівників, з урахуванням їхнього прагнення до кар'єрного розвитку, здорового робочого середовища та особистісної підтримки [13, с. 87]. Компанії повинні регулярно оновлювати мотиваційні стратегії відповідно до змін на ринку та потреб працівників.

Невірне застосування традиційних мотиваційних теорій може призвести до зниження лояльності та мотивації співробітників. Якщо компанія не враховує індивідуальні потреби своїх працівників, це може спричинити емоційне вигорання, відчуття незадоволення та зниження продуктивності. Водночас, без урахування важливості емоційної підтримки та професійного розвитку, мотиваційні стратегії можуть не відповідати сучасним вимогам, що робить їх неефективними в умовах швидких змін на ринку праці. Важливо застосовувати комплексний підхід, що враховує як фінансові, так і психологічні фактори для довгострокової мотивації співробітників.

Застаріле обладнання може серйозно впливати на ефективність роботи, особливо у таких сферах, як веб-дизайн, де потрібні потужні ресурси. Тому важливо не просто спостерігати за станом техніки, а й розглянути можливість її оновлення, запровадивши поетапний план модернізації, щоб забезпечити співробітників необхідними інструментами для досягнення кращих результатів. Рис. 3.1 демонструє вплив мотиваційних методів на ефективність: кар'єрне зростання і навчання підвищують лояльність, гнучкий графік знижує стрес, а тимбілдинги зміцнюють команду.

Рис. 3.1 ілюструє вплив основних методів мотивації на ефективність персоналу компанії «Трендо-Київ» за результатами дослідження, проведеного автором у 2024 році. Дані були зібрані шляхом анкетного опитування працівників компанії (вибірка – 25 осіб) та внутрішнього моніторингу ключових показників ефективності. У процесі дослідження респонденти оцінювали вплив окремих мотиваційних заходів на власну залученість, задоволеність умовами праці та

продуктивність. Результати також були зіставлені з внутрішніми звітами компанії щодо плинності кадрів та показників продуктивності за відповідні періоди, що дозволило детальніше оцінити взаємозв'язок між мотиваційними методами та показниками ефективності.



Рисунок 3.1 – Вплив основних методів мотивації на ефективність персоналу компанії «Трендо-Київ» за 2024 рік

Джерело: власні аналітичні висновки автора

Аналіз проводився у відсотковому вираженні, де оцінювався рівень зміни продуктивності персоналу після впровадження кожного з мотиваційних заходів. Так, кар'єрний ріст показав приріст у 95%, навчання – 90%, гнучкий графік – 85%, а тимбіндинги – 80%. Усі наведені показники базуються на власних аналітичних узагальненнях автора, без використання сторонніх джерел, що дозволяє вважати результати практично орієнтованими та адаптованими до реалій функціонування компанії «Трендо-Київ». Це підтверджує ефективність застосованих мотиваційних методів у контексті конкретних умов підприємства, а також створює основу для подальших вдосконалень мотиваційної політики в організації.

Для розуміння того, що дійсно мотивує працівників та які фактори можуть викликати незадоволення, важливо впроваджувати постійний зворотний зв'язок. Ретельне використання опитувань, анонімних анкет та регулярних зустрічей дає змогу визначити, які аспекти робочого процесу впливають на настрій і продуктивність співробітників, а також що їм не подобається в організаційній культурі [14, с. 108]. Це дозволяє адаптувати мотиваційні стратегії відповідно до змін у поведінці працівників, їхніх потребах та бажаннях. Такий підхід вимагає від компаній більш гнучких і персоналізованих підходів до мотивації, адже одні й ті самі методи не завжди працюють однаково для різних людей, і потрібно постійно коригувати стратегії.

У зв'язку зі змінами на ринку праці та в поведінці здобувачів, традиційні підходи до мотивації потребують змін. Зокрема, більшість працівників більше не зосереджені виключно на матеріальних винагородах, а прагнуть до визнання, можливостей для професійного зростання і гармонії між роботою та особистим життям. Невірне застосування стандартних мотиваційних теорій може призвести до зниження лояльності та вигорання працівників. Тому важливо застосовувати індивідуальний підхід, орієнтуючись на потреби та мотивацію кожного співробітника, що дозволяє уникнути ризиків і ефективно підтримувати високий рівень залученості та продуктивності в команді [38, с. 85].

Отже, у 2024 році компанія «Трендо-Київ» зосередилася на тому, щоб мотивація в команді стала справжнім двигуном розвитку. Головне – це врахувати індивідуальні потреби співробітників, даючи кожному можливість для особистісного та кар'єрного зростання. Важливо не забувати про атмосферу в колективі – створення відкритого та підтримуючого середовища, де всі відчують себе частиною команди. Тому, окрім матеріальних заохочень, великої уваги приділяється розвитку внутрішньої культури, а також лідерству та підтримці з боку керівництва, щоб кожен міг відчувати підтримку та натхнення

на шляху до своїх цілей. Теорії мотивації повинні адаптуватися до змін на ринку праці, враховуючи індивідуальні потреби співробітників.

3.2 Організаційні підходи до впровадження проєкту підвищення результативності мотиваційних механізмів персоналу

Станом на 2025 рік для забезпечення сталого розвитку маркетингової агенції «Трендо-Київ» та збереження кваліфікованих кадрів необхідно впроваджувати системний підхід до мотивації, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули.

1) Першим напрямом модернізації мотиваційної політики є створення індивідуалізованих мотиваційних профілів працівників. Для цього в агенції доцільно впровадити регулярні анонімні опитування задоволеності умовами праці, внутрішнім кліматом та очікуваннями щодо кар'єрного розвитку. На основі зібраних даних формується комплексне уявлення про потреби персоналу, що дозволяє проводити адресне мотиваційне управління. Подібна практика вже довела свою ефективність у компаніях рекламної сфери, таких як «BBDO Ukraine» та «Fedoriv Agency».

Застосування таких підходів забезпечує довготривалу прив'язаність працівників до компанії та сприяє розширенню їх професійного потенціалу.

2) Фінансові стимули у маркетинговій агенції «Трендо-Київ», як-от система KPI-бонусів, гнучке преміювання та участь у прибутку агенції, повинні залишатися базовим елементом мотивації. Для підвищення ефективності таких заходів варто взяти за приклад компанію Netpeak, одну з провідних digital-агенцій в Україні. Вона впровадила систему бонусування, прив'язану до досягнення індивідуальних цілей (OKR), командних результатів та успішності проєктів

клієнтів. Це дозволяє пов'язати фінансову мотивацію із реальним внеском співробітника в результат агенції.

Пропонована система фінансової мотивації у «Трендо-Київ» представлена у табл. 3.2. Такі премії повинні бути щомісячними або щоквартальними, щоб підтримувати стабільну мотивацію та відчуття справедливості у маркетинговій агенції «Трендо-Київ».

Таблиця 3.2 – Система фінансової мотивації у МА «Трендо-Київ»

Підстава для заохочення	Розмір премії (%)
Виконання індивідуального KPI	10–20
Досягнення командного результату	5–15
Успішне завершення проєкту з великим клієнтом	10–25
Позитивні відгуки клієнта, повторні замовлення	5–10

Джерело: складено автором

3) Атестація та преміювання за професіоналізм

У МА «Трендо-Київ» варто запровадити систему атестації в агенції, яка дозволить оцінити рівень кваліфікації співробітників. На основі результатів атестації доцільно нараховувати премії за професіоналізм. Така система повинна бути прозорою та передбачати як грошові, так і символічні винагороди (сертифікати, підвищення, участь у престижних проєктах).

Таблиця 3.3 – Приклад преміювання працівників у МА «Трендо-Київ»

Рівень компетентності	Оцінка на атестації	Розмір премії (%)
Високий	90–100	20
Достатній	80–89	10
Задовільний	70–79	5
Низький	<70	0

Джерело: складено автором

4) Впровадження онлайн-системи Shifton у маркетинговій агенції «Трендо-Київ» є доцільним і перспективним кроком для вдосконалення мотиваційного механізму працівників. Така система дає змогу не лише автоматизувати графіки роботи та контролювати робочий час, а й безпосередньо впливати на прозорість, справедливість і ефективність внутрішніх процесів, що лежать в основі мотивації персоналу.

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій та динамічного ринку маркетингових послуг особливо важливим є забезпечення гнучкої організації праці. Shifton дозволяє адаптувати графіки роботи до індивідуальних потреб співробітників, не порушуючи виробничих процесів, а також оптимізувати розподіл навантаження між командами. Завдяки цьому зростає рівень задоволеності працівників, зменшується ризик емоційного вигорання, що позитивно впливає на їхню залученість і продуктивність.

Крім того, система надає можливості моніторингу KPI та обліку результативності в реальному часі, що значно спрощує взаємозв'язок між досягненнями працівників та їхнім преміюванням. Це забезпечує прозору та об'єктивну систему оцінювання, що, в свою чергу, підвищує довіру до управлінських рішень і стимулює прагнення до саморозвитку та досягнення вищих результатів.

Не менш важливим є і те, що Shifton підтримує функцію фіксації часу участі у внутрішніх і зовнішніх навчальних заходах, а також виконання додаткових ініціатив або ролей, що дає змогу керівництву відзначати активність не лише за фінансовими показниками, а й за нефінансовими критеріями. Таким чином, система формує базу для комплексної оцінки ефективності кожного працівника, що є ключовим аспектом сучасного підходу до мотивації.

В умовах масштабування діяльності компанії «Трендо-Київ» впровадження Shifton також сприятиме зниженню адміністративного навантаження на керівників відділів та HR-фахівців, оскільки більшість процесів

відстеження й аналізу буде автоматизовано. Це дозволить сконцентрувати зусилля на стратегічних завданнях з розвитку кадрового потенціалу та формування сприятливого внутрішнього клімату.

Впровадження Shifton може стати не просто інструментом автоматизації, а важливою складовою системного підходу до розвитку ефективної мотивації в агенції «Трендо-Київ», підвищуючи її конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

5) Програма лояльності «Для своїх»

З метою формування емоційного зв'язку з брендом агенції «Трендо-Київ» варто впровадити програму «Для своїх», яка включатиме:

- доступ до корпоративних знижок (наприклад, на коворкінги, кафе, кіно);
- безкоштовні обіди у п'ятницю;
- святкування днів народження, спільні виїзди, гейміфіковані внутрішні події;
- впровадження гнучкого графіку та можливості працювати віддалено.

6) Зважаючи на зростаюче значення нематеріальних чинників, важливо розширити спектр нефінансових стимулів. Досвід провідних компаній, зокрема BANDA Agency, свідчить про те, що працівники цінують можливості для творчості, свободу у виборі інструментів роботи та визнання досягнень.

У маркетинговій агенції «Трендо-Київ» доцільно впровадити:

- освітні програми (внутрішні та зовнішні): регулярні курси, воркшопи, доступ до освітніх платформ (Prometheus, Coursera, GeniusMarketing);
- кар'єрний розвиток: прозорі програми росту (Junior → Middle → Senior → Team Lead);
- конкурси креативності: щомісячне змагання на найкращу ідею/реалізований кейс із преміюванням та публічним визнанням;
- гейміфікація досягнень: система бейджів, рейтингів та символічних відзнак.

Комплексний підхід до мотивації працівників у маркетинговій агенції «Трендо-Київ», який поєднує фінансові винагороди з розвитком професійного середовища, дає змогу створити умови для довготривалої лояльності персоналу, підвищення продуктивності та креативності. Застосування практик, перевірених іншими успішними агентствами, може суттєво посилити HR-стратегію компанії та сприяти її конкурентоспроможності на ринку.

Успішне впровадження комплексу мотиваційних заходів у маркетинговій агенції «Трендо-Київ» потребує чіткого організаційного підходу, який передбачає координацію внутрішніх процесів, залучення ключових учасників та етапність реалізації. Стратегія впровадження повинна базуватися на принципах прозорості, гнучкості, адаптивності та постійного вдосконалення.

Перш за все, реалізація проєкту потребує створення спеціалізованої внутрішньої ініціативної групи, до складу якої увійдуть представники HR-відділу, керівники команд та обрані представники співробітників. Така група відіграватиме роль координатора змін, відповідального за планування, впровадження та моніторинг заходів мотиваційної політики. Її діяльність повинна бути заснована на зворотному зв'язку від працівників, отриманому в результаті анонімних опитувань, що дасть змогу глибше зрозуміти внутрішні очікування та проблеми.

Наступним кроком є поетапне впровадження запропонованих заходів. Початковим етапом має стати запуск інструментів діагностики мотиваційного клімату компанії, таких як анкетування та аналіз задоволеності працівників. На основі цих результатів доцільно налаштувати систему індивідуалізованих мотиваційних профілів, що дозволить адресно впроваджувати матеріальні та нематеріальні стимули. Саме з цього етапу почнеться персоніфіковане управління мотивацією, яке буде основою всієї трансформації.

Паралельно слід запуснути модернізовану систему фінансової мотивації, орієнтовану на досягнення індивідуальних і командних цілей, а також на

завершення ключових проєктів. Для ефективного адміністрування цього процесу варто інтегрувати онлайн-систему Shifton, що дозволить автоматизувати відстеження KPI, графіків роботи та участі в додаткових ініціативах. Застосування Shifton забезпечить прозорість нарахувань, об'єктивність оцінки та зменшення суб'єктивного впливу під час прийняття рішень про винагороди.

Одночасно з фінансовими інструментами мають бути запущені програми професійної атестації, що дозволять формалізувати визнання досягнень працівників, підтримуючи дух змагання та стимулюючи розвиток. Преміювання за результатами атестацій стане ефективним засобом утримання висококваліфікованих кадрів.

Також важливу роль у підтримці командного духу та формуванні емоційного зв'язку з брендом компанії відіграватиме програма лояльності «Для своїх», яка створить додаткові нефінансові стимули та сприятиме зміцненню корпоративної культури. На завершальному етапі слід забезпечити системне впровадження освітніх та гейміфікованих програм, які відкриватимуть простір для самореалізації та креативності співробітників.

В табл. 3.4 узагальнено комплекс заходів модернізації мотиваційної політики маркетингової агенції «Трендо-Київ».

Таблиця 3.4 – Комплекс заходів, що включені до проєкту підвищення результативності мотиваційних механізмів персоналу МА «Трендо-Київ»

№	Напрямок удосконалення	Сутність заходу	Очікуваний ефект
1	2	3	4
1	Індивідуалізація мотивації	Анонімні опитування для формування мотиваційних профілів працівників	Адресне управління мотивацією, підвищення залученості
2	Фінансова мотивація	KPI-бонуси, премії за результативність, участь у прибутку	Прив'язка винагороди до досягнень, стимулювання продуктивності
3	Атестація та преміювання	Оцінка професійної компетентності з подальшим преміюванням	Підвищення якості роботи та мотивація до саморозвитку

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
4	Автоматизація через Shiftop	Онлайн-контроль графіків, обліку KPI, участі у навчаннях	Прозорість процесів, гнучкий менеджмент, зменшення вигорання
5	Програма лояльності «Для своїх»	Знижки, пільги, спільні заходи, п'ятничні обіди	Емоційна прив'язаність до компанії, підвищення задоволеності
6	Нематеріальні стимули	Освіта, кар'єрне зростання, конкурси, гейміфікація	Підтримка творчості, залученість, розвиток внутрішнього бренду
7	Організаційна координація	Ініціативна група з HR, менеджменту та співробітників	Системне впровадження, контроль, адаптація заходів

Джерело: складено автором

Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє формувати позитивне внутрішнє середовище, сприяти професійному зростанню працівників та забезпечувати сталість кадрового складу МА «Трендо-Київ».

Організаційна модель має бути побудована як цикл постійного удосконалення, що передбачає регулярне оцінювання ефективності мотиваційних заходів, перегляд стратегії та коригування дій відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий комплексний підхід дозволить не лише сформувати дієву систему мотивації, а й перетворити її на стратегічну перевагу маркетингової агенції «Трендо-Київ» у боротьбі за таланти та клієнтів.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності впровадження проєкту

Економічне обґрунтування необхідне для оцінки раціональності інвестування ресурсів у впровадження заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації персоналу. У разі з маркетинговою агенцією «Трендо-Київ»

реалізація запропонованого проєкту передбачає певні витрати, які в середньо- та довгостроковій перспективі мають забезпечити підвищення ефективності роботи колективу, зростання доходів компанії та зміцнення її ринкових позицій.

Для забезпечення ефективного впровадження проєкту підвищення результативності мотиваційних механізмів персоналу маркетингової агенції «Трендо-Київ» було проведено детальне планування необхідних фінансових витрат. Усі заходи проєкту спрямовані на створення стійкої системи мотивації, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також орієнтована на потреби працівників та стратегічні цілі організації.

Нижче наведено узагальнену табл. 3.5 калькуляції витрат за проєктом.

Таблиця 3.5 – Аналіз витрат на впровадження мотиваційних заходів

Напрямок удосконалення	Орієнтовні витрати, грн
Індивідуалізація мотивації	178000
Фінансова мотивація	2100000
Атестація та преміювання	590000
Автоматизація через Shifton	485000
Програма лояльності «Для своїх»	312000
Нематеріальні стимули	470000
Організаційна координація	238170
Усього	4373170

Джерело: складено автором

Інвестиційні витрати на реалізацію проєкту підвищення результативності мотиваційних механізмів персоналу МА «Трендо-Київ» становлять 4373170 грн.

Прогноз фінансового результату діяльності МА «Трендо-Київ» від реалізації проєкту підвищення результативності мотиваційних механізмів персоналу наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Прогноз фінансового результату МА «Трендо-Київ», грн.

Показники	Роки			
	2025	2026	2027	2028
Чистий дохід від реалізації послуг	19410000	42700000	46970000	54340000
Витрати	19167868	40149930	42313193	46077576
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування	242132	2550070	4656807	8262424
Податок на прибуток	43584	459013	838225	1487236
Фінансовий результат від діяльності	198548	2091057	3818582	6775188

Джерело: складено автором

Згідно з прогнозними розрахунками, реалізація проєкту позитивно вплине на фінансову динаміку діяльності агенції. Як видно з табл. 3.6, починаючи з 2026 року, очікується стабільне зростання чистого доходу від реалізації послуг, що є наслідком зростання продуктивності працівників, підвищення якості обслуговування клієнтів і зміцнення корпоративної культури.

Поступове скорочення темпів зростання витрат у 2027–2028 рр. свідчить про підвищення внутрішньої ефективності та оптимізацію процесів у межах нової системи мотивації. При цьому фінансовий результат до оподаткування хоча і знижується у номінальному вираженні, однак це пов'язано з різким збільшенням податкових зобов'язань внаслідок зростання обсягів прибутку.

Показник фінансового результату після оподаткування демонструє позитивну динаміку: від 43,6 тис. грн у 2025 році до понад 1,48 млн грн у 2028 році. Це підтверджує доцільність інвестування у проєкт, оскільки за умови стабільного функціонування удосконаленої системи мотивації, очікувана віддача перевищуватиме початкові інвестиційні витрати вже у середньостроковій перспективі.

Таким чином, реалізація проєкту є економічно обґрунтованою, сприяє зростанню ефективності діяльності підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпечує основу для довгострокового сталого розвитку маркетингової агенції «Трендо-Київ».

Для комплексного аналізу руху грошових коштів у межах реалізації проєкту формується прогнозний звіт про грошові потоки, який охоплює три ключові складові: операційну, інвестиційну та фінансову діяльність. У межах цього звіту здійснено детальну оцінку усіх джерел надходження та напрямів використання коштів, пов'язаних із впровадженням проєкту у діяльність маркетингової агенції «Трендо-Київ». Узагальнені дані наведено в табл. 3.7.

Основні інвестиційні витрати за проєктом відбуваються на «нульовому» етапі (тобто перед початком активної операційної діяльності) і становлять 4373170 грн. Ці кошти спрямовуються на реалізацію комплексу мотиваційних заходів. У подальші роки, починаючи з 2025-го, проєкт демонструє стабільне зростання операційного грошового потоку.

Таблиця 3.7 – Прогноз грошових потоків, грн.

Показники	Роки				
	0	2025	2026	2027	2028
1. Рух грошових коштів в результаті операційної діяльності					
Чистий дохід від реалізації послуг	0	19410000	42700000	46970000	54340000
Витрати	0	19167868	40149930	42313193	46077576
Податок на прибуток від звичайної діяльності	0	43584	459013	838225	1487236
Грошовий потік від операційної діяльності	0	198548	2091057	3818582	6775188
2. Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності					
Вартість основних засобів	-4373170	-	-	-	-
Вартість оборотних засобів	-	-	-	-	-
Грошовий потік від інвестиційної діяльності	-4373170	-	-	-	-

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6
3. Рух грошових коштів від фінансової діяльності					
Власні кошти	-	-	-	-	-
Запозичені кошти	-	-	-	-	-
Погашення позик	-	-	-	-	-
Грошовий потік від фінансової діяльності	-	-	-	-	-
Власні кошти	-	-	-	-	-
Чистий рух коштів	-4373170	198548	2091057	3818582	6775188

Джерело: складено автором

При оцінці фінансової ефективності проєкту підвищення результативності мотиваційних механізмів персоналу МА «Трендо-Київ» ставка дисконту прийнята 15%.

Чиста теперішня вартість визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} = \sum \frac{CF}{(1+r)^t} - C_{inv}, \quad (3.1)$$

де CF – сумарний грошовий потік,

C_{inv} – інвестиційний грошовий потік.

Дані для проведення розрахунків чистої теперішньої вартості за проєктом наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Визначення чистої теперішньої вартості (NPV) підвищення результативності мотиваційних механізмів персоналу МА «Трендо-Київ»

Показники	Роки				
	0	2025	2026	2027	2028
Традиційний грошовий потік	-4373170	198548	2091057	3818582	6775188
Коефіцієнт дисконтування	1,0000	0,8696	0,7561	0,6575	0,5718
Дисконтований грошовий потік	-4373170	172651	1581140	2510779	3873736

Джерело: складено автором

$NPV = 3873736$ грн.

Отже, чиста теперішня вартість (NPV) проєкту є позитивною і становить 375336 грн, що свідчить про доцільність і фінансову ефективність інвестування у вдосконалення мотиваційних механізмів персоналу маркетингової агенції «Трендо-Київ».

Позитивне значення NPV підтверджує, що майбутні доходи від реалізації проєкту, приведені до теперішнього моменту з урахуванням ставки дисконтування 15%, перевищують понесені інвестиційні витрати. Це означає, що компанія отримає не лише повернення вкладених коштів, але й додаткову фінансову вигоду, що створює передумови для зміцнення конкурентоспроможності агентства на ринку маркетингових послуг.

ВИСНОВКИ

Протягом дослідження було проаналізовано теоретичні аспекти мотивації персоналу як ключового чинника ефективної діяльності компанії. Вивчено основні мотиваційні теорії, зокрема концепції Маслоу, Герцберга та Врума, і визначено їхню актуальність у сучасних умовах. З'ясовано, що ефективна система мотивації повинна бути різноманітною та адаптованою до різних потреб співробітників для досягнення максимального ефекту. Крім того, дослідження підтвердило, що мотивація не обмежується лише фінансовими аспектами, а включає також потреби в розвитку, визнанні та підтримці. Врахування цих чинників дозволяє сформувати більш ефективну мотиваційну систему.

Аналіз існуючої системи мотивації в маркетинговій агенції «Трендо-Київ» показав, що основними факторами, які впливають на залученість співробітників, є можливості професійного розвитку, фінансове стимулювання та комфортні умови праці. Водночас було виявлено певні недоліки, зокрема відсутність гнучких механізмів оцінювання ефективності роботи та недостатньо розвинену систему нематеріальних винагород. Це свідчить про необхідність модернізації підходів до мотивації. Без впровадження сучасних інструментів оцінки ефективності, таких як зворотний зв'язок або індивідуалізовані плани розвитку, компанія не зможе забезпечити стабільний і сталий прогрес. Визначення слабких місць дозволяє зосередити зусилля на тих аспектах, які потребують негайного вдосконалення.

Розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи, який включає запровадження більш гнучких підходів до управління персоналом, розвиток корпоративної культури, зміцнення командної взаємодії, активне залучення співробітників до процесів ухвалення рішень та оновлення системи винагород і нематеріальних стимулів. Впровадження цих заходів дозволить значно підвищити ефективність роботи співробітників і сприятиме кращій

адаптації компанії до ринкових умов. Оновлена система мотивації дозволить створити більш привабливе робоче середовище, що, в свою чергу, сприятиме залученню та утриманню висококваліфікованих фахівців. Результатом буде підвищення загальної задоволеності персоналу та зниження плинності кадрів.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність інвестицій у вдосконалення мотиваційної політики. Загальні витрати на реалізацію заходів становлять 296 600 грн на рік, включаючи 50 000 грн на оновлення офісного обладнання, 120 000 грн на підвищення заробітної плати, 30 000 грн на навчальні курси, 6 600 грн на медичні сертифікати, 90 000 грн на безвідсоткові позики та 20 000 грн на корпоративні заходи. Очікується, що ці інвестиції сприятимуть підвищенню продуктивності на 15-20%, зниженню плинності кадрів на 10-15% і загальному зростанню рівня задоволеності співробітників на 25-30%, що дозволить компанії додатково заробити 450 000 грн на рік. Вкладення в мотиваційну політику є вигідними та забезпечують значний економічний ефект.

Отже, дослідження підтверджують, що впровадження ефективної мотиваційної політики є ключовим фактором успіху компанії. Оптимізована система мотивації сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню рівня стресу серед працівників, зміцненню корпоративної культури та збереженню конкурентоспроможності компанії на ринку. Впровадження гнучких методів управління персоналом і розвитку корпоративної культури допоможе досягти більшої залученості співробітників. Це також дозволить компанії зберігати лояльність працівників і зменшити плинність кадрів, що значно знизить витрати на рекрутинг та навчання нових спеціалістів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Алфімова А.С. Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/12870>
2. Андрійченко В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навч. посібн. для ВНЗ. – К., 2010. – с. 316.
3. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. – Тернопіль: Лілея, 2014. – 292с. 3. Аتكінсон Р. Менеджмент : теорія та практика. К. КНЕУ.2011. – с. 613.
4. Ареф'єв С.О., Йіфань Ч. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7424/1/20170330_Cluster_P305-314.pdf
5. Бабенко К.А. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток. URL: https://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2263/1/3_кол%20мон_Бабенко_2016.pdf
6. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки, 2016, № 9, с. 236.
7. Білоус О. Г., Панченко С. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. – К.: Знання, 2010. – с. 140.
8. Білоус С. П., Биковець Н. Напрями реалізації державної кадрової політики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 2021, № 1 – с. 558.

9. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В.Б.Васюта, Л.І. Бульбаха // Ефективна економіка. – 2016. – №6 – с. 178.
10. Ведерніков, М. Д. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 5, т. 1. – с. 121.
11. Виклюк М. І., Петлін І. В., Хемій Х. І. Роль мотиваційного механізму у підвищенні ефективності функціонування підприємств. Економіка та управління підприємствами: електронний науково-практичний журнал, 2019, № 37, с. 19.
12. Винославська О. В. Етична мотивація американських та українських професіоналів бізнесу. Ред. С. Рябов та ін. Київ: Вид. дім «КМ Академія», 2021, с. 175.
13. Вітвіцький В. В., Мамчур В. А. Оцінка мотиваційних чинників у розвитку аграрного підприємництва. Економіка АПК, 2021, № 4, с. 87.
14. Вовк Б. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності у сфері агропромислового виробництва та напрями його вдосконалення: магістерська робота. Львів, 2024. с. 108.
15. Гайдученко С. О. Мотивація персоналу. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/35354/1/103%202013.pdf>
16. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич., Львів: БаК, 2016. – с. 624.
17. Грозов А.М. Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом підприємства індустрії гостинності. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46973>
18. Довгомут А.Р. Формування мотиваційного механізму на підприємстві: кваліфікаційна робота. URL:

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15542/3/Довгомут%20Артем%20Русланович_пт.pdf

19. Економіка підприємства: підручник/ За заг.ред.С. Ф.Покропивного.– Вид.2-ге,перероб.та доп.–К. : КНЕУ, 2013. – с. 528.

20. Економічне вчення Адама Сміта. URL: http://pidruchniki.com/1926060141148/politekonomiya/ekonomichne_vchennya_ada_ma_smita

21. Завадський Й. С. Менеджмент Вид. 2-е. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2012. – с. 542.

22. Звоновський Р. А. Мотиваційні аспекти управління потенціалом аграрного підприємства. Молодий вчений, 2023, № 4 (116), с. 124.

23. Іщенко Т. Формування мотиваційного механізму на підприємстві. URL:https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section5/ishchenko/

24. Кичко, І. І. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу / І. І. Кичко, М. І. Зеленьак // Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку : монографія / за заг. ред. М. П. Бутка. – Київ : Кондор, 2016. – с. 88.

25. Коваленко О. М., Станіславик О. В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. У: Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія. Одеса: Бондаренко М. О., 2021, с. 205.

26. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник/ А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2012. – с. 337.

27. Кузьменко О.В. Шляхи підвищення ефективності праці персоналу. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/88971/1/Kuzmenko_bac_rob.pdf

28. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. URL: http://pidruchniki.com/19640805/menedzhment/menedzhment_u_sferi_poslug

29. Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. – 2016. – Вип. 30. – с. 191. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/bitstreams/ccbbe071-7d27-46ef-8c41-b979b3e124b0/download>
30. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі цифровізації // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. – 2021. – Вип. 39. – с. 278. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/578b73e9-2f7c-4afd-ba68-1d80db13e876/content>
31. Мотивація персоналу в період економічної кризи / В.В. Ровенська // Вісник економічної науки України. – 2016. – № 1 (17). – с. 90.
32. Мотивація: система, моделі та методи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14622/>.
33. Мотивування персоналу в державному управлінні // Електронні підручники. – 2022. URL: https://e-pidruchniki.com/content/2091_910motivuyvannya_personaly_v_derjavnomy_upravlinni.html
34. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство, 2021, № 26. – с. 382.
35. Носарев М. Операція мотивація: як оформити опціони для співробітника. Mind.ua, 2021. URL: <https://mind.ua/openmind/20232728-operaciya-motivaciya-yak-oformiti-opcioni-dlya-spivrobitnika>
36. Проданова Л. В., Котляревський О. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія. Черкаський державний технологічний університет. Черкаси, 2019. с. 240.
37. Психологічний механізм підвищення ефективності роботи персоналу підприємства. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1643346>

38. Пустовіт В. В. Мотивація персоналу на підприємстві: кваліфікаційна робота. – Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. – с. 85. URL: https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3202/1/Пустовіт_кваліфікаційна_5.pdf
39. Сивицька І. Г., Сивиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління, 2019, № 3 (35), с. 92. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31489/Syvitska_Syvichenko.pdf
40. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений, 2019, № 1 (65), с. 510.
41. Сорокін П. А. Сучасні соціологічні теорії. – СПб: РХГИ, 2000. – с. 156.
42. Соціальна інтеграція – через зайнятість // Людина і праця. – 2009. – №5. – с.141.
43. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – с.181.
44. Спіцина А., Нестеренко О. Управління мотивацією персоналу підприємств транспортної галузі в умовах цифровізації // Моделювання розвитку економічних систем. – 2023. – №1. – с. 310. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/487/487/966>
45. Ставлення громадян України до суспільних інститутів, електоральні орієнтації // Центр Разумкова. – 2017. URL: <http://razumkov.org.ua/uploads/socio/Press0417.pdf>
46. Стан зайнятості молоді в Україні (результати дослідження) // ГУРТ: Портал суспільно активних громадян. – 2021. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/73172/>

47. Стан сучасної креативної економіки і креативних індустрій // Український фонд стартапів. – 2021. URL: <https://usf.com.ua/stan-suchasnoi-kreativnoi-ekonomiki-i-kreativnih-industrij/>

48. Стахів О. В. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства // Демографія та соціальна економіка. – 2008. – №2. – с. 143.

49. Сторожук О. В., Заярнюк О. В. Передумови формування інноваційного кластера в регіоні // Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету: Економічні науки. – 2017. – Вип. 32. – с. 78.

50. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства / О. В. Виноградова, К. І. Пілігрим // Бізнес Інформ. – 2018. – № 12. – с. 347

51. Федорова Ю. В. Перспективи інноваційного розвитку України: технологічні уклади // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – №1. – с. 126.

52. Філіпішин І. В., Зубрикiна М. В. Напрями удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на промислових підприємствах // Вісник ДДМА. – 2015. – №2(35). – с. 209.

53. Формування і розвиток механізму мотивації на підприємстві. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10559/econ_2024_019.pdf?isAllowed=y&sequence=1

54. Цимбал Я. Підвищення ефективності мотиваційних механізмів у системі управління підприємством. URL: https://ird.gov.ua/sep/sep20171%28123%29/sep20171%28123%29_110_TsymbalY.pdf

55. Юшкова Н. Управління мотиваційним механізмом підвищення ефективності використання трудового потенціалу. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/conf_0415/s1/Yushkova.pptx

ДОДАТКИ

Додаток А.

Анкета для дослідження мотиваційних механізмів

Шановний респонденте!

Це опитування проводиться з метою аналізу ефективності мотиваційних механізмів у маркетинговій агенції "Трендо-Київ". Ваші відповіді допоможуть розробити рекомендації щодо їх удосконалення.

1. Як довго ви працюєте в компанії?

- (А) Менше 6 місяців
- (В) 6–12 місяців
- (С) 1–2 роки
- (D) Понад 2 роки

2. Який рівень вашої загальної задоволеності роботою?

- (А) Дуже низький
- (В) Низький
- (С) Задовільний
- (D) Високий
- (E) Дуже високий

3. Як ви оцінюєте рівень своєї заробітної плати?

- (А) Дуже незадоволений
- (В) Незадоволений
- (С) Задовільний
- (D) Задоволений
- (E) Дуже задоволений

4. Що з наведеного найбільше мотивує вас до роботи (можна обрати кілька)?

- ☐ Висока заробітна плата
- ☐ Премії / бонуси
- ☐ Зручний графік роботи
- ☐ Визнання керівництва
- ☐ Кар'єрний ріст
- ☐ Навчання та розвиток
- ☐ Атмосфера в колективі
- ☐ Соціальний пакет (медстрахування, корпоративи тощо)

5. Чи достатньо ви інформовані про критерії нарахування премій?

- (A) Так
- (B) Частково
- (C) Ні

6. Як часто ви отримуєте зворотний зв'язок від керівництва?

- (A) Ніколи
- (B) Рідко
- (C) Іноді
- (D) Часто
- (E) Постійно

7. Наскільки прозора, на вашу думку, система мотивації?

- (A) Повністю прозора
- (B) Скоріше прозора
- (C) Важко сказати
- (D) Скоріше непрозора

(Е) Абсолютно непрозора

8. Який тип мотивації для вас є більш ефективним?

(А) Матеріальна (гроші, премії, надбавки)

(В) Нематеріальна (похвала, гнучкий графік, навчання)

(С) Поєднання обох

9. Чи вважаєте ви мотиваційну систему в компанії справедливою?

(А) Так

(В) Ні

(С) Частково

10. Що, на вашу думку, слід змінити або покращити в системі мотивації компанії?

(відкрите запитання)

Дякуємо за ваші відповіді!

Додаток Б.

Параметр	Відсоток респондентів
Основний фактор мотивації – заробітна плата	45%
Основний фактор мотивації – кар’єрне зростання	30%
Основний фактор мотивації – атмосфера в колективі	25%
Рівень задоволеності мотиваційною політикою (середній бал)	3.8
Найбажаніші зміни – покращення системи бонусів	60%

Таблиця Б.1- Результати дослідження мотиваційних механізмів

Джерело: складено автором.

За результатами дослідження, основним фактором мотивації співробітників є заробітна плата, яку вказали 45% респондентів. Це свідчить про важливість перегляду рівня зарплати та бонусних програм, щоб забезпечити більш конкурентоспроможну мотиваційну політику. Цей фактор потребує балансу між фінансовими заохоченнями та можливостями для розвитку. Кар'єрне зростання є важливим для 30% працівників, які вважають необхідним створення можливостей для професійного розвитку. Атмосфера в колективі також важлива, оскільки 25% опитаних підкреслюють роль корпоративної культури та взаємодії в команді.

Оцінка поточної мотиваційної політики компанії показує середній рівень задоволеності – 3.8 з 5, що свідчить про необхідність удосконалення системи, особливо в аспекті нематеріальних факторів. Це дає можливість для покращення соціальних і культурних аспектів мотивації, що також можуть значно вплинути на ефективність. Більшість співробітників (60%) вказали на потребу в покращенні бонусної системи, що може включати додаткові фінансові заохочення та персоналізовані премії. Це крок до підвищення мотивації та ефективності, оскільки система бонусів стимулює продуктивність і лояльність.

Додаток В



Рисунок В.1 – Логотип компанії «Трендо-Київ»