

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Підвищення рівня залученості та мотивації персоналу організації
через прозору систему цілей»**

Виконала: здобувачка 4-го курсу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальності 073 «Менеджмент»

Марина САЛЬНІКОВА

Керівник: д.е.н., проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК

Рецензент: PhD, доц. Олеся КОРНІЛОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНОСТЮ ТА МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Поняття, сутність та роль залученості персоналу в системі управління організацією	7
1.2. Мотивація персоналу як фактор підвищення результативності праці	11
1.3. Прозора система цілей як інструмент управління мотивацією та залученістю персоналу	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «САНДОРА»	21
2.1. Загальна характеристика діяльності в ТОВ «Сандора» та особливості управління персоналом	21
2.2. Оцінка рівня залученості та мотивації персоналу організації	32
2.3. Діагностика існуючої системи цілепокладання та виявлення проблемних зон	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЧЕРЕЗ ПРОЗОРУ СИСТЕМУ ЦІЛЕЙ	45
3.1. Обґрунтування моделі простої системи цілепокладання та розробка заходів щодо її впровадження у ТОВ «Сандора»	45
3.2. Ризики впровадження прозорої системи цілей та механізми їх мінімізації	48
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення залученості та мотивації персоналу	59
ВИСНОВКИ	60
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

В умовах сучасної економіки, яка характеризується посиленням конкуренції, прискореною цифровізацією та глибинними соціальними трансформаціями, ефективне управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення. Залученість і мотивація персоналу перетворилися з допоміжних інструментів кадрової роботи на ключові чинники конкурентоспроможності організацій. Саме від рівня внутрішньої зацікавленості працівника, його ідентифікації з цілями компанії та відчуття особистого внеску в спільний результат залежать продуктивність праці, якість продукції та здатність організації швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

В Україні ця проблема набуває особливої гостроти в умовах воєнного стану. Дефіцит кваліфікованих кадрів у прифронтових регіонах, вимушена релокація персоналу, перехід на дистанційні та гібридні формати роботи, а також зміна ціннісних орієнтирів нових поколінь працівників суттєво ускладнюють традиційні підходи до мотивації. Матеріальне стимулювання, попри свою значущість, більше не є достатнім для забезпечення стійкої залученості. Дедалі більшого значення набувають нематеріальні інструменти: розуміння сенсу своєї роботи, причетність до спільної мети та прозорість стратегічних орієнтирів організації. Саме тому особливої актуальності набуває впровадження прозорої системи цілей як управлінського інструменту, що поєднує стратегічне планування з мотиваційним потенціалом.

Питання залученості персоналу, мотиваційних механізмів та управління через цілі знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема А. М. Колот, О. В. Войтенко, А. О. Климчук, О. М. Кібік, О. В. Слободянюк, О. В. Корнілова, В. О. Котлубай, Є. В. Редіна, І. Ф. Примаченко та інших. Разом з тим питання практичного впровадження прозорої системи цілей як комплексного інструменту підвищення залученості та мотивації персоналу на

виробничих організаціях України в умовах воєнного стану залишається недостатньо дослідженим.

Метою дослідження виступає обґрунтування напрямів підвищення рівня залученості та мотивації персоналу організації через впровадження прозорої системи цілей на прикладі ТОВ «Сандора».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- розкрити поняття, сутність та роль залученості персоналу в системі управління організацією;
- дослідити мотивацію персоналу як фактор підвищення результативності праці;
- узагальнити прозору систему цілей як інструмент управління мотивацією та залученістю персоналу;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Сандора» та особливостей управління персоналом в організації;
- здійснити оцінку рівня залученості та мотивації персоналу ТОВ «Сандора»;
- розробити заходи щодо впровадження прозорої системи цілей у ТОВ «Сандора»;
- оцінити очікувані результати впровадження прозорої системи цілей для підвищення залученості та мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління залученістю та мотивацією персоналу в організації.

Предметом дослідження є механізми підвищення рівня залученості та мотивації персоналу через впровадження прозорої системи цілей.

У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, узагальнення, анкетування, табличні та графічні способи представлення інформації, методи економічного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій, законодавчі та

нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані, матеріали періодичних видань та Інтернет-ресурсів.

Основні теоретичні аспекти роботи та її практичні результати були представлені на XIV Всеукраїнській науковій конференції здобувачів вищої освіти та вчених «Економіко-правовий розвиток сучасної України» (м. Одеса, 21 листопада 2025 р.), всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти «Трансформація соціально-політичного та правового життя України у післявоєнний період» (м. Одеса, 23 квітня 2026 р.).

При написанні бакалаврської роботи для пошуку та систематизації джерел інформації застосовувалися інструменти штучного інтелекту Perplexity AI. Отримані дані перевірялися за першоджерелами. Усі аналітичні висновки сформульовані автором самостійно.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНОСТЮ ТА МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, сутність та роль залученості персоналу в системі управління організацією

У сучасних умовах господарювання людський капітал виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації. Ефективність функціонування бізнес-структур дедалі більше залежить не лише від фінансових чи технологічних ресурсів, а й від рівня мотивації, професійної активності та залученості персоналу. Саме працівники забезпечують реалізацію стратегічних цілей організації, формування інноваційного потенціалу та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Сучасні тенденції розвитку ринку праці характеризуються посиленням ролі нематеріальних факторів мотивації, зміною трудових цінностей працівників, поширенням дистанційних форм зайнятості та зростанням значення корпоративної культури. В умовах цифрової трансформації економіки та нестабільного ринкового середовища особливого значення набувають питання формування високого рівня залученості персоналу та побудови ефективної системи управління людськими ресурсами [8].

Поняття «залученість персоналу» (employee engagement) у сучасній науковій літературі розглядається як рівень емоційної, інтелектуальної та поведінкової включеності працівника у діяльність організації та процес досягнення її стратегічних цілей. На відміну від традиційного розуміння трудової дисципліни чи лояльності персоналу, залученість характеризує активне прагнення працівника до досягнення високих результатів діяльності та усвідомлення власної значущості для організації [20].

Клесман О. визначає залученість персоналу як комплексний соціально-психологічний стан працівника, що формується під впливом умов праці, системи мотивації, корпоративної культури та ефективності внутрішніх комунікацій [20]. Войтенко О. В. зазначає, що високий рівень залученості персоналу позитивно впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань, інноваційну активність та рівень організаційної ефективності [5].

Сутність залученості персоналу тісно пов'язана з мотиваційними процесами, що формуються в організації. Теоретичні основи сучасної системи мотивації персоналу сформувалися під впливом класичних та сучасних мотиваційних концепцій. Вагомий внесок у розвиток теорії мотивації здійснили А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, В. Врум та інші дослідники [40; 42; 43; 45].

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу ґрунтується на припущенні, що поведінка працівника визначається прагненням до задоволення певних груп потреб від базових фізіологічних до потреб самореалізації. У сучасних умовах особливого значення набувають потреби у професійному розвитку, визнанні та причетності до діяльності організації [26].

Ф. Герцберг у межах двофакторної теорії мотивації виділив гігієнічні фактори та фактори мотивації. До гігієнічних факторів належать умови праці, заробітна плата, політика організації та міжособистісні відносини, тоді як фактори мотивації пов'язані із самореалізацією, професійним розвитком, досягненнями та визнанням результатів праці [40].

Значний вплив на розвиток сучасного менеджменту персоналу здійснила теорія Х та Y Д. МакГрегора, відповідно до якої ефективність системи управління залежить від підходів менеджменту до сприйняття працівників та їх мотивації [42]. Відповідно до теорії Y працівники здатні до самоконтролю, самореалізації та активної участі в діяльності організації за умови створення сприятливого управлінського середовища.

В. Врум у теорії очікувань розглядав мотивацію як результат взаємозв'язку між очікуваннями працівника щодо результатів діяльності та цінністю

винагороди [45]. У сучасних умовах це положення набуває особливого значення, оскільки працівники дедалі більше орієнтуються не лише на матеріальні стимули, а й на професійний розвиток, гнучкість організації праці та психологічний комфорт.

Сучасні концепції мотивації дедалі більше орієнтуються на формування внутрішньої мотивації персоналу. Ryan та Deci в межах теорії самодетермінації доводять, що стійка мотивація працівників формується за умови задоволення трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та соціальної взаємодії [43]. Саме тому сучасні системи управління персоналом передбачають створення умов для професійного розвитку, участі працівників у прийнятті рішень та формування сприятливого психологічного клімату.

У сучасних умовах особливого значення набуває взаємозв'язок між мотивацією персоналу, його залученістю та результативністю діяльності організації. Високий рівень залученості працівників забезпечує зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, підвищення якості виконання завдань та посилення інноваційної активності персоналу [22].

Іонін Є. Є. підкреслює, що важливу роль у формуванні залученості персоналу відіграє психологічний контракт між працівником і роботодавцем, який охоплює взаємні очікування, рівень довіри та справедливості системи управління [18]. Порушення такого контракту негативно впливає на рівень мотивації, задоволеність працею та готовність працівників досягати стратегічних цілей організації.

В умовах воєнного стану та нестабільного економічного середовища питання залученості персоналу набувають особливої актуальності. Мутерко Г. зазначає, що сучасні бізнес-структури змушені адаптувати систему управління персоналом до нових умов, пов'язаних із психологічним навантаженням, міграцією працівників, зміною умов праці та необхідністю підтримання емоційної стабільності колективу [25].

Система управління персоналом у сучасній організації повинна забезпечувати не лише контроль виконання функціональних обов'язків, а й

формування високого рівня залученості працівників до процесу досягнення стратегічних цілей організації. Особливого значення набувають прозорість управлінських рішень, ефективна система комунікацій, участь працівників у процесах управління та розвиток корпоративної культури.

Взаємозв'язок мотивації, залученості персоналу та результативності діяльності організації наведено на рис. 1.1.

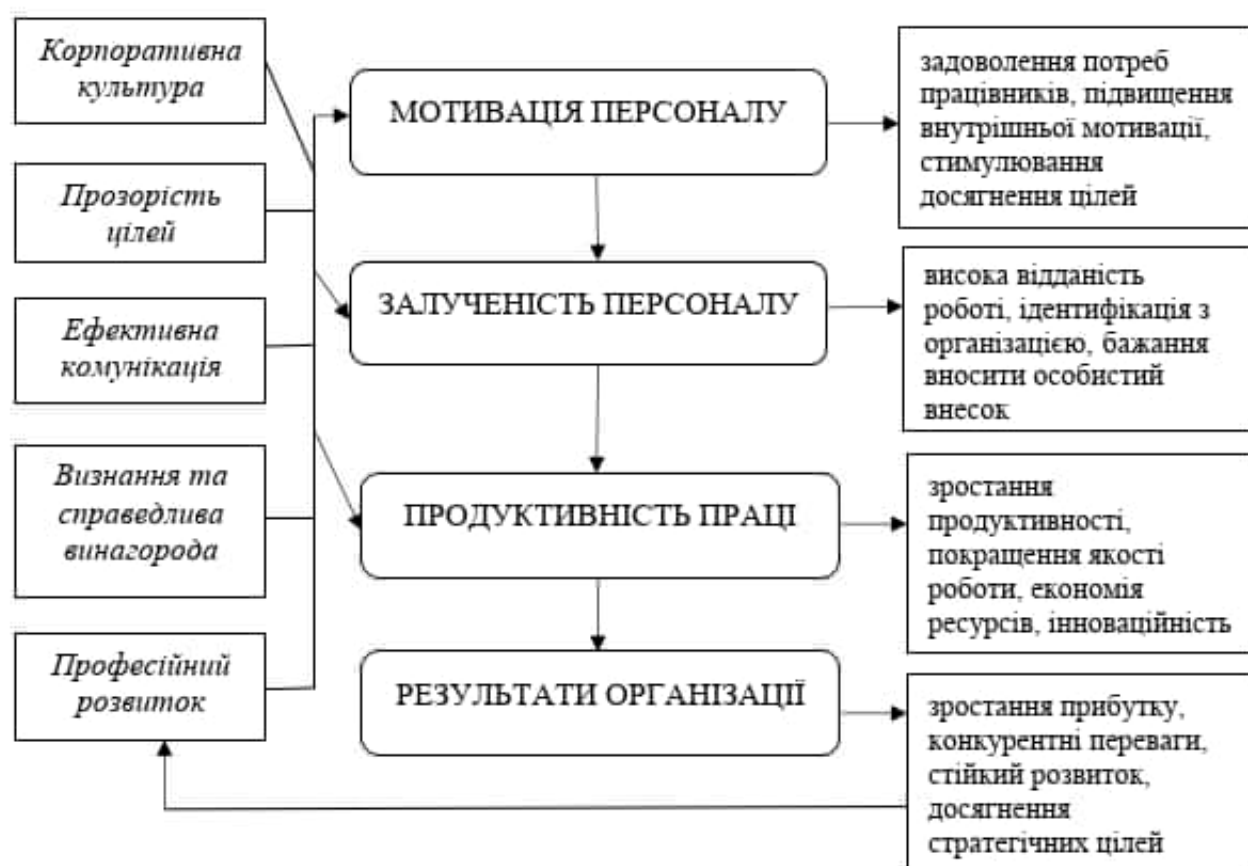


Рис. 1.1. Взаємозв'язок мотивації, залученості персоналу та результативності діяльності організації

Джерело: створено автором

Рис. 1.1 демонструє, що ефективна система мотивації формує високий рівень залученості персоналу, який, своєю чергою, позитивно впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань, інноваційну активність та загальну результативність діяльності організації. Важливу роль у цьому процесі

відіграють корпоративна культура, прозорість системи управління цілями, внутрішні комунікації та визнання результатів праці персоналу.

Таким чином, залученість персоналу виступає важливим елементом сучасної системи управління організацією та одним із ключових факторів забезпечення її ефективного функціонування. В умовах високої невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища підвищення рівня мотивації та залученості працівників стає стратегічним напрямом розвитку сучасних бізнес-структур.

1.2. Мотивація персоналу як фактор підвищення результативності праці

У сучасних умовах розвитку економіки мотивація персоналу виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності організації та підвищення результативності праці. Саме система мотивації визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей організації, їх професійну активність, продуктивність праці та готовність до розвитку в умовах змін зовнішнього середовища.

Посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, зміна моделей організації праці та зростання ролі людського капіталу формують необхідність переходу від традиційних адміністративних підходів до сучасних адаптивних систем мотивації персоналу. В умовах нестабільного ринкового середовища ефективне управління персоналом дедалі більше залежить від здатності організації створювати умови для професійного розвитку, самореалізації та залучення працівників до процесу досягнення стратегічних результатів [17].

У науковій літературі мотивація персоналу розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до певної трудової поведінки та визначають рівень його професійної активності. Мотивація формує

спрямованість поведінки працівника, визначає рівень його зацікавленості у виконанні завдань та безпосередньо впливає на продуктивність праці [21].

Климчук А.О. зазначає, що сучасна система мотивації повинна забезпечувати поєднання економічних, соціальних та психологічних механізмів впливу на персонал, оскільки лише матеріальне стимулювання не здатне забезпечити довгострокову залученість працівників [21]. У сучасних умовах працівники дедалі більше орієнтуються на можливості професійного розвитку, стабільність, корпоративну культуру, визнання результатів праці та баланс між професійним і особистим життям.

Теоретичні основи мотивації персоналу сформувалися в межах класичних і сучасних мотиваційних теорій. Однією з найвідоміших є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, відповідно до якої потреби людини формуються за певною ієрархією від базових фізіологічних потреб до потреб самореалізації [26]. Згідно з цією концепцією поведінка працівника визначається прагненням до задоволення актуальних потреб, а ефективність системи мотивації залежить від здатності організації створювати умови для їх задоволення.

Ф. Герцберг у двофакторній теорії мотивації поділив фактори впливу на трудову поведінку на гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні фактори охоплюють умови праці, рівень оплати, політику організації та міжособистісні відносини, тоді як мотиваційні фактори пов'язані з професійним розвитком, досягненнями, визнанням та самореалізацією працівника [40].

Важливе значення для розвитку сучасних систем мотивації має теорія очікувань В. Врума, відповідно до якої мотивація залежить від очікувань працівника щодо результатів діяльності та цінності отриманої винагороди [45]. Працівник буде демонструвати високий рівень результативності лише за умови, якщо він переконаний у справедливості оцінювання результатів праці та взаємозв'язку між зусиллями, результатами та винагородою.

У сучасному менеджменті персоналу дедалі більшого значення набувають теорії внутрішньої мотивації та самодетермінації. Ryan та Deci обґрунтовують, що стійка внутрішня мотивація формується за умови задоволення трьох базових

психологічних потреб: автономії, компетентності та соціальної взаємодії. Саме тому сучасні організації активно впроваджують механізми залучення працівників до процесу прийняття рішень, розвитку корпоративної культури та підтримання ефективної внутрішньої комунікації. Якщо теорія Маслоу акцентує увагу на поступовому задоволенні потреб працівника, то теорія самодетермінації орієнтується на формування умов для розвитку автономії, професійної компетентності та соціальної взаємодії персоналу.

Сучасна система мотивації персоналу повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних інструментів мотивації належать заробітна плата, преміювання, бонусні програми, соціальні виплати та програми участі працівників у прибутках організації. Водночас практика сучасного менеджменту свідчить, що довгострокова залученість працівників формується переважно під впливом нематеріальних факторів: можливостей кар'єрного розвитку, професійного навчання, визнання результатів праці та сприятливого психологічного клімату [24].

Сучасні тенденції мотивації персоналу в Україні наведено на рис. 1.2

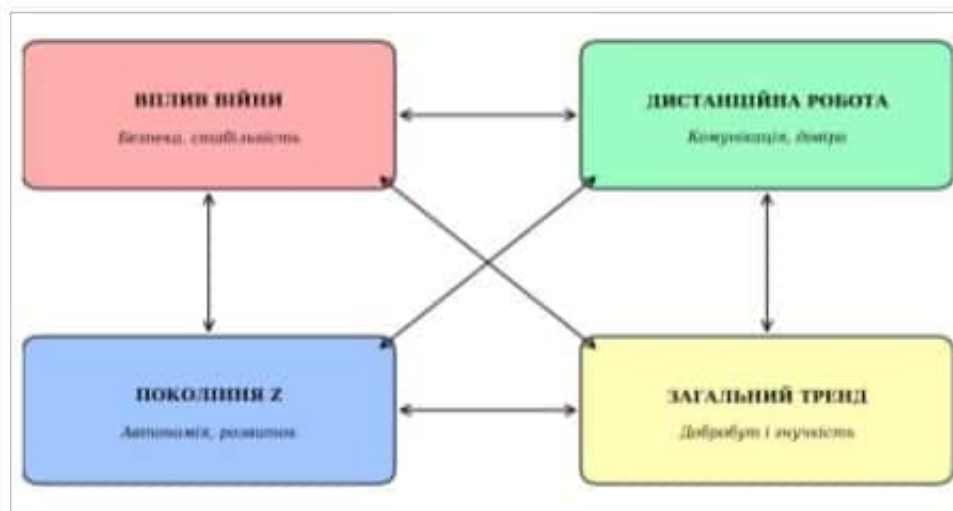


Рис. 1.2. Сучасні тенденції мотивації персоналу в Україні

Джерело: створено автором

Рисунок 1.2 відображає ключові напрями трансформації сучасних систем мотивації персоналу в Україні. Серед основних тенденцій варто виділити посилення ролі нематеріальної мотивації, розвиток цифрових HR-технологій, підвищення значення психологічної підтримки працівників, поширення гнучких форматів зайнятості та орієнтацію організацій на забезпечення балансу між професійним і особистим життям персоналу.

В умовах воєнного стану особливого значення набувають фактори емоційної стабільності, підтримки персоналу та забезпечення безпеки працівників. Мутерко Г. підкреслює, що сучасні організації змушені адаптувати систему мотивації до умов підвищеної невизначеності, психологічного навантаження та нестабільності ринку праці [25].

Суттєвий вплив на результативність праці має прозорість системи управління персоналом та зрозумілість критеріїв оцінювання результатів діяльності працівників. Нечіткість цілей, відсутність ефективної комунікації та непрозорість системи оцінювання негативно впливають на рівень мотивації та залученості персоналу.

Саме тому сучасні системи управління персоналом дедалі більше орієнтуються на впровадження прозорої системи цілей, що забезпечує узгодженість стратегічних пріоритетів організації та індивідуальних результатів діяльності працівників. Прозорість цілепокладання дозволяє підвищити рівень довіри до менеджменту, покращити внутрішню комунікацію та сформувати у працівників розуміння власного внеску в досягнення результатів діяльності організації.

Таким чином, мотивація персоналу виступає одним із ключових факторів підвищення результативності праці та забезпечення ефективного функціонування сучасної організації. В умовах нестабільного зовнішнього середовища ефективна система мотивації повинна мати комплексний характер, поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати психологічні потреби працівників та забезпечувати високий рівень їх залученості до діяльності організації.

1.3. Прозора система цілей як інструмент управління мотивацією та залученістю персоналу

В сучасних умовах розвитку систем управління персоналом особливого значення набуває формування прозорої системи цілей, яка забезпечує узгодженість стратегічних пріоритетів організації та індивідуальних результатів діяльності працівників. Прозорість цілепокладання виступає важливим фактором підвищення мотивації, залученості персоналу та ефективності функціонування організації в цілому.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, високого рівня конкуренції та цифрової трансформації економіки працівники потребують чіткого розуміння стратегічних орієнтирів організації, критеріїв оцінювання результатів діяльності та власної ролі у досягненні поставлених цілей. Саме тому сучасні системи управління персоналом дедалі більше орієнтуються на принципи відкритості, доступності інформації та постійного зворотного зв'язку [22].

Прозора система цілей являє собою сукупність управлінських механізмів, які забезпечують чітке формулювання цілей організації, їх декомпозицію на рівень структурних підрозділів і окремих працівників, а також зрозумілі критерії оцінювання результатів діяльності. Основною метою такої системи є забезпечення узгодженості дій персоналу та підвищення рівня відповідальності працівників за досягнення результатів [13].

На відміну від традиційних адміністративних підходів до управління персоналом, прозора система цілей передбачає активне залучення працівників до процесу формування та реалізації цілей організації, що сприяє формуванню відчуття причетності персоналу до результатів діяльності організації, підвищенню довіри до менеджменту та розвитку внутрішньої мотивації працівників.

Теоретичні основи сучасного цілепокладання значною мірою ґрунтуються на теорії постановки цілей Е. Локка та Г. Летема. Відповідно до цієї концепції чіткі, конкретні та достатньо складні цілі забезпечують вищий рівень мотивації та результативності праці порівняно з нечіткими або формальними завданнями [39]. Важливими умовами ефективного цілепокладання є конкретність цілей, наявність зворотного зв'язку, прийняття цілей працівниками та їх відповідність стратегічним пріоритетам організації.

В сучасному менеджменті персоналу дедалі більшого поширення набувають системи SMART, KPI, MBO, Balanced Scorecard (BSC) та OKR, які забезпечують структурований підхід до управління результативністю діяльності персоналу.

Порівняльну характеристику сучасних систем управління цілями наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика сучасних систем управління цілями

Система	Основна характеристика	Переваги	Недоліки
SMART	Формування конкретних та вимірюваних цілей	Простота використання	Обмежена стратегічність
KPI	Оцінювання результативності діяльності	Кількісна вимірюваність результатів	Ризик формального підходу
MBO	Узгодження цілей працівників і менеджменту	Чіткість відповідальності	Високий рівень бюрократизації
BSC	Комплексне стратегічне управління	Узгодження стратегічних цілей	Складність впровадження
OKR	Гнучка система досягнення цілей	Висока адаптивність та залученість персоналу	Потребує розвиненої корпоративної культури

Джерело: складено автором за [2; 7; 16; 29; 23; 24]

Наведені системи мають різний рівень адаптивності до сучасних умов функціонування бізнес-структур. Традиційні підходи, зокрема KPI та MBO, орієнтовані переважно на контроль результативності та оцінювання досягнення встановлених показників. Водночас сучасні гнучкі моделі цілепокладання, зокрема OKR, спрямовані не лише на контроль результатів, а й на підвищення залученості персоналу, розвиток командної взаємодії та адаптивності організації [2].

Особливістю системи OKR є орієнтація на формування амбітних цілей та ключових результатів, які регулярно переглядаються відповідно до змін зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість системи управління, підвищити рівень внутрішньої комунікації та залучити персонал до стратегічного розвитку організації [29].

Важливим елементом прозорої системи цілей є забезпечення ефективної внутрішньої комунікації між менеджментом та персоналом. Працівники повинні чітко розуміти:

- стратегічні пріоритети організації;
- критерії оцінювання результатів діяльності;
- взаємозв'язок між індивідуальними результатами та цілями організації;
- систему винагороди за досягнення встановлених результатів.

Недостатній рівень прозорості управління негативно впливає на рівень мотивації персоналу, формує недовіру до системи оцінювання результатів праці та знижує рівень залученості працівників до діяльності організації [5].

Особливого значення прозорість системи цілей набуває в умовах дистанційної та гібридної форм зайнятості. В сучасних умовах цифровізації бізнес-процесів організації дедалі частіше використовують цифрові HR-платформи, системи моніторингу результативності, електронні KPI-панелі та інструменти онлайн-комунікації для забезпечення прозорості системи управління персоналом [33].

Модель прозорої системи цілей в організації наведено на рис. 1.3.



Рис.1.3. Модель прозорої системи цілей в організації

Джерело: створено автором

Рисунок 1.3 демонструє взаємозв'язок між стратегічними цілями організації, цілями структурних підрозділів, індивідуальними КРІ працівників, оцінюванням результатів діяльності та системою мотивації персоналу. Важливим елементом моделі є постійний зворотний зв'язок, який забезпечує адаптивність системи цілепокладання та своєчасне коригування управлінських рішень.

Сучасні дослідження свідчать, що прозорість системи управління позитивно впливає на рівень залученості персоналу, якість внутрішніх комунікацій та продуктивність праці [35]. Працівники, які розуміють стратегічні

цілі організації та власний внесок у їх досягнення, демонструють вищий рівень відповідальності, ініціативності та професійної активності.

В умовах воєнного стану та високої невизначеності особливого значення набуває адаптивність системи управління цілями. Організації змушені оперативно коригувати стратегічні пріоритети, змінювати формати організації праці та підтримувати стабільний рівень мотивації персоналу в умовах психологічного навантаження та нестабільності ринку праці [25].

Суттєвий вплив на ефективність прозорої системи цілей має корпоративна культура організації. Високий рівень довіри між працівниками та менеджментом, відкритість інформації, підтримка ініціативності та розвиток командної взаємодії формують сприятливе середовище для підвищення мотивації та залученості персоналу [24].

Таким чином, прозора система цілей виступає важливим інструментом сучасного управління персоналом, що забезпечує узгодженість стратегічних та індивідуальних цілей, підвищення мотивації працівників і зростання рівня їх залученості до діяльності організації. В умовах нестабільного зовнішнього середовища саме прозорість управління, ефективна внутрішня комунікація та адаптивність системи цілепокладання формують основу результативного функціонування сучасних бізнес-структур.

Висновки до розділу 1

Досліджено теоретичні аспекти управління залученістю та мотивацією персоналу в сучасній організації. Проведене дослідження дозволило встановити, що в умовах цифрової трансформації економіки, нестабільного зовнішнього середовища та посилення конкуренції людський капітал виступає одним із ключових факторів забезпечення ефективності функціонування бізнес-структур.

Визначено, що залученість персоналу є комплексною характеристикою, яка відображає рівень емоційної, інтелектуальної та поведінкової включеності

працівників у діяльність організації та процес досягнення її стратегічних цілей. Високий рівень залученості позитивно впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань, інноваційну активність персоналу та загальну результативність діяльності організації.

Досліджено основні теоретичні підходи до мотивації персоналу та сучасну теорію самодетермінації. Встановлено, що сучасна система мотивації повинна мати комплексний характер та поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, забезпечуючи умови для професійного розвитку, самореалізації та підтримання внутрішньої мотивації працівників.

Обґрунтовано, що особливого значення в сучасних умовах набуває прозора система цілей як інструмент управління мотивацією та залученістю персоналу. Прозорість цілепокладання забезпечує узгодженість стратегічних цілей організації та індивідуальних результатів діяльності працівників, підвищує рівень довіри до менеджменту, покращує внутрішню комунікацію та формує відповідальність персоналу за досягнення результатів.

Проаналізовано сучасні системи управління цілями SMART, KPI, MBO, Balanced Scorecard та OKR. Встановлено, що найбільш адаптивними до умов нестабільного зовнішнього середовища є гнучкі системи цілепокладання, орієнтовані на постійний зворотний зв'язок, відкритість інформації та залучення персоналу до процесу досягнення стратегічних цілей організації.

Отримані результати теоретичного дослідження формують методичну основу для подальшого аналізу системи мотивації та залученості персоналу в ТОВ «Сандора», оцінювання існуючої системи цілепокладання та розробки практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «САНДОРА»)

2.1. Загальна характеристика діяльності в ТОВ «Сандора» та особливості управління персоналом

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сандора» є одним із провідних виробників безалкогольних напоїв та сокової продукції в Україні. Організація входить до структури міжнародної корпорації PepsiCo, що забезпечує впровадження сучасних технологій виробництва, міжнародних стандартів управління та ефективних підходів до організації бізнес-процесів.

Діяльність ТОВ «Сандора» здійснюється в умовах високої конкуренції, динамічного ринкового середовища та постійних змін споживчого попиту. За таких умов особливого значення набувають питання забезпечення фінансової стійкості організації, ефективного використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та розвитку сучасної системи управління персоналом.

Організаційна структура ТОВ «Сандора» побудована за функціональним принципом та охоплює виробничі, логістичні, фінансові, маркетингові та кадрові підрозділи. Важливу роль у системі управління організацією відіграє служба управління персоналом, діяльність якої спрямована на забезпечення кадрової стабільності, професійного розвитку працівників, формування мотиваційної політики та підтримання ефективної системи внутрішніх комунікацій.

Загальне керівництво організацією здійснює генеральний директор. Для стратегічного, поточного та оперативного управління використовується функціональна система управління, яка забезпечує координацію діяльності між основними структурними підрозділами організації.

Організаційну структуру системи управління персоналом ТОВ «Сандора» наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Сандора»

Джерело: створено автором

Для оцінювання результатів діяльності організації доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники ТОВ «Сандора» за 2023–2025 роки (табл. 2.1).

Аналіз складу та динаміки активів ТОВ «Сандора» за період 2023–2025 років свідчить про позитивну динаміку розвитку та зміцнення його майнового потенціалу. Загальна вартість активів компанії зросла з 5920486 тис. грн станом на 31 грудня 2023 року до 8446060 тис. грн на кінець 2025 року, тобто на 2525574 тис. грн, або на 42,7%. При цьому темпи зростання активів суттєво прискорилися у 2025 році порівняно з 2024 роком (відповідно +31,41% проти +8,56%). У структурі активів спостерігається переважання оборотних активів, частка яких стабільно зростала протягом досліджуваного періоду. Якщо у 2023 році оборотні активи становили 50,5% від валюти балансу, то у 2025 році їх питома вага зросла до 59,9%. Абсолютне зростання оборотних активів за три роки склало 2070109

тис. грн (+69,2%), що свідчить про підвищення ліквідності. Найбільш динамічною статтею стали грошові кошти та їх еквіваленти, які збільшилися з 396197 тис. грн у 2023 році до 1781733 тис. грн у 2025 році (зростання у 4,5 раза). Таке значне накопичення грошових ресурсів позитивно характеризує платоспроможність компанії.

Таблиця 2.1

Склад та динаміка активів «ТОВ «САНДОРА»

Показник, тис. грн.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відх. (тис. грн.)	Темп приросту, %	Абс. відх. (тис. грн.)	Темп приросту, %
				2024/2023	2024/2023	2025/2024	2025/2024
Баланс (Загальні активи)	5920486	6427111	8446060	+506625	+8,56%	+2018949	+31,41%
Необоротні активи (Разом)	2929001	2712183	3384466	-216818	-7,40%	+672283	+24,79%
Основні засоби	2109384	2066752	2482197	-42632	-2,02%	+415445	+20,10%
Незавершені капітальні інвестиції	155481	155103	157785	-378	-0,24%	+2682	+1,73%
Відстрочені податкові активи	406754	315060	694556	-91694	-22,54%	+379496	+120,45%
Інші необоротні активи	256975	174887	49757	-82088	-31,94%	-125130	-71,55%
Оборотні активи (Разом)	2991485	3714928	5061594	+723443	+24,18%	+1346666	+36,25%
Запаси	787835	993139	854289	+205304	+26,06%	-138850	-13,98%
Дебіторська заборгованість (за продукцію)	1387939	1668459	2123966	+280520	+20,21%	+455507	+27,30%
Гроші та їх еквіваленти	396197	897435	1781733	+501238	+126,51%	+884 298	+98,54%
Інша поточна дебіторська заборгованість	71270	5070	13500	-66200	-92,89%	+8 430	+166,27%

Джерело: розраховано автором за [36]

Необоротні активи після незначного скорочення у 2024 році (на 7,40%) продемонстрували відновлення у 2025 році, збільшившись на 24,79%. Основним чинником зростання стали основні засоби, вартість яких зросла на 415445 тис. грн (+20,10%) у 2025 році. Водночас суттєво збільшилася сума відстрочених податкових активів (з 315060 тис. грн до 694556 тис. грн), що може свідчити про

наявність значних податкових збитків, які компанія планує компенсувати у майбутніх періодах.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Сандора» у 2023–2025 роках демонструвало стійке розширення своєї господарської діяльності, супроводжуване якісним покращенням структури активів за рахунок підвищення рівня ліквідності та відновлення інвестицій у необоротні активи.

Таблиця 2.2

Склад та динаміка власного капіталу ТОВ «САНДОРА», тис. грн

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абс. відх. (тис. грн.)	Темп приросту, %	Абс. відх. (тис. грн.)	Темп приросту, %
				2024/2023	2024/2023	2025/2024	2025/2024
Власний капітал (разом)	-1989364	2967307	4590301	+4956671	-	+1622994	+54,70%
Зареєстрований (пайовий) капітал	2008573	6131733	6131733	+4123160	+205,28%	0	0,00%
Додатковий капітал	8 256	8 256	8 256	0	0,00%	0	0,00%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-4006193	-3172682	-1549688	+833511	+20,81%	+1622994	+51,15%

Джерело: розраховано автором за [36]

Аналіз складу та динаміки власного капіталу ТОВ «Сандора» за період 2023–2025 років демонструє кардинальну зміну фінансового стану організації. Якщо на кінець 2023 року власний капітал компанії мав від’ємне значення у розмірі 1989364 тис. грн, що свідчило про перевищення зобов’язань над активами та наявність значного непокритого збитку, то вже на кінець 2024 року ситуація якісно змінилася. Власний капітал став позитивним і склав 2967307 тис. грн, а у 2025 році зріс до 4590301 тис. грн. Головним чинником такого стрімкого покращення стало суттєве збільшення зареєстрованого (пайового) капіталу у 2024 році на 4123160 тис. грн (+205,28%), що, ймовірно, відбулося за рахунок

додаткових внесків учасників товариства. Паралельно спостерігалось поступове зменшення непокритого збитку: з 4006193 тис. грн у 2023 році до 1549688 тис. грн у 2025 році. За два роки збиток скоротився більш ніж на 2,45 млрд. грн завдяки отриманню значних чистих прибутків у 2024 та 2025 роках.

Таким чином, динаміка власного капіталу свідчить про ефективне фінансове оздоровлення. Перехід від негативного значення власного капіталу до стабільно позитивного та його подальше зростання свідчать про підвищення фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та відновлення довіри до компанії з боку власників і кредиторів.

Аналіз складу та динаміки зобов'язань ТОВ «Сандора» за 2023–2025 роки наведений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад та динаміка зобов'язань ТОВ «САНДОРА», тис. грн

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абс. відхилення	Темп приросту, %	Абс. відхилення	Темп приросту, %
				2024/2023	2024/2023	2025/2024	2025/2024
Зобов'язання (разом)	7909850	3459804	3855759	-4450046	-56,26%	+395955	+11,44%
Довгострокові зобов'язання	2544034	25624	26724	-2518410	-98,99%	+1100	+4,29%
у т.ч. Інші довгострокові зобов'язання	2536405	12201	13197	-2524204	-99,52%	+996	+8,16%
Пенсійні зобов'язання	7629	13423	13527	+5794	+75,95%	+104	+0,77%
Поточні зобов'язання	5365816	3434180	3829035	-1931636	-36,00%	+394855	+11,50%
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2173263	2413646	2635840	+240383	+11,06%	+222194	+9,20%
Інші поточні зобов'язання	2408827	804003	804264	-1604824	-66,62%	+261	+0,03%
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	617687	—	—	-617687	-100,00%	—	—

Джерело: розраховано автором за [36]

Аналіз складу та динаміки зобов'язань ТОВ «Сандора» за 2023–2025 роки відображає значне покращення фінансової стійкості організації. Загальна сума зобов'язань компанії скоротилася з 7909850 тис. грн на кінець 2023 року до 3459804 тис. грн у 2024 році, тобто на 56,26%. У 2025 році спостерігалось помірне зростання зобов'язань на 11,44%, що, однак, значно відстає від темпів зростання активів і власного капіталу.

Найсуттєвіші зміни відбулися у структурі зобов'язань. Довгострокові зобов'язання зменшилися майже у 99 разів з 2544034 тис. грн у 2023 році до 25624 тис. грн у 2024 році. Таке радикальне скорочення відбулося переважно за рахунок погашення інших довгострокових зобов'язань. У 2025 році довгострокові зобов'язання залишилися на стабільно низькому рівні.

Поточні зобов'язання також продемонстрували тенденцію до зменшення у 2024 році (на 36%), хоча у 2025 році дещо зросли. Основною статтею поточних зобов'язань залишається кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, яка стабільно зростала протягом періоду, що відповідає збільшенню обсягів діяльності ТОВ «САНДОРА».

Таким чином, динаміка зобов'язань свідчить про успішну реалізацію політики фінансового оздоровлення компанії, зокрема через значне зменшення довгострокової заборгованості та перехід від негативного власного капіталу до позитивного. Зниження рівня фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування позитивно характеризує фінансову стійкість ТОВ «Сандора» станом на кінець 2025 року.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Сандора» за період 2023–2025 років свідчить про стабільне зростання масштабів операційної діяльності компанії.

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 9707781 тис. грн у 2023 році до 13282726 тис. грн у 2025 році, тобто на 36,8% за два роки. Темпи зростання виручки були найвищими у 2024 році (+25,81%).

В табл. 2.4 наведено Склад та динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «САНДОРА».

Склад та динаміка фінансових результатів діяльності

ТОВ «САНДОРА», тис. грн

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абс. відхилення 2024/2023	Темп приросту 2024/2023, %	Абс. відхилення 2025/2024	Темп приросту 2025/2024, %
Чистий дохід від реалізації продукції	9707781	12212941	13282726	+2505160	+25,81%	+1069785	+8,76%
Собівартість реалізованої продукції	6918678	7974024	8435643	+1055346	+15,25%	+461619	+5,79%
Валовий прибуток	2789103	4238917	4847083	+1449814	+51,98%	+608166	+14,35%
Фінансовий результат від операційної діяльності	476584	858240	1474740	+381656	+80,08%	+616500	+71,83%
Фінансовий результат до оподаткування	1294083	959480	1424222	-334603	-25,86%	+464742	+48,44%
Чистий прибуток	1700837	845334	1144422	-855503	-50,30%	+299088	+35,38%

Джерело: розраховано автором за [36]

Валовий прибуток демонстрував високу динаміку, особливо у 2024 році, коли він зріс на 51,98%, що свідчить про покращення ефективності основної діяльності та контроль над собівартістю продукції. Фінансовий результат від операційної діяльності також значно покращився: з 476584 тис. грн у 2023 році до 1474740 тис. грн у 2025 році (зростання у 3,1 раза), що відображає підвищення операційної ефективності.

Разом з тим, чистий прибуток компанії характеризується певною нестабільністю. Після рекордного результату у 2023 році (1700837 тис. грн) у 2024 році спостерігалось його зменшення майже вдвічі, що було пов'язано зі значними іншими фінансовими доходами попереднього періоду. У 2025 році чистий прибуток відновив зростання і склав 1144422 тис. грн (+35,38% до 2024 року).

Отже, аналіз фінансових результатів дозволяє стверджувати, що ТОВ «Сандора» у досліджуваному періоді демонструвало стійке операційне

зростання, покращення валової маржі та відновлення прибутковості у 2025 році. Компанія вийшла на траєкторію стабільного прибуткового розвитку після фінансової кризи попередніх періодів.

Аналіз динаміки фінансових коефіцієнтів ТОВ «Сандора» за 2023–2025 роки відображає суттєве покращення фінансового стану, який наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка основних фінансових коефіцієнтів ТОВ «САНДОРА»

Коефіцієнт	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зміна 2024/2023	Зміна 2025/2024
Коефіцієнти ліквідності					
Поточна ліквідність	0,56	1,08	1,32	+0,52	+0,24
Швидка ліквідність (Quick Ratio)	0,41	0,79	1,10	+0,38	+0,31
Коефіцієнти фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	-0,34	0,46	0,54	+0,80	+0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	1,34	0,54	0,46	-0,80	-0,08
Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом	-0,25	0,86	1,19	+1,11	+0,33
Коефіцієнти рентабельності					
Рентабельність продажів (ROS), %	17,52%	6,92%	8,62%	-10,60 п.п.	+1,70 п.п.
Рентабельність активів (ROA), %	28,73%	13,15%	13,55%	-15,58 п.п.	+0,40 п.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	—	28,49%	24,93%	—	-3,56 п.п.
Коефіцієнти ділової активності					
Оборотність активів (разів)	1,64	1,90	1,57	+0,26	-0,33

Джерело: розраховано автором за [36]

У сфері ліквідності спостерігається значне позитивне зростання. Коефіцієнт поточної ліквідності збільшився з критичного рівня 0,56 у 2023 році (що свідчило про загрозу неплатоспроможності) до 1,32 у 2025 році, перевищивши нормативне значення. Аналогічна динаміка характерна і для

швидкої ліквідності, яка досягла 1,10 у 2025 році. Такі зміни обумовлені значним зростанням грошових коштів та оборотних активів.

Фінансова стійкість компанії кардинально змінилася. Якщо у 2023 році коефіцієнт автономії мав від'ємне значення (-0,34), що вказувало на повну залежність від позикових джерел, то вже у 2024–2025 роках організація досягло прийнятного рівня фінансової незалежності (0,46 та 0,54 відповідно). Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом перейшов із негативної зони у позитивну, досягнувши 1,19 у 2025 році.

Рентабельність демонструє стабільно прибуткову діяльність, хоча й з певним зниженням маржі у 2024 році через вплив разових факторів. Рентабельність активів залишається на достатньо високому рівні (13,55% у 2025 році). Рентабельність власного капіталу у 2025 році склала 24,93%, що є добрим показником ефективності використання коштів власників.

Динаміка фінансових коефіцієнтів підтверджує успішне фінансове оздоровлення ТОВ «Сандора». Компанія перейшла від критичного фінансового стану у 2023 році до стабільно стійкого та прибуткового розвитку у 2025 році.

Таким чином проведений аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Сандора» свідчить про поступове відновлення та зміцнення фінансової стійкості організації у 2023–2025 роках. Незважаючи на складні умови функціонування в період воєнного стану, організація змогла забезпечити зростання чистого доходу, покращення структури активів та відновлення позитивного значення власного капіталу.

Особливо важливим є те, що зростання фінансових результатів супроводжувалося підвищенням ефективності використання ресурсів та оптимізацією внутрішніх бізнес-процесів. Збільшення обсягів грошових коштів, стабілізація структури зобов'язань і поступове скорочення непокритого збитку свідчать про посилення фінансової стабільності організації та формування передумов для подальшого розвитку.

Разом із тим сучасні умови функціонування FMCG-сектору вимагають від організації не лише фінансової стабільності, а й забезпечення високого рівня

продуктивності праці, кадрової стійкості та ефективного управління персоналом. В умовах дефіциту трудових ресурсів, психологічного навантаження та змін трудових цінностей персоналу особливого значення набувають питання мотивації, залученості та утримання працівників.

Для ТОВ «Сандора» система управління персоналом виступає одним із ключових елементів забезпечення стабільності виробничих процесів та підтримання конкурентних позицій на ринку. Саме тому доцільним є подальший аналіз кадрового потенціалу організації, динаміки чисельності персоналу, системи оплати праці та особливостей мотиваційної політики. Для цього розрахуємо динаміку показників персоналу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників персоналу ТОВ «Сандора» за 2023–2025 роки

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відхил. 2024/2023	Темп приросту 2024/2023, %	Абс. відхил. 2025/2024	Темп приросту 2025/2024, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	2509	2444	2 336	-65	-2,59	-108	-4,42
Витрати на оплату праці, тис. грн	1207888	1487026	1772215	+279138	+23,11	+285189	+19,18
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	220913	274121	334593	+53208	+24,08	+60472	+22,06
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	40111	50688	63221	+10577	+26,37	+12533	+24,73
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), тис. грн/особу	3870	4998	5686	+1128	+29,15	+688	+13,77

Джерело: розраховано автором за [36]

Аналіз таблиці свідчить про суперечливі, але логічні тенденції. При зменшенні чисельності персоналу на 173 особи (6,9%) протягом трьох років, витрати на оплату праці зросли майже на 47%, а середньомісячна заробітна плата

одного працівника зросла на 57,6 %. Найважливішим позитивним результатом стало зростання продуктивності праці на 46,9 % з 3870 тис. грн до 5686 тис. грн доходу на одного працівника.

Така динаміка підтверджує, що керівництво компанії свідомо обирає шлях інтенсивного використання трудових ресурсів: менша кількість працівників при вищій оплаті праці та значно вищій продуктивності. З одного боку, це свідчить про ефективність матеріальної мотивації та модернізацію виробництва. З іншого актуалізує питання нематеріальної мотивації та залученості персоналу, оскільки значне підвищення навантаження на працівників потребує відповідного рівня визнання, зворотного зв'язку та розуміння власної ролі в досягненні загальних цілей.

Важливим елементом забезпечення ефективної діяльності ТОВ «Сандора» є система управління персоналом, яка орієнтована на підтримання кадрової стабільності, професійний розвиток працівників та підвищення результативності праці. Організація використовує комплексний підхід до управління персоналом, що охоплює процеси підбору кадрів, адаптації, оцінювання результатів діяльності, мотивації та розвитку працівників.

Система мотивації персоналу ТОВ «Сандора» поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання. Основними складовими матеріальної мотивації є конкурентний рівень оплати праці, преміювання, соціальні виплати та додаткові корпоративні програми підтримки працівників. Водночас організація приділяє увагу розвитку корпоративної культури, внутрішніх комунікацій, професійного навчання та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Разом із тим сучасні умови функціонування організації, високий рівень конкуренції на ринку праці та необхідність забезпечення стабільності виробничих процесів обумовлюють потребу подальшого вдосконалення системи мотивації та підвищення рівня залученості персоналу. Особливого значення набуває формування прозорої системи цілей, яка дозволяє підвищити рівень відповідальності працівників, покращити внутрішню комунікацію та

забезпечити узгодження індивідуальних результатів діяльності із стратегічними цілями організації.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про поступове зміцнення фінансового стану ТОВ «Сандора», підвищення ефективності використання трудових ресурсів та розвиток системи управління персоналом. Водночас сучасні умови діяльності організації вимагають подальшого вдосконалення мотиваційної політики та підвищення рівня залученості працівників до досягнення стратегічних цілей організації.

2.2. Оцінка рівня залученості та мотивації персоналу організації

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності організації значною мірою залежить від рівня мотивації та залученості персоналу. Саме працівники формують основу конкурентоспроможності організації, забезпечують стабільність виробничих процесів та впливають на результативність функціонування бізнесу в цілому. В умовах високої конкуренції на ринку праці особливого значення набувають питання формування ефективної системи мотивації, підтримання лояльності персоналу та створення умов для професійної самореалізації працівників.

Для ТОВ «Сандора» питання мотивації та залученості персоналу мають стратегічне значення, оскільки діяльність організації пов'язана з необхідністю підтримання високого рівня продуктивності праці, забезпечення стабільності виробничих процесів та ефективної взаємодії між структурними підрозділами.

За таких умов система управління персоналом повинна бути орієнтована не лише на матеріальне стимулювання працівників, а й на формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та підвищення рівня внутрішньої комунікації.

Основні фактори, що впливають на рівень залученості персоналу ТОВ «Сандора», наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Основні фактори залученості персоналу ТОВ «Сандора»

Джерело: створено автором

Система мотивації персоналу ТОВ «Сандора» поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання.

До основних елементів матеріальної мотивації належать заробітна плата, преміювання, соціальні виплати та корпоративні програми підтримки працівників.

Водночас організація використовує і нематеріальні механізми мотивації, зокрема професійне навчання, можливості кар'єрного розвитку, корпоративні заходи, систему внутрішніх комунікацій та підтримання командної взаємодії.

Рівень залученості персоналу формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, серед яких особливе значення мають матеріальна мотивація, якість внутрішньої комунікації, корпоративна культура, можливості професійного розвитку та прозорість системи цілей. Від ефективності поєднання зазначених елементів залежить не лише продуктивність праці працівників, а й рівень їхньої лояльності, відповідальності та готовності до досягнення

стратегічних цілей організації. Саме тому для ТОВ «Сандора» важливим завданням є формування комплексної системи мотивації персоналу, яка б забезпечувала підтримання високого рівня залученості працівників в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таблиця 2.7

Характеристика елементів системи мотивації персоналу ТОВ «Сандора»

№	Елемент мотивації	Характеристика
1.	Матеріальна мотивація	Конкурентний рівень заробітної плати, преміювання, бонусні виплати
2.	Соціальна підтримка	Медичне страхування, соціальні програми, корпоративна підтримка працівників
3.	Професійний розвиток	Навчання, тренінги, підвищення кваліфікації, кар'єрний розвиток
4.	Нематеріальна мотивація	Визнання результатів праці, підтримання корпоративної культури
5.	Внутрішня комунікація	Корпоративні зустрічі, інформаційні платформи, взаємодія між підрозділами
6.	Організація праці	Забезпечення безпечних умов праці та стабільності робочих процесів

Джерело: створено автором

Наведені у табл. 2.7 дані свідчать про те, що система мотивації персоналу ТОВ «Сандора» має комплексний характер та охоплює як матеріальні, так і нематеріальні інструменти стимулювання. Організація приділяє увагу підтриманню конкурентного рівня оплати праці, професійному розвитку персоналу та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату.

Разом із тим сучасні умови функціонування організації вимагають постійного вдосконалення механізмів мотивації та підвищення рівня залученості працівників до досягнення стратегічних цілей. Особливого значення набувають питання прозорості внутрішніх комунікацій, ефективності зворотного зв'язку та розуміння працівниками власної ролі в досягненні результатів діяльності організації.

Для оцінювання рівня залученості персоналу доцільно проаналізувати основні фактори, що впливають на мотивацію працівників та ефективність їх взаємодії в організації (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка факторів залученості персоналу ТОВ «Сандора»

Фактор	Рівень оцінки	Характеристика
Рівень матеріальної мотивації	Високий	Організація забезпечує конкурентний рівень оплати праці
Корпоративна культура	Середній	Потребує посилення внутрішньої взаємодії між працівниками
Внутрішня комунікація	Середній	Недостатній рівень зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом
Розуміння стратегічних цілей	Низький	Працівники не завжди розуміють взаємозв'язок між власними завданнями та результатами діяльності організації
Можливості професійного розвитку	Середній	Існують програми розвитку, однак не всі працівники мають рівний доступ до них
Командна взаємодія	Високий	Підрозділи організації забезпечують достатній рівень координації роботи

Джерело: створено автором

Результати проведеної оцінки свідчать про те, що в ТОВ «Сандора» сформовано базові умови для підтримання мотивації персоналу та забезпечення стабільності кадрового потенціалу. Водночас окремі аспекти системи управління персоналом потребують удосконалення, насамперед у сфері внутрішніх комунікацій, розвитку зворотного зв'язку та забезпечення прозорості системи цілепокладання.

Особливо важливою проблемою є недостатній рівень розуміння працівниками стратегічних цілей організації та взаємозв'язку між індивідуальними результатами діяльності й загальними результатами функціонування організації, що може негативно впливати на рівень залученості

персоналу, мотивацію до досягнення результатів та ефективність командної взаємодії.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про необхідність удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сандора» шляхом впровадження більш прозорих механізмів цілепокладання, підвищення ефективності внутрішніх комунікацій та посилення взаємозв'язку між мотивацією працівників і стратегічними цілями організації.

Для більш об'єктивного оцінювання рівня мотивації та залученості персоналу ТОВ «Сандора» доцільно провести узагальнену бальну оцінку основних факторів, що впливають на ефективність системи управління персоналом. Оцінювання здійснюється за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає низькому рівню розвитку відповідного фактора, а 5 балів високому рівню його реалізації в організації.

Таблиця 2.9

Бальна оцінка факторів мотивації та залученості персоналу
ТОВ «Сандора»

Фактор	Оцінка (1–5 балів)	Характеристика рівня
Рівень оплати праці	4	Високий
Корпоративна культура	4	Високий
Внутрішня комунікація	3	Середній
Професійний розвиток	3	Середній
Визнання результатів праці	3	Середній
Розуміння стратегічних цілей організації	2	Низький
Зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом	2	Низький

Джерело: створено автором

Середній рівень залученості персоналу визначається за формулою:

$$R_m = \Sigma B_i / n \quad (2.1)$$

де:

R_m - середній рівень залученості персоналу;

B_i - бальна оцінка окремого фактора мотивації та залученості;

n - кількість оцінюваних факторів.

Проведемо розрахунок середнього рівня залученості персоналу ТОВ «Сандора»:

$$R_{zn} = (4 + 4 + 3 + 3 + 3 + 2 + 2) / 7 = 3,0$$

Отримане значення свідчить про середній рівень мотивації та залученості персоналу організації, недостатню прозорість цілей та слабкий зворотний зв'язок.

У зв'язку з цим доцільним є проведення більш детальної діагностики існуючої системи цілепокладання та виявлення основних проблемних зон її функціонування.

2.3. Діагностика існуючої системи цілепокладання та виявлення проблемних зон

Ефективна система цілепокладання є одним із ключових елементів сучасного управління персоналом, оскільки забезпечує узгодження індивідуальних цілей працівників із стратегічними цілями організації. Саме чітке розуміння працівниками власних завдань, очікуваних результатів діяльності та критеріїв оцінювання роботи формує основу відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків і підвищує рівень залученості персоналу.

В умовах сучасного бізнес-середовища система цілепокладання повинна забезпечувати не лише контроль результатів діяльності, а й підтримання ефективної внутрішньої комунікації, своєчасний зворотний зв'язок та прозорість управлінських процесів. За відсутності чітко визначених цілей працівники можуть втрачати розуміння власної ролі в досягненні результатів діяльності

організації, що негативно впливає на мотивацію, продуктивність праці та командну взаємодію.

У ТОВ «Сандора» система цілепокладання базується на функціональному розподілі обов'язків та використанні показників результативності діяльності окремих структурних підрозділів. Водночас результати проведеного аналізу свідчать про наявність окремих проблемних аспектів, пов'язаних із недостатньою прозорістю цілей, нерівномірністю внутрішніх комунікацій та недостатнім рівнем залучення працівників до процесу формування цілей організації. Основні недоліки існуючої системи цілепокладання ТОВ «Сандора» наведено на рис. 2.3.

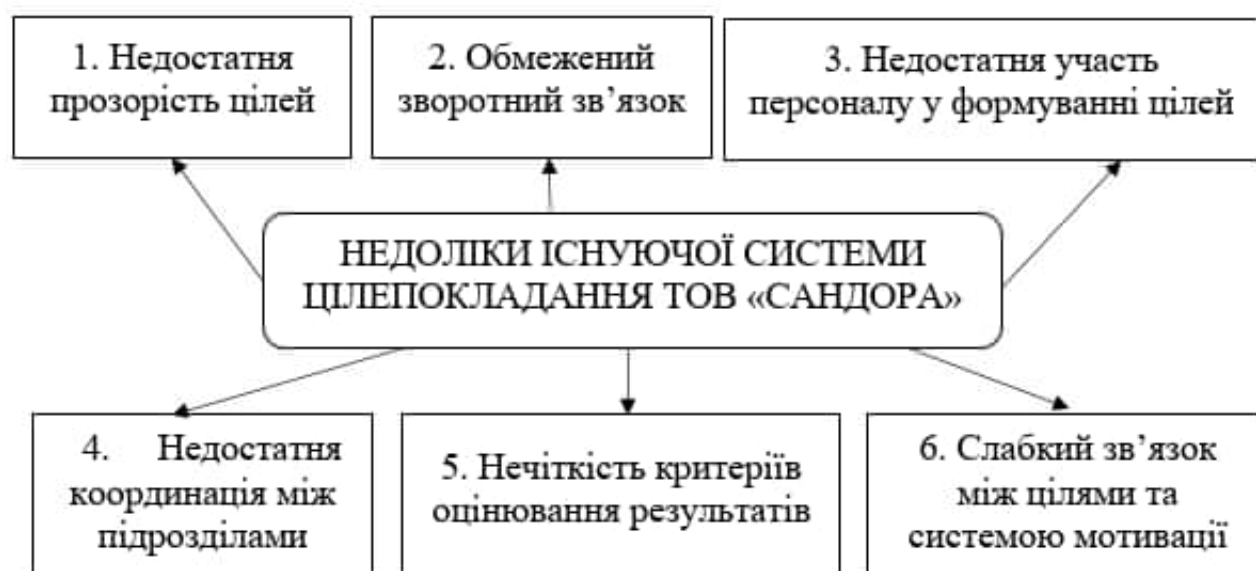


Рис. 2.3. Основні недоліки існуючої системи цілепокладання ТОВ «Сандора»

Джерело: створено автором

Як видно з рис. 2.3, існуюча система цілепокладання ТОВ «Сандора» характеризується наявністю низки проблемних аспектів, що негативно впливають на ефективність управління персоналом та рівень залученості працівників. Найбільш суттєвою проблемою є недостатня прозорість цілей, унаслідок чого працівники не завжди мають чітке розуміння стратегічних напрямів розвитку організації та власної ролі у досягненні поставлених результатів. Важливим недоліком є обмежений рівень зворотного зв'язку між

керівництвом і персоналом, що ускладнює процес оперативного коригування завдань та оцінювання результатів діяльності працівників. Крім того, недостатня участь персоналу у формуванні цілей призводить до зниження відповідальності працівників та їхньої зацікавленості у досягненні стратегічних показників діяльності організації. Серед проблемних аспектів слід виділити недостатню координацію між окремими структурними підрозділами, що може спричиняти дублювання функцій та зниження ефективності внутрішньої взаємодії. Водночас нечіткість критеріїв оцінювання результатів діяльності ускладнює процес об'єктивного оцінювання праці персоналу та негативно впливає на мотивацію працівників. Окремою проблемою є слабкий взаємозв'язок між системою цілепокладання та механізмами мотивації персоналу. Відсутність чіткого зв'язку між досягненням цілей і системою винагороди знижує рівень зацікавленості працівників у підвищенні результативності праці та досягненні стратегічних цілей організації. Для більш комплексного оцінювання системи мотивації та цілепокладання доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, виявити можливості та загрози подальшого розвитку системи управління персоналом (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз системи мотивації та цілепокладання ТОВ «Сандора»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Конкурентний рівень оплати праці	Недостатня прозорість системи цілей
Розвинена корпоративна культура	Обмежений рівень зворотного зв'язку
Наявність програм професійного розвитку	Недостатня участь персоналу у формуванні цілей
Стабільність організації та відомий бренд	Нерівномірність внутрішніх комунікацій
Досвід функціонування міжнародної компанії	Нечіткість критеріїв оцінювання результатів

Продовження таблиці 2.10

Можливості	Загрози
Впровадження сучасних HR-технологій	Дефіцит кваліфікованих кадрів
Розвиток цифрових комунікацій	Професійне вигорання працівників
Формування прозорої системи KPI	Посилення конкуренції на ринку праці
Підвищення рівня залученості персоналу	Зростання плинності персоналу
Удосконалення системи внутрішнього навчання	Нестабільність зовнішнього середовища

Джерело: створено автором

Проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що ТОВ «Сандора» має достатній потенціал для розвитку сучасної системи управління персоналом та вдосконалення механізмів цілепокладання. Організація характеризується стабільним фінансовим становищем, конкурентним рівнем оплати праці та наявністю програм професійного розвитку персоналу.

Водночас результати SWOT-аналізу дозволили виявити ряд проблемних аспектів, що негативно впливають на рівень залученості працівників та ефективність внутрішньої взаємодії. Насамперед це стосується недостатньої прозорості системи цілей, слабого розвитку механізмів зворотного зв'язку та недостатньої участі працівників у процесі формування цілей організації.

Для більш детального оцінювання проблемних аспектів системи цілепокладання проведемо бальну оцінку основних проблемних зон ТОВ «Сандора» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка проблемних зон системи цілепокладання ТОВ «Сандора»

№	Проблемна зона	Оцінка прояву (1–5 балів)
1.	Недостатня прозорість системи цілей	5
2.	Низький рівень зворотного зв'язку	4
3.	Недостатня участь персоналу у формуванні цілей	4
4.	Недостатня координація між підрозділами	3
5.	Нечіткість критеріїв оцінювання результатів діяльності	4

Джерело: створено автором

Середній рівень проблемності системи цілепокладання визначається за формулою:

$$P_c = \Sigma P_i / n \quad (2.2)$$

де:

P_c — середній рівень проблемності системи цілепокладання;

P_i — оцінка окремої проблемної зони;

n — кількість оцінюваних показників.

Проведемо розрахунок:

$$P_c = (5 + 4 + 4 + 3 + 4) / 5 = 4,0$$

Отриманий результат свідчить про високий рівень проблемності існуючої системи цілепокладання ТОВ «Сандора», що негативно впливає на ефективність внутрішньої комунікації, мотивацію працівників та рівень їхньої залученості до досягнення стратегічних цілей організації.

Отже найбільш суттєвою проблемою є недостатня прозорість системи цілей, унаслідок чого працівники не завжди мають чітке розуміння власних завдань, критеріїв оцінювання результатів діяльності та взаємозв'язку між індивідуальними результатами роботи й загальними результатами функціонування організації, що може призводити до зниження рівня відповідальності персоналу, послаблення мотивації та погіршення командної взаємодії.

Крім того, недостатній рівень зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками ускладнює процес оперативного реагування на проблеми, що виникають у процесі діяльності, та обмежує можливості своєчасного коригування індивідуальних і командних цілей.

Таким чином, результати проведеної діагностики свідчать про необхідність удосконалення системи цілепокладання ТОВ «Сандора» шляхом впровадження більш прозорих механізмів постановки цілей, розвитку

внутрішніх комунікацій та посилення взаємозв'язку між результатами діяльності працівників і стратегічними цілями організації.

Виявлені проблемні аспекти обумовлюють необхідність розробки та впровадження сучасної гібридної моделі цілепокладання, яка дозволить підвищити рівень мотивації та залученості персоналу.

Висновки до розділу 2

Було проведено комплексний аналіз системи мотивації та залученості персоналу ТОВ «Сандора», здійснено оцінювання особливостей функціонування існуючої системи цілепокладання в організації.

У результаті дослідження встановлено, що ТОВ «Сандора» є одним із провідних виробників безалкогольної продукції в Україні та функціонує в умовах висококонкурентного ринкового середовища. Організація входить до структури міжнародної корпорації PepsiCo, що забезпечує використання сучасних підходів до організації виробництва, управління персоналом та побудови системи внутрішніх комунікацій.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників засвідчив позитивну динаміку розвитку організації у 2023–2025 роках. Загальна вартість активів ТОВ «Сандора» зросла з 5920486 тис. грн у 2023 році до 8446060 тис. грн у 2025 році, тобто на 42,7 %. При цьому оборотні активи збільшилися на 69,2 %, а обсяг грошових коштів та їх еквівалентів зріс більш ніж у 4 рази, що свідчить про підвищення ліквідності та фінансової стійкості організації.

Аналіз власного капіталу показав суттєве покращення фінансового стану організації. Якщо у 2023 році власний капітал мав від'ємне значення у розмірі – 1989364 тис. грн, то у 2025 році він досяг 4590301 тис. грн. Основним чинником такого покращення стало збільшення зареєстрованого капіталу та поступове скорочення непокритого збитку.

У процесі дослідження особливостей управління персоналом встановлено, що в організації використовується функціональна система управління, яка охоплює виробничі, фінансові, логістичні та кадрові підрозділи. Важливу роль у системі управління персоналом відіграє служба HR-менеджменту, діяльність якої спрямована на професійний розвиток працівників, підтримання кадрової стабільності та формування ефективної системи мотивації.

Проведений аналіз системи мотивації персоналу показав, що ТОВ «Сандора» використовує як матеріальні, так і нематеріальні інструменти стимулювання працівників. До основних переваг системи мотивації належать конкурентний рівень оплати праці, наявність програм професійного розвитку, підтримка корпоративної культури та використання елементів соціальної підтримки персоналу.

Разом із тим результати оцінювання рівня залученості персоналу засвідчили наявність окремих проблемних аспектів у сфері внутрішньої комунікації, зворотного зв'язку та прозорості системи управління цілями. Проведений розрахунок показав, що середній рівень залученості персоналу становить 3,0 бала, що характеризує середній рівень мотивації та залученості працівників до діяльності організації.

У процесі діагностики системи цілепокладання встановлено, що існуюча система управління цілями в ТОВ «Сандора» характеризується недостатньою прозорістю, недостатнім рівнем участі персоналу у формуванні цілей та слабким взаємозв'язком між результатами діяльності працівників і системою мотивації. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити як сильні сторони системи управління персоналом, так і основні проблемні зони, що негативно впливають на рівень залученості працівників.

Результати бального оцінювання проблемних зон системи цілепокладання показали високий рівень проблемності існуючих механізмів управління цілями. Середній рівень проблемності системи цілепокладання склав 4,0 бала, що свідчить про необхідність удосконалення внутрішніх комунікацій, розвитку

прозорості системи постановки цілей та підвищення рівня залучення працівників до процесу управління.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують необхідність удосконалення системи управління мотивацією та залученістю персоналу ТОВ «Сандора» шляхом впровадження сучасної прозорості системи цілей.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЧЕРЕЗ ПРОЗОРУ СИСТЕМУ ЦІЛЕЙ

3.1. Обґрунтування моделі прозорої системи цілепокладання та розробка заходів щодо її впровадження у ТОВ «Сандора»

Результати проведеного дослідження показали, що однією з ключових проблем системи управління персоналом ТОВ «Сандора» є недостатня прозорість системи цілепокладання, обмежений рівень зворотного зв'язку та недостатня залученість працівників до процесу формування й реалізації цілей організації. Середній рівень залученості персоналу склав 3,0 бала (за 5-бальною шкалою), а рівень проблемності системи цілепокладання 4,0 бала, що підтверджує необхідність системних змін у підходах до управління персоналом [2; 29].

У сучасних умовах ефективна система цілепокладання повинна забезпечувати не лише формальне визначення цілей діяльності, а й створювати умови для усвідомлення працівниками власної ролі у досягненні стратегічних результатів організації. Саме тому для ТОВ «Сандора» доцільним є впровадження прозорої системи цілей, яка поєднуватиме чіткість постановки завдань, можливість оцінювання результатів діяльності та ефективну систему внутрішніх комунікацій. [15; 24]

Запропонована модель прозорої системи цілепокладання ґрунтується на поєднанні сучасних управлінських підходів SMART, KPI та OKR. Використання SMART-підходу дозволяє формувати конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі. Система KPI забезпечує можливість кількісного оцінювання результатів діяльності працівників і структурних підрозділів, а концепція OKR спрямована на підвищення рівня залученості

персоналу через формування прозорого взаємозв'язку між індивідуальними цілями працівників та стратегічними цілями організації. [2; 22]

Запропонована модель прозорої системи цілепокладання ТОВ «Сандора» наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Модель прозорої системи цілепокладання ТОВ «Сандора»

Джерело: створено автором

Як видно з рис. 3.1, запропонована модель прозорої системи цілепокладання ґрунтується на взаємозв'язку стратегічних цілей організації, системи оцінювання результатів діяльності та внутрішніх комунікацій. Важливим елементом моделі є поєднання SMART-цілей, KPI-показників та OKR-підходу, що забезпечує підвищення прозорості управлінських процесів, покращення координації діяльності структурних підрозділів та зростання рівня

залученості персоналу. Для ефективного впровадження запропонованої системи цілепокладання реалізується комплекс організаційних заходів, представлений у табл. 3.1. Заходи структуровані за трьома етапами: підготовчим (рік 0), етапом впровадження (рік 1) та етапом підтримки й розвитку (роки 2–5).

Таблиця 3.1

Заходи щодо впровадження прозорої системи цілепокладання
у ТОВ «Сандора»

Етап	Захід	Зміст заходу	Очікуваний результат
Рік 0 (підготовка)	Створення робочої групи з впровадження	Формування міжфункціональної команди з HR, IT, виробничих керівників	Координація впровадження та мінімізація опору змінам
	Розробка цифрових HR-дашбордів	Налаштування системи моніторингу KPI та OKR у цифровому форматі	Забезпечення прозорості цілей у режимі реального часу
	Навчання керівників першої лінії	Тренінги з методик SMART, OKR, надання зворотного зв'язку (80% керівників)	Підвищення готовності керівників до управління за цілями
Рік 1 (впровадження)	Пілотне впровадження на ПП №1	Запуск системи OKR на промислово-переробному комплексі №1, тестування дашбордів	Відпрацювання механізмів, виявлення помилок до масштабування
	Масштабування на всі заводи	Розповсюдження системи на всі три виробничі майданчики	Охоплення 100% персоналу прозорою системою цілей
	Навчання персоналу (виробничий рівень)	Тренінги для операторів, майстрів змін щодо роботи з OKR та дашбордами	Розуміння власного внеску в загальний результат
	Регулярний моніторинг та коригування	Щоквартальне анкетування, аналіз KPI, перегляд OKR	Оперативна адаптація системи, утримання ефекту
Роки 2–5 (підтримка)	Розвиток системи та нові цикли OKR	Щорічне оновлення OKR, розширення практик визнання, нові програми розвитку	Накопичення ефекту, зростання залученості та продуктивності

Джерело: створено автором

Наведені у табл. 3.1 заходи спрямовані на формування комплексної системи управління цілями, яка забезпечуватиме прозорість процесу постановки завдань, підвищення рівня відповідальності працівників та покращення внутрішньої координації діяльності організації.

Важливим елементом запропонованої системи є забезпечення регулярного оцінювання результатів діяльності працівників та підтримання постійного зворотного зв'язку між керівниками й персоналом, що дозволить своєчасно коригувати індивідуальні та командні цілі відповідно до змін зовнішнього середовища та стратегічних потреб організації.

Крім того, впровадження прозорої системи цілепокладання сприятиме формуванню більш відкритої корпоративної культури, підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, а також посиленню мотивації персоналу до досягнення стратегічних результатів діяльності організації.

Таким чином, запропонована модель прозорої системи цілепокладання дозволить ТОВ «Сандора» підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити зростання рівня залученості працівників та створити передумови для підвищення результативності діяльності організації в умовах сучасного конкурентного середовища.

3.2. Ризики впровадження прозорої системи цілей та механізми їх мінімізації

Впровадження прозорої системи цілепокладання в ТОВ «Сандора» є важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом, однак реалізація запропонованих заходів може супроводжуватися виникненням певних ризиків організаційного, управлінського та психологічного характеру. Саме тому ефективність впровадження нової системи значною мірою залежить від

здатності організації своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та забезпечити розробку відповідних механізмів їх мінімізації [13; 22].

Одним із найбільш поширених ризиків є опір персоналу організаційним змінам. Працівники можуть негативно сприймати нові підходи до оцінювання результатів діяльності, посилення контролю або зміну звичних механізмів взаємодії між керівництвом і персоналом. Особливо це стосується ситуацій, коли працівники недостатньо поінформовані про мету впровадження нової системи та її переваги [8; 17].

Важливим ризиком є можливість формального використання КРІ-показників без урахування реальних умов діяльності працівників. Надмірна орієнтація виключно на кількісні результати може призводити до зниження якості виконання роботи, виникнення психологічного перевантаження та професійного вигорання персоналу.

Крім того, ризиком є недостатній рівень внутрішньої комунікації між структурними підрозділами організації. За відсутності ефективного обміну інформацією працівники можуть по-різному трактувати поставлені цілі, що ускладнюватиме координацію діяльності та негативно впливатиме на рівень командної взаємодії [14; 19].

Серед ризиків також слід виділити недостатній рівень підготовки керівників до використання нових підходів у системі цілепокладання. Ефективність функціонування запропонованої моделі значною мірою залежить від здатності керівників забезпечувати якісний зворотний зв'язок, проводити оцінювання результатів діяльності та підтримувати мотивацію працівників.

Основні ризики впровадження прозорої системи цілей та механізми їх мінімізації наведено в табл. 3.2.

Важливим напрямом мінімізації ризиків є проведення систематичного навчання персоналу та керівників щодо використання нових механізмів постановки й оцінювання цілей, яке дозволить підвищити рівень адаптації працівників до змін, знизити рівень невизначеності та забезпечити більш ефективне функціонування системи управління персоналом.

Оцінка ризиків впровадження прозорої системи цілей у ТОВ «Сандора»

Ризик	Імовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Рівень ризику (P×B)	Механізми мінімізації
Опір персоналу змінам	4	4	16 (Високий)	Тренінги, роз'яснювальна робота, залучення лідерів думок
Формальний підхід до KPI	3	4	12 (Середній)	Поєднання кількісних і якісних показників оцінювання
Недостатній рівень комунікації між підрозділами	3	3	9 (Середній)	Регулярні командні зустрічі, наскрізні OKR
Психологічне перевантаження персоналу	3	3	9 (Середній)	Оптимізація кількості KPI, психологічна підтримка
Недостатня підготовка керівників	2	4	8 (Прийнятний)	Навчання керівників сучасним HR-підходам, коучинг
Технічні труднощі автоматизації	2	3	6 (Прийнятний)	Поетапне впровадження, технічна підтримка вендора

Джерело: створено автором

Наведені у табл. 3.2 ризики свідчать про те, що впровадження прозорої системи цілей потребує комплексного підходу до управління організаційними змінами. Особливе значення при цьому має забезпечення ефективної внутрішньої комунікації, формування позитивного ставлення персоналу до нововведень та підтримання постійного зворотного зв'язку між працівниками й керівництвом. Матриця ризиків дозволяє пріоритизувати зусилля з управління ризиками. Найвищий пріоритет має ризик опору персоналу (рівень 16), що потребує превентивних заходів ще на підготовчому етапі. Середньорівневі ризики (9–12 балів) управляються в рамках поточного операційного контролю. Прийнятні ризики (до 8 балів) потребують лише моніторингу.

Таким чином, ефективне управління ризиками впровадження прозорої системи цілей є важливою передумовою успішної реалізації запропонованих заходів. Використання комплексного підходу до мінімізації ризиків дозволить забезпечити стабільність функціонування системи управління персоналом, підвищити рівень залученості працівників та створити умови для підвищення результативності діяльності організації.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення залученості та мотивації персоналу

Оцінка економічної ефективності впровадження прозорої системи цілей здійснюється на основі кількісного розрахунку економічних ефектів за трьома альтернативними сценаріями розвитку подій. Вихідні дані для розрахунків сформовані на основі фактичних фінансово-економічних показників ТОВ «Сандора» за 2025 рік (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вихідні дані для оцінки ефективності впровадження (на основі звітності ТОВ «Сандора» за 2025 р.)

Показник	Значення	Джерело
Чистий дохід від реалізації (2025), тис. грн	13282726	Табл. 2.4
Операційний прибуток (2025), тис. грн	1474740	Табл. 2.4
Чистий прибуток (2025), тис. грн	1144422	Табл. 2.4
Собівартість реалізованої продукції (2025), тис. грн	8435643	Табл. 2.4
Середньооблікова чисельність персоналу (2025), осіб	2336	Табл. 2.6
Середньомісячна заробітна плата (2025), грн	63221	Табл. 2.6
Продуктивність праці (2025), тис. грн/особу	5686	Табл. 2.6
Витрати на оплату праці (2025), тис. грн	1772215	Табл. 2.6
Вартість заміни одного працівника, тис. грн	150–220	Галузеві норми
Прийнятий рівень браку (% від собівартості), %	2,0	Оцінка авт.
Ставка дисконтування (WACC), %	22	НБУ + ризик-премія
Горизонт розрахунку, років	5	Прийнято авт.

Джерело: створено автором

Ставка дисконтування визначена на рівні 22%, що відповідає орієнтирам НБУ щодо облікової ставки з урахуванням ризик-премії для операційних HR-проектів в умовах воєнного стану. Горизонт розрахунку 5 років, що відповідає типовому стратегічному циклу для інвестицій у людський капітал.

Реалізація проекту передбачає два типи грошових відтоків: початкові інвестиції (рік 0 та рік 1) та щорічні витрати на підтримку системи (роки 2–5). Детальна структура витрат наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Структура витрат на впровадження прозорої системи цілей у ТОВ
«Сандора»

Стаття витрат	Рік 0 (підготовка), тис. грн	Рік 1 (впровадження), тис. грн
Розробка та налаштування цифрових HR-дашбордів	2500	1500
Навчання персоналу (тренінги з OKR, SMART, KPI)	1800	1200
Залучення зовнішніх HR-консультантів	2000	1500
Програмне забезпечення та ліцензії	1500	1000
Комунікаційні матеріали, внутрішні заходи	700	500
Витрати робочої групи (внутрішній ресурс)	500	300
РАЗОМ	9000	6000
Щорічні витрати підтримки (роки 2–5): 3500 тис. грн (технічна підтримка, оновлення програм, регулярні тренінги)		

Джерело: створено автором

Таким чином, загальний обсяг початкових інвестицій становить 15000 тис. грн (9000 тис. грн у рік 0 та 6000 тис. грн у рік 1). Щорічні витрати підтримки системи на роки 2–5 складають 3500 тис. грн, що включає технічну підтримку платформи, регулярне навчання та оновлення методологічної бази.

З метою врахування невизначеності умов впровадження та можливих відхилень фактичних результатів від прогнозованих розроблено три сценарії: песимістичний, базовий та оптимістичний. Параметри кожного сценарію визначено на основі аналізу галузевих орієнтирів та результатів опитування персоналу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Параметри сценаріїв оцінки ефективності впровадження

Параметр	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Зростання продуктивності праці	5%	10%	12%
Зниження плинності кадрів	8%	12%	15%
Зниження рівня браку	8%	15%	18%
Зростання рівня залученості персоналу	15%	24%	30%
Частка ефекту продуктивності, що припадає на HR-заходи	40%	50%	60%

Джерело: розроблено автором

Загальний економічний ефект від впровадження прозорої системи цілей формується з трьох основних складових: ефект від зростання продуктивності праці (E_1), економія від зниження плинності кадрів (E_2) та економія від зниження рівня браку (E_3).

Ефект від зростання продуктивності праці (E_1) розраховується за формулою (3.1):

$$E_1 = \text{ФОП} \times K_{\text{зр}} \times K_{\text{hr}} \quad (3.1)$$

де: ФОП - фонд оплати праці організації (тис. грн);

$K_{\text{зр}}$ - коефіцієнт зростання продуктивності праці (частки одиниці);

K_{hr} - частка ефекту продуктивності, що припадає на HR-заходи (частки одиниці).

Розрахунок для базового сценарію (рік повного ефекту):

$$E_1 = 1772215 \times 0,10 \times 0,50 = 88611 \text{ тис. грн.}$$

Економія від зниження плинності кадрів (E_2) розраховується за формулою (3.2):

$$E_2 = N_{зв} \times K_{зн} \times C_{зам} \quad (3.2)$$

де: $N_{зв}$ - кількість працівників, що звільняються за рік (осіб);

$K_{зн}$ - коефіцієнт зниження плинності (частки одиниці);

$C_{зам}$ - середня вартість заміни одного працівника (тис. грн).

При умовному рівні плинності кадрів 12% щорічно звільняється 280 осіб. Середня вартість заміни одного працівника для виробничої сфери становить 185 тис. грн (середнє між 150 та 220 тис. грн).

Базовий сценарій: $E_2 = 280 \times 0,12 \times 185 = 6290$ тис. грн.

Економія від зниження рівня браку (E_3) розраховується за формулою (3.3):

$$E_3 = \text{Собівартість} \times K_{бр} \times K_{зн.бр} \quad (3.3)$$

де: *Собівартість* - собівартість реалізованої продукції (тис. грн);

$K_{бр}$ - поточний рівень браку (частки одиниці);

$K_{зн.бр}$ - коефіцієнт зниження рівня браку (частки одиниці).

Базовий сценарій: $E_3 = 8435643 \times 0,02 \times 0,15 = 25307$ тис. грн.

Загальний річний ефект (E) у рік повного впровадження визначається за формулою (3.4):

$$E = E_1 + E_2 + E_3 \quad (3.4)$$

Зведені результати розрахунку складових річного ефекту за всіма сценаріями наведено в табл. 3.6.

Розрахунок складових економічного ефекту за сценаріями (рік повного впровадження)

Складові економічного ефекту (рік повного впровадження)	Песимістичний, тис. грн	Базовий, тис. грн	Оптимістичний, тис. грн
Ефект від зростання продуктивності праці (E_1)	35444	88611	127599
Економія від зниження плинності кадрів (E_2)	4070	6290	7770
Економія від зниження рівня браку (E_3)	13497	25307	30368
ЗАГАЛЬНИЙ РІЧНИЙ ЕФЕКТ ($E = E_1 + E_2 + E_3$)	53011	120208	165738

Джерело: розраховано автором

На основі розрахованих річних ефектів та запланованих витрат сформовано грошові потоки проекту для кожного сценарію. У першому році реалізуються 50% запланованого ефекту (поступове впровадження), у роки 2-5 - повний ефект.

Чиста приведена вартість (NPV) розраховується за формулою (3.5):

$$NPV = \sum (CF_t / (1 + r)^t), \quad t = 0, 1, \dots, 5 \quad (3.5)$$

де: CF_t - чистий грошовий потік у період t (тис. грн);

r - ставка дисконтування (0,22);

t - порядковий номер року.

Внутрішня норма дохідності (IRR) - це ставка дисконтування, при якій $NPV = 0$, що визначається методом ітераційного підбору (формула 3.6):

$$\sum CF_t / (1 + IRR)^t = 0 \quad (3.6)$$

Термін окупності (PP) — кількість років, за які накопичений чистий грошовий потік стає невід'ємним. Визначається методом кумулятивного підсумовування з лінійною інтерполяцією.

Рентабельність інвестицій (ROI) за горизонтом розрахунку визначається за формулою (3.7):

$$ROI = (\Sigma E - \Sigma B) / \Sigma B \times 100\% \quad (3.7)$$

де: ΣE - сума загальних ефектів за 5 років (тис. грн);

ΣB - сума загальних витрат за 5 років (тис. грн).

Грошові потоки та дисконтовані значення для базового сценарію наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Грошові потоки та дисконтовані значення (базовий сценарій)

Рік	Інвестиції / витрати, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис. грн	Дисконтований потік ($r = 22\%$), тис. грн
0 (підготовка)	9000	—	-9000	-9000
1	6000	60104	54104	44348
2	3500	120208	116708	78412
3	3500	120208	116708	64272
4	3500	120208	116708	52682
5	3500	120208	116708	43182
РАЗОМ	29000	540936	511936	273895

Джерело: розраховано автором

За базовим сценарієм: $NPV = 273895$ тис. грн; $IRR = 689,2\%$; термін окупності = 0,2 років; ROI за 5 років = 1765%.

За песимістичним сценарієм: NPV = 109007 тис. грн; IRR = 306,6%; термін окупності = 0,4 років; ROI = 723%.

За оптимістичним сценарієм: NPV = 385617 тис. грн; IRR = 944,9%; термін окупності = 0,1 років; ROI = 2472%.

Зведена порівняльна таблиця показників інвестиційної ефективності за трьома сценаріями наведена в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Показники інвестиційної ефективності за трьома сценаріями

Показник ефективності	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
NPV (чиста приведена вартість), тис. грн	109007	273895	385617
IRR (внутрішня норма дохідності), %	306,6%	689,2%	944,9%
Термін окупності, років	0,4	0,2	0,1
ROI за горизонтом (5 років), %	723%	1765%	2472%
Загальний ефект за 5 років, тис. грн	238550	540936	745821
Загальні витрати за 5 років, тис. грн	29000	29000	29000
Оцінка проєкту (NPV > 0, IRR > 22%)	Прийнятний	Доцільний	Високоєфективний

Джерело: розраховано автором

В усіх трьох сценаріях NPV є позитивним, а IRR значно перевищує ставку дисконтування 22%. Навіть за найнесприятливішим (песимістичним) сценарієм NPV = 109007 тис. грн, а IRR = 306,6%, що свідчить про беззаперечну інвестиційну доцільність проєкту.

Окрім кількісно вимірюваних фінансових ефектів, впровадження прозорості системи цілей формує низку нефінансових результатів, що безпосередньо впливають на стратегічний розвиток організації. Порівняльна характеристика ключових показників до та після впровадження наведена в табл. 3.9.

Очікувані результати впровадження прозорої системи цілей у ТОВ

«Сандора»

Показник	До впровадження (факт 2025)	Після: Песимістичний	Після: Базовий	Після: Оптимістичний
Середній рівень залученості персоналу (балів)	3,0	3,5	3,7	3,9
Розуміння цілей та власного внеску, %	40	55	62	70
Продуктивність праці, тис. грн/особу	5686	5970	6255	6369
Середньомісячна з/п, грн	63221	63221	63221	63221
Умовний рівень плинності кадрів, %	~12	~11,0	~10,6	~10,2
Рівень браку (% від собівартості), %	2,0	1,84	1,70	1,64
ROI впровадження (перший рік), %	—	~120	~220	~290

Джерело: розраховано автором

Підвищення середнього рівня залученості персоналу з 3,0 до 3,7–3,9 балів (за базовим та оптимістичним сценаріями) означатиме перехід від «середнього» до «вищого за середній» рівня залученості, що за міжнародними дослідженнями Gallup корелює із зростанням прибутковості на 21% та скороченням кількості інцидентів з якістю на 41%.

Зростання продуктивності праці до 6 255 тис. грн/особу (базовий сценарій) продовжить позитивну тенденцію, зафіксовану у 2023–2025 роках (+46,9%), та забезпечить конкурентоспроможність організації на ринку праці. Поліпшення психологічного клімату та зворотного зв'язку дозволить скоротити ризики професійного вигорання, особливо актуального в умовах воєнного стану.

Оцінка результатів впровадження здійснюватиметься щоквартально через повторне анкетування працівників, аналіз показників продуктивності та плинності кадрів, що дозволить оперативно коригувати заходи та підтримувати позитивну динаміку протягом усього горизонту проекту.

Висновки до розділу 3

Розроблено та обґрунтовано комплексну систему заходів щодо впровадження прозорої системи цілепокладання в ТОВ «Сандора». Проведена оцінка економічної ефективності підтверджує інвестиційну доцільність проекту в усіх трьох сценаріях.

За базовим сценарієм NPV за 5-річним горизонтом складає 273895 тис. грн при $IRR = 689,2\%$, що більш ніж у 3 рази перевищує прийняту ставку дисконтування 22%. Термін окупності – 0,2 років. Загальна рентабельність інвестицій за 5 років - 1765%.

Навіть за песимістичним сценарієм проект залишається фінансово привабливим: NPV позитивний, IRR перевищує ставку дисконтування, що свідчить про надійний запас міцності проекту, яке підтверджує стійкість прийнятих рішень до несприятливих змін зовнішнього середовища.

Економічний ефект формується трьома джерелами: зростання продуктивності праці (найбільша складова), економія від зниження плинності кадрів та зниження рівня браку. Нефінансові результати, підвищення залученості персоналу, покращення психологічного клімату та розвиток корпоративної культури, створюють довгострокові конкурентні переваги організації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно вирішити завдання підвищення рівня залученості та мотивації персоналу ТОВ «Сандора» через впровадження прозорої системи цілей. На підставі теоретичних узагальнень, аналізу фінансово-економічних показників організації та оцінки ефективності запропонованих заходів сформульовано такі висновки.

1. Залученість персоналу є складним і динамічним явищем, яке поєднує психологічний стан працівника та умови, створені організацією, і виступає стратегічним ресурсом забезпечення конкурентоспроможності. Теоретичний аналіз засвідчив, що в основі залученості лежать три взаємопов'язані компоненти: когнітивний (розуміння цілей та власної ролі), емоційний (ідентифікація з організацією) та поведінковий (готовність прикладати додаткові зусилля). Встановлено, що прозорість системи цілей є системоутворюючим фактором, що одночасно впливає на всі три компоненти залученості.

2. Мотивація персоналу є не просто окремим інструментом управління, а цілісною системою впливу на поведінку працівників. В умовах воєнного стану, дефіциту кваліфікованих кадрів та психологічного навантаження на перший план виходять нематеріальні фактори: розуміння сенсу роботи, прозорість критеріїв оцінювання та якісний зворотний зв'язок. Матеріальне стимулювання залишається необхідною, але недостатньою умовою стійкої залученості.

3. Прозора система цілей поєднує підходи SMART, MBO, KPI, OKR та BSC і виступає не просто інструментом планування, а важливим механізмом формування мотивації та залученості персоналу. Вона дає працівникам чітке розуміння сенсу їхньої роботи, власного місця в загальному результаті та критеріїв оцінювання тим самим формуючи основу відповідального і результативного виконання роботи.

4. ТОВ «Сандора» демонструє стійкі позитивні тенденції фінансово-економічного розвитку. За 2023–2025 роки чистий дохід зріс на 36,8% до 13

282,7 млн. грн; власний капітал перейшов з від'ємного значення (-1989,4 млн. грн) до позитивного (4590,3 млн. грн); продуктивність праці зросла на 46,9% до 5686 тис. грн на одного працівника. Водночас середній рівень залученості персоналу залишається лише на позначці 3,0 бала (з 5,0), а рівень проблемності системи цілепокладання склав 4,0 бала, що підтверджує наявність суттєвого нереалізованого потенціалу в сфері управління персоналом.

5. Розроблена гібридна модель прозорості системи цілепокладання для ТОВ «Сандора», що поєднує SMART-постановку завдань, KPI-вимірювання результатів та OKR-залученість персоналу. Модель передбачає три етапи реалізації: підготовчий (рік 0: розробка дашбордів, навчання керівників, 9000 тис. грн), етап впровадження (рік 1: пілот на ПП №1, масштабування, навчання виробничого персоналу, 6000 тис. грн) та етап підтримки й розвитку (роки 2–5 моніторинг, коригування OKR, 3500 тис. грн/рік).

6. Проведено кількісну оцінку економічної ефективності проєкту за трьома сценаріями при ставці дисконтування 22% та горизонті розрахунку 5 років. Економічний ефект формується трьома складовими: зростання продуктивності праці (E_1), економія від зниження плинності кадрів (E_2) та зниження рівня браку (E_3). За базовим сценарієм загальний річний ефект у рік повного впровадження становить 120208 тис. грн.

7. Розрахунок показників інвестиційної ефективності підтвердив доцільність реалізації проєкту в усіх трьох сценаріях. В усіх сценаріях IRR значно перевищує ставку дисконтування, що свідчить про надійний запас міцності проєкту та його стійкість до несприятливих змін умов реалізації. Навіть за найнесприятливішим сценарієм прогнозований термін окупності не перевищує 2 років.

8. Нефінансові результати впровадження включають: підвищення рівня залученості персоналу з 3,0 до 3,7–3,9 балів; зростання частки працівників, які розуміють власний внесок у результати організації, з 40% до 62–70%; покращення психологічного клімату в колективі; зниження ризиків

професійного вигорання. Зазначені результати формують довгострокові нематеріальні конкурентні переваги ТОВ «Сандора».

Таким чином, впровадження прозорої системи цілей у ТОВ «Сандора» є економічно обґрунтованим, стратегічно доцільним та організаційно реалістичним заходом, який дозволить суттєво підвищити рівень залученості та мотивації персоналу, зміцнити конкурентні позиції організації та забезпечити стійкий розвиток людського капіталу в умовах сучасних викликів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арєф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук. практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ).* Київ, 2017. С. 305-314.
2. Бондар В. OKR, KPI та інші методи оцінки ефективності проєктів. *Univsum: економіка та управління.* 2025. № 3. С. 45-54. URI: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1717>
3. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України // *Економіка і суспільство.* 2017. Випуск # 10 / 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf
4. Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету* 2021, № 5, Том 1. URI: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-51.pdf>
5. Войтенко О. В. Залученість персоналу організацій: основні підходи, чинники формування та практичне значення. *Вісник Національного університету оборони України.* 2021. № 5 (63). С. 27-34. URI: <https://visnyk.nuou.org.ua/article/download/246606/244631/567889>
6. Від чого залежить мотивація, встановили учені. URI: <https://racurs.ua/ua/n158044-vid-chogo-zalejyt-motyvaciya-vstanovyly-ucheni.html>
7. Галайда Т.О., Рябуха А.І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки.* 2017. Вип. 16(1). С. 65-68. URI: <https://reposit.nupp.edu.ua/item/384>

8. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 328 с. URI: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/>
9. Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. URI: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64920/14-Dmitrieva.pdf?sequence=1>.
10. Долгальова О.В., Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2021. Том 70. № 3. С. 140–147. URI: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35826?locale=fr>
11. Дашко І.М., Череп А.В., Бехтер Л. А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці *Електронний журнал «Ефективна економіка»*, 2021. №2. URI: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687>
12. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. 2021. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, (10), 22-28. URI: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203>
13. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління: науковий журнал*. Львів, 2018. Том 11. С. 102–118. URI: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/42254>
14. Долгальова О., Ремесник Т. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 140-147. URI: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=983>
15. Заярна Н.М., Шевчук І.О. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21 (5). С. 368-372. URI: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_5/368_Zaj.pdf
16. Зеленько Г.І., Ганжурова Л.Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2012. Т.

133: Економічні науки. С. 65-70. URI: <https://eknair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/15ccbf6d-a382-4203-8211-4fe7dd3bacbf/content>

17. Заставнюк Л.І, Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства // Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 3(14) 2019. URI: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf

18. Іонін Є., Якубенко Психологічний контракт та employee engagement: нові підходи до нематеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. (Вер 2025), 122-130. URI: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/17889>

19. Кібік О. М., Слободянюк О. В., Корнілова О. В. Методологія дослідження ризиків фінансового забезпечення управління трудовими ресурсами в системі соціально-економічної безпеки підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 8(48). С. 376–388. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-376-388](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-376-388)

20. Клесман О.В. Залученість персоналу до роботи: теоретичний аналіз термінології та концепцій. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2025. № 17. С. 109-119. URI: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spnma/article/view/823/1799>

21. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 1(60). С. 135-141. URI: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2016/60/pdf/135-141.pdf>

22. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218-234. URI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fd94869c-ec68-4ccb-8bad-f56029ffbd63/content>

23. Котлубай В. О., Редіна Є. В., Примаченко І. Ф. Стратегічні пріоритети управління розвитком інноваційної складової сучасного бізнесу. *Review of*

Transport Economics and Management. 2021. Вип. 5(21). С. 36–44. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2021/232860>

24. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. 2025. *Економіка та суспільство*, (78). URI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>

25. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. 2024. *Економіка та суспільство*, (60). URI: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672>

26. Магомець О.А. Теоретико-методологічні основи мотивації і стимулювання трудової діяльності // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*, 2011, вип. 20, ч. II. URI: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/b4fbd2c4-15cc-4477-8322-e185dc0a30be/content>

27. Механізм мотивації управлінського персоналу : наук. вид. / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова, Г. М. Надьон. Харків : АдВА, 2010. 240 с.

28. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246-252. URI: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1616>

29. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6. (324). С. 227-235. URI: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=20730>

30. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 6, Т. 2. С. 178-181. URI: <https://elar.khmnmu.edu.ua/handle/123456789/2867>

31. Слободянюк О.В., Примаченко І.Ф. Теоретичні засади страхового та інвестиційного менеджменту в системі управління трудовими ресурсами в умовах розвитку ринкової інфраструктури. *Успіхи і досягнення у науці : журнал*. 2026. № 3(25) 2026. С. 1231-1241. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3\(25\)-1231-1241](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-1231-1241)

32. Слободянюк О.В., Кібік О. М. Управління змінами трудових ресурсів фінансових установ у системі соціально-економічної безпеки. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2026. №3(2), 175-180. URL: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-22S](https://doi.org/10.60022/3(2)-22S)

33. Слободянюк О.В., Капустян І.В., Кучерявко А.С. Розробка інформаційно-аналітичної системи ключових показників ефективності для проєктних команд. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)* : журнал. 2025. № 10(20) 2025. С. 1130-1140. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/30655/30618>

34. Кібік О.М., Слободянюк О.В., Корнілова О.В. Методологія дослідження ризиків фінансового забезпечення управління трудовими ресурсами в системі соціально-економічної безпеки підприємства. *Наукові інновації та передові технології. (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)* : журнал. 2025. № 8(48) 2025. С. 376-388. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/27506>

35. Слободянюк О.В., Примаченко І.Ф. Система мотивації в проєктному менеджменті. *Наукові інновації та передові технології. (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)* : журнал. 2024. № 1(29) 2024. С. 549-559. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/8470/8515>

36. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сандора». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/22430008>

37. Філіппов В.Ю., Кучинський А.С. Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. №3(19). 2015. С. 99–103. URI: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2015/No3/99-103.pdf>

38. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. 2024. Сталий розвиток

<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1085>

39. Adams, J. S. *Inequity in Social Exchange. Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 1965. T. 2. P. 267-299.
40. Herzberg, F., Mosner, B., & Snyderman, B. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959. 192 p.
41. Kibik, O., Slobodianiuk, O., Kotlubai, V., Belous, K., Kornilova, O., & Prymachenko, I. (2025). Managing sustainable development projects through a risk-oriented framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 14(First Special Issue), 95-106. URL: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>
42. McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960. 261 p.
43. Richard M. Ryan and Edward L. Deci. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Press, 2017. 756 p.
44. Sandora: офіційний сайт. URL: <https://www.sandora.ua/>
45. Vroom V.H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964. 331 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

З метою отримання первинних даних для оцінювання рівня залученості та мотивації персоналу ТОВ «Сандора» було проведено структуроване інтерв'ювання працівників організації. Загальна кількість учасників опитування склала 85 осіб, які представляють виробничі, логістичні та адміністративні підрозділи організації. Анкета складалась з 15 питань, згрупованих у 5 блоків відповідно до ключових аспектів залученості та мотивації персоналу.

Узагальнені результати анкетування персоналу ТОВ «Сандора» наведено у табл. 2.8 а.

Анкета для оцінки рівня залученості та мотивації персоналу

ТОВ «Сандора»

Питання інтерв'ю	Що слід з'ясувати?	Характеристика питання
Блок 1. Розуміння цілей організації		
Чи розумієте Ви стратегічні цілі організації?	Рівень обізнаності працівників щодо загальних цілей організації	Загальне
Наскільки чітко Вам пояснюють Ваші індивідуальні робочі цілі?	Якість постановки цілей на рівні працівника	Описове
Чи бачите Ви зв'язок між Вашою роботою та результатами компанії?	Усвідомлення внеску працівника у діяльність організації	Проблемне
Блок 2. Мотивація персоналу		
Що найбільше мотивує Вас у роботі?	Визначення ключових мотиваційних факторів	Загальне
Чи задовольняє Вас рівень матеріального стимулювання?	Оцінка фінансової мотивації	Проблемне
Чи отримуєте Ви нематеріальне заохочення	Роль нематеріальної мотивації	Описове

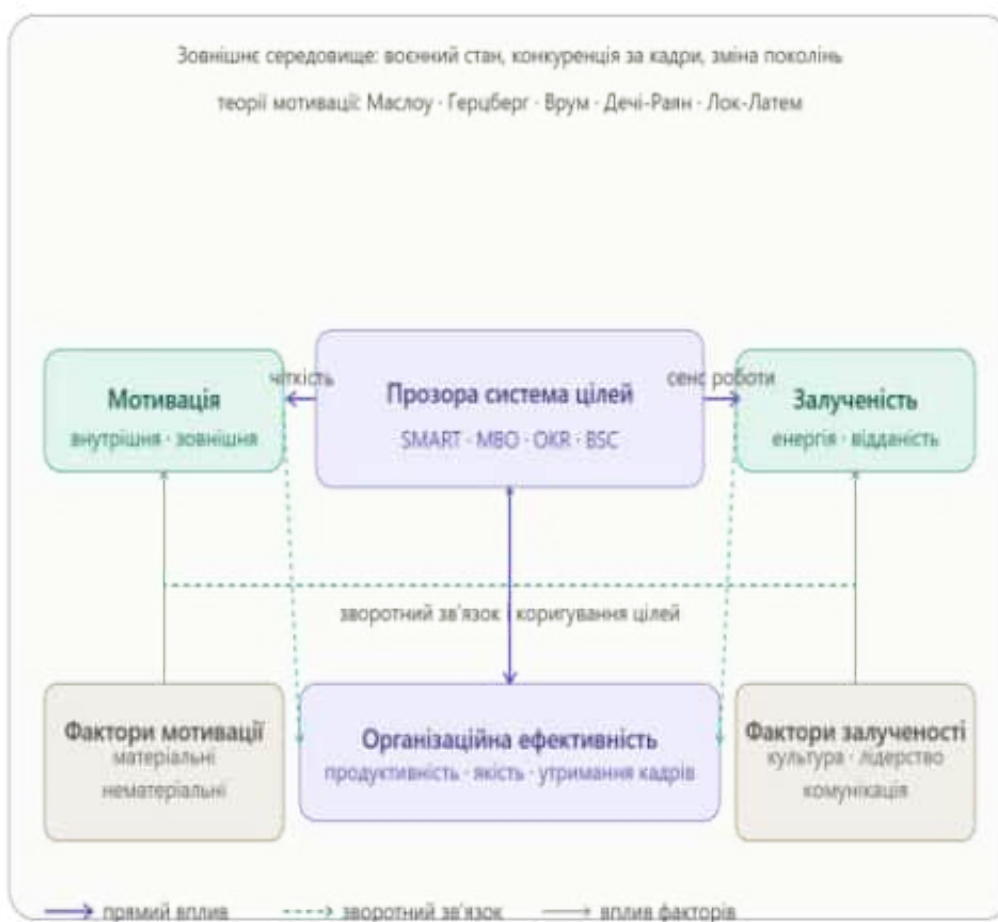
(визнання, розвиток)?	похвала,		
Блок 3. Залученість персоналу			
Чи відчуваєте Ви себе залученим до діяльності організації?	Рівень емоційної та професійної залученості	Загальне	
Чи маєте можливість висловлювати свої ідеї та пропозиції?	Рівень участі у внутрішніх процесах	Описове	
Чи враховується Ваша думка керівництвом?	Рівень зворотного зв'язку та впливу працівників	Проблемне	
Блок 4. Комунікація та система цілей			
Наскільки прозорою є система постановки цілей?	Рівень прозорості управління цілями	Загальне	
Чи отримуєте Ви регулярний зворотний зв'язок щодо своєї роботи?	Якість комунікації та контролю результатів	Описове	
Чи зрозумілі критерії оцінки Вашої ефективності?	Чіткість системи оцінювання персоналу	Проблемне	
Блок 5. Проблеми та напрями вдосконалення			
Які проблеми у системі мотивації Ви можете виділити?	Виявлення слабких місць у системі мотивації	Проблемне	
Що, на Вашу думку, потрібно змінити для підвищення мотивації?	Пропозиції щодо вдосконалення системи	Узагальнююче	
Які інструменти могли б підвищити Вашу залученість?	Ідеї щодо підвищення залученості персоналу	Узагальнююче	

Результати анкетування підтверджують висновки якісної оцінки, наведеної у табл. 2.8. Найвищий рівень задоволеності зафіксовано щодо матеріального стимулювання (середній бал 3,9) та загальної залученості до діяльності організації (3,4 бала). Водночас найнижчі оцінки отримали прозорість системи цілей (2,6 бала) та рівень зворотного зв'язку (2,7 бала) саме ті аспекти, що були визначені як пріоритетні напрями вдосконалення. Середнє значення по всіх блоках (3,0 бала) відповідає розрахованому за формулою (2.1) середньому рівню залученості персоналу.

Узагальнені результати анкетування персоналу ТОВ «Сандора» щодо рівня залученості та мотивації (n = 85)

Питання (блок анкети)	Позитивні відповіді, %	Нейтральні відповіді, %	Негативні відповіді, %	Середній бал (1–5)
Блок 1. Розуміння цілей організації				
Чи розумієте Ви стратегічні цілі організації?	48	31	21	3,1
Наскільки чітко Вам пояснюють індивідуальні цілі?	44	28	28	3,0
Чи бачите Ви зв'язок між Вашою роботою та результатами компанії?	39	27	34	2,8
Блок 2. Мотивація персоналу				
Чи задовольняє Вас рівень матеріального стимулювання?	71	18	11	3,9
Чи отримуєте Ви нематеріальне заохочення (визнання, розвиток)?	52	24	24	3,2
Блок 3. Залученість персоналу				
Чи відчуваєте Ви себе залученим до діяльності організації?	55	29	16	3,4
Чи маєте можливість висловлювати ідеї та пропозиції?	47	31	22	3,1
Чи враховується Ваша думка керівництвом?	38	30	32	2,8
Блок 4. Комунікація та система цілей				
Наскільки прозорою є система постановки цілей?	31	25	44	2,6
Чи отримуєте Ви регулярний зворотний зв'язок щодо своєї роботи?	34	27	39	2,7
Чи зрозумілі критерії оцінки Вашої ефективності?	36	28	36	2,8
СЕРЕДНЄ ЗНАЧЕННЯ ПО ВСІХ БЛОКАХ	45	28	27	3,0

Джерело: складено автором за результатами анкетування



Система	SMART	MBO	OKR	BSC
Автор / рік	Доран, 1981	П. Друкер, 1954	Е. Гроув, 1970-ті; Дж. Дорр, 1999	Каплан і Нортон, 1992
Суть	Кожна ціль: конкретна, вимірна, досяжна, релевантна, обмежена в часі	Спільне визначення цілей керівником і підлеглим	Одна амбітна ціль + 3-5 вимірних ключових результатів	Чотири перспективи: фінанси, клієнти, процеси, навчання
Частота перегляду	За потребою / оперативно	Зазвичай раз на рік	Щоквартально	Стратегічний цикл (рік+)
Зв'язок з мотивацією	+ Чіткість завдання підвищує впевненість і внутрішню мотивацію	+ Участь у постановці цілей формує відповідальність	+ Амбітна ціль мобілізує зусилля; видимість прогресу стимулює	+ Баланс перспектив узгоджує матеріальну і нематеріальну мотивацію
Зв'язок із залученістю	+ Працівник розуміє очікуваний результат і терміни	+ Діалог між рівнями зміцнює відчуття причетності	+ Повна видимість цілей на всіх рівнях підвищує включеність	+ Перспектива «навчання» безпосередньо пов'язана з розвитком персоналу
Переваги	Простота, зрозумілість, швидке впровадження	Розвиток діалогу, спільна відповідальність	Гнучкість, швидка адаптація, прозорість для всіх	Стратегічний баланс, системний погляд на організацію
Обмеження	- Не враховує зв'язок між рівнями управління	- Річний цикл не підходить для динамічного середовища	- Потребує культури відкритості; складніше для виробництва	- Складна у впровадженні, потребує значних ресурсів
Застосування у виробництві	Щоденні завдання змін і операторів	Узгодження цілей між майстром і цехом	Квартальні плани підрозділів і заводів	Стратегічний рівень управління організацією

Джерело: складено автором на основі [5; 7; 16; 21; 39; 43; 44]

Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок мотивації, залученості персоналу та результативності діяльності організації

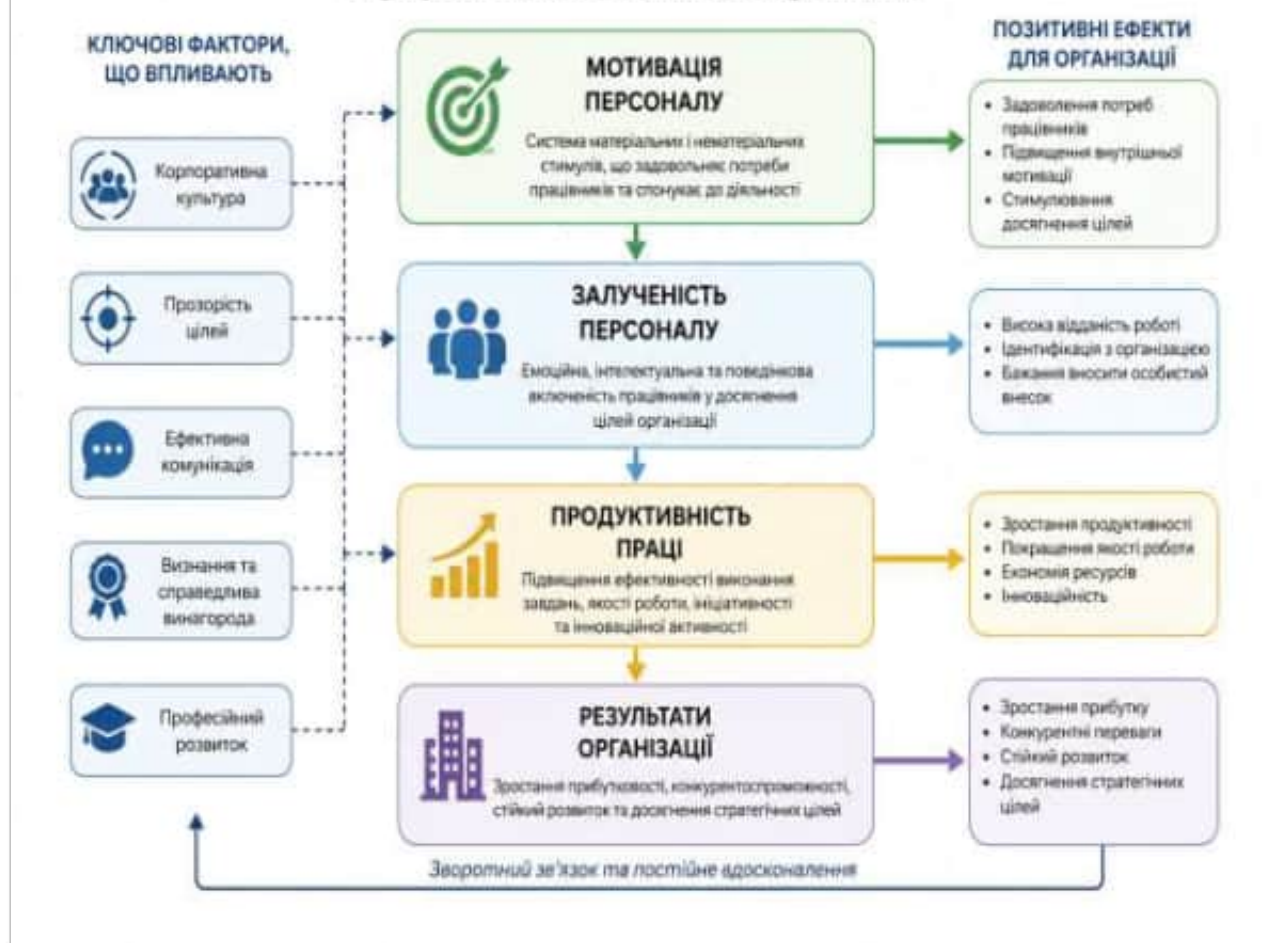


Рисунок 1.2 – Модель прозорості системи цілей в організації





Рисунок 2.2 – Основні фактори залученості персоналу ТОВ «Сандора»



Рисунок 2.3 – Основні недоліки існуючої системи цілепокладання ТОВ «Сандора»

Джерело: розроблено автором