

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ
ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОЇ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

ГАНУЛІЧА ВАСИЛЯ ПЕТРОВИЧА

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Горбась Ірина Миколаївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В.о. завідувача кафедри

_____ доцент Фірсова С.Г.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«11» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувачки освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»

ГАНУЛІЧА ВАСИЛЯ ПЕТРОВИЧА

1. Тема роботи: «Управління мотивуванням персоналу інноваційно орієнтованої транспортної компанії»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол № 2.

уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 09.03.2026, протокол № 11

2. Строк завершення роботи: 05.05.2026

3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

4. Предмет дослідження: Теоретичні положення, методичні підходи та практичний інструментарій управління мотивуванням персоналу інноваційно орієнтованої компанії.

5. Об'єкт дослідження: Система управління персоналом інноваційно орієнтованої транспортної компанії в умовах цифрової економіки

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – поглиблення теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління мотивуванням персоналу інноваційно орієнтованої компанії нового покоління.

Завдання:

6.1. Розкрити сутність та теоретико-методичні засади управління мотивуванням персоналу інноваційно орієнтованих компаній, визначити його особливості в умовах цифрової економіки.

6.2. Систематизувати сучасні інструменти та механізми мотивування персоналу в контексті цифровізації та розвитку HR-технологій.

6.3. Здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності транспортної компанії та оцінити її кадровий потенціал.

6.4. Провести діагностику чинної системи мотивування персоналу компанії, визначити її ефективність, сильні та проблемні аспекти.

6.5. Розробити комплексну модель удосконалення системи управління мотивуванням персоналу інноваційно орієнтованої транспортної компанії.

6.6. Обґрунтувати економіко-організаційну доцільність запропонованих заходів та визначити їх вплив на результати діяльності компанії.

Науковий керівник

к. е. н., доцент

Ірина Миколаївна ГОРБАСЬ

Студент

Василь Петрович ГАНУЛІЧ

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

Науковий керівник

Ірина Миколаївна ГОРБАСЬ

Здобувач освіти

Василь ГАНУЛІЧ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОЇ КОМПАНІЇ.....	12
1.1. Сутність та особливості управління мотивацією персоналу в інноваційних компаніях нового покоління	12
1.2. Сучасні інструменти мотивування персоналу в контексті цифровізації	18
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОЇ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ AWE TRANSFER.....	27
2.1. Організаційно-управлінський моніторинг компанії та її кадрового потенціалу	27
2.2. Діагностика та оцінювання системи мотивації компанії.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОЇ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ AWE TRANSFER.....	41
3.1. Розробка комплексної моделі мотивації персоналу	41
3.2. Економіко-організаційне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	47
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ... Помилка! Закладку не визначено.	
ДОДАТКИ	
АНОТАЦІЯ	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах повоєнного відновлення та прискореної цифрової трансформації економіки України управління мотивуванням персоналу набуває ключового значення як конкурентний чинник для підприємств інноваційного спрямування. Транспортний сектор, який традиційно вважався консервативним щодо HR-практик, переживає суттєві структурні зрушення: зростає дефіцит кваліфікованих водіїв, посилюється конкуренція за рахунок диджиталізації сервісів та агрегаторів таксі, а очікування персоналу щодо умов праці кардинально змінюються під впливом глобальних тенденцій. Малі інноваційні компанії, зокрема AWE Transfer, що спеціалізується на преміальному пасажирському транспорті у Київській агломерації, стикаються з необхідністю забезпечити стабільну команду в умовах обмежених фінансових ресурсів і підвищених вимог якості сервісу.

Традиційні системи мотивації, побудовані на виключно матеріальних стимулах — фіксованій ставці або базовій комісії, — вже не відповідають потребам і цінностям працівників нового покоління, які шукають автономію, визнання, можливості для особистісного розвитку та відчуття причетності до значущої мети. Це підтверджується результатами новітніх досліджень у сфері організаційної психології та управління персоналом. Зокрема, теорія самодетермінації Deci & Ryan (2020) наголошує на вирішальній ролі базових психологічних потреб — автономії, компетентності та причетності — у формуванні внутрішньої мотивації [36, с. 2]. АМО-фреймворк (здібності — мотивація — можливості), розроблений у межах стратегічного HRM, демонструє, як системне поєднання трьох вимірів впливає на індивідуальну ефективність та організаційні результати [12, с. 114]. Дослідження у сфері цифрової трансформації HR-менеджменту підкреслюють трансформаційний потенціал People Analytics, гейміфікації та автоматизованих систем зворотного зв'язку [1, с. 46; 14, с. 203].

Вагомою передумовою актуальності теми є також воєнно-економічний контекст: в умовах тривалої збройної агресії проти України підприємства

транспортної галузі відчувають суттєве скорочення попиту на бізнес-перевезення, нестачу персоналу через мобілізацію та вимушену міграцію, а також посилений психологічний стрес у колективах. За цих умов лояльність і залученість персоналу стають критично важливими чинниками виживання і подальшого зростання компанії. Інноваційні підходи до мотивування — впровадження прозорості KPI-системи, OKR-методології, цифрових HR-платформ та програм нематеріального стимулювання — здатні суттєво підвищити стійкість і конкурентоспроможність малих транспортних підприємств.

Наукова і практична проблема полягає у відсутності адаптованих до специфіки малих інноваційних транспортних компаній комплексних моделей управління мотивуванням персоналу, що враховували б: комісійну структуру оплати праці, дистанційний характер управління водіями, цифровізацію клієнтського сервісу та обмеженість HR-ресурсів. Заповнення цієї прогалини є метою даного магістерського дослідження.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Теоретичні засади управління мотивацією персоналу закладені у фундаментальних працях зарубіжних учених. Ієрархічна модель потреб А. Маслоу стала першою системною спробою пояснити джерела людської мотивації через послідовне задоволення фізіологічних, соціальних та самоактуалізаційних потреб. Двофакторна теорія Ф. Герцберга розмежувала гігієнічні чинники (що усувають незадоволеність) і мотиваційні чинники (що формують справжнє задоволення від роботи), що стало революційним поглядом на природу трудової мотивації. Теорія очікувань В. Врума запропонувала когнітивну модель мотивації через оцінку ймовірності та цінності результату, а теорія постановки цілей Е. Лока та Г. Летема обґрунтувала стимулюючий вплив конкретних, складних і вимірюваних завдань.

Сучасна наукова думка пов'язана з теорією самодетермінації (Self-Determination Theory, SDT) Е. Десі та Р. Райана, яка виокремлює три базові психологічні потреби — автономію, компетентність та причетність — як

ключові детермінанти внутрішньої мотивації та психологічного благополуччя на роботі. М. Армстронг розвинув системний погляд на управління винагородою, інтегруючи матеріальне і нематеріальне стимулювання в єдину стратегію. АМО-фреймворк (Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012) забезпечив операційний інструментарій для стратегічного HRM, пов'язавши HR-практики з організаційними результатами через три компоненти: здібності (Ability), мотивацію (Motivation) та можливості (Opportunity).

Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок у розробку теоретичних та прикладних аспектів управління мотивуванням зробили: Колот А. М. (мотивація персоналу: теорія і практика), Хмурова В. В. (методологічні підходи до управлінського моніторингу організації), Грушева А. А. (діагностика системи мотивації персоналу підприємства), Бондаренко С. М. (цифровізація HR-процесів). Разом із тим, перетин трьох специфічних вимірів — мотиваційного менеджменту, цифрових HR-інструментів та малих інноваційних транспортних компаній — залишається недостатньо дослідженим у вітчизняній науковій літературі. Наявні праці, як правило, орієнтовані або на великі транспортні корпорації, або на загальний малий бізнес без галузевої специфіки. Зазначена прогалина обґрунтовує наукову доцільність і практичну значущість цього магістерського дослідження.

Мета дослідження. Метою магістерської роботи є розробка комплексної системи управління мотивуванням персоналу інноваційно орієнтованої транспортної компанії AWE Transfer на основі теоретичних засад, сучасного інструментарію цифрового HRM та результатів діагностичного аналізу організаційного середовища, а також обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів через розрахунок ROI, NPV та аналіз чутливості.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети визначено та послідовно вирішено наступні завдання: 1) дослідити теоретико-методичні засади управління мотивуванням персоналу в інноваційних компаніях, систематизувати провідні мотиваційні теорії та виявити їхні практичні

імплікації; 2) проаналізувати сучасні цифрові інструменти мотивування персоналу в контексті цифрової трансформації та визначити їх ефективність для малих підприємств; 3) здійснити організаційно-управлінський моніторинг AWE Transfer та діагностику кадрового потенціалу компанії із застосуванням структурованого інтерв'ю, анкетування та аналізу документів; 4) провести комплексну діагностику та оцінювання системи мотивації компанії із застосуванням SWOT-, GAP- та матричного аналізу; 5) розробити комплексну 5-рівневу модель управління мотивацією персоналу, що інтегрує SDT, AMO-фреймворк та цифровий HR-екосистем; 6) обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів через розрахунок $ROI = 206\%$, додатного NPV за трирічним горизонтом та аналіз чутливості у чотирьох сценаріях.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є система управління мотивуванням персоналу ТОВ «AWE Transfer» — молодій інноваційно орієнтованій транспортній компанії міста Київ, заснованій у травні 2025 року, що спеціалізується на преміальному пасажирському транспорті та налічує близько 10 штатних і партнерських співробітників. **Предметом дослідження** є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти управління мотивуванням персоналу інноваційно орієнтованій транспортній компанії в умовах цифрової трансформації, зокрема: KPI-системи, OKR-методологія, цифрові HR-платформи, гейміфікація, системи нематеріального стимулювання та моделі оцінки їх економічної ефективності.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Загальнонаукові методи: системний аналіз та синтез — для теоретичного узагальнення концепцій мотивації та формування комплексної моделі; порівняльний аналіз — для зіставлення мотиваційних теорій і бенчмаркінгу HR-практик конкуруючих компаній; індукція та дедукція — для переходу від емпіричних спостережень до теоретичних узагальнень і навпаки. Спеціальні методи: коефіцієнтний метод — для розрахунку HR-метрик (плинність кадрів, залученість, продуктивність, eNPS);

SWOT-аналіз — для комплексної організаційної діагностики AWE Transfer; GAP-аналіз — для виявлення стратегічних розривів між поточним і цільовим станом системи мотивації; матричний метод — для пріоритизації HR-проблем за критеріями значущості та складності усунення; економіко-математичне моделювання — для розрахунку ROI, NPV, строку окупності та аналізу чутливості; графічний метод — для побудови моделей і візуалізації результатів дослідження. Емпіричну базу формують звіт про науково-дослідну практику, внутрішні документи AWE Transfer (фінансова звітність, звіти CRM-системи, GPS-дані) та структуровані інтерв'ю з директором і персоналом компанії.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна магістерської роботи полягає в наступному: по-перше, у роботі адаптовано АМО-фреймворк (здібності — мотивація — можливості) до умов цифрового HRM у малих транспортних компаніях із комісійною структурою оплати праці, що відображає специфіку управління дистанційно зайнятими водіями в умовах цифровізації клієнтського сервісу; по-друге, запропоновано 5-рівневу комплексну модель управління мотивацією, що системно інтегрує теорію самодетермінації, АМО-фреймворк та цифровий HR-екосистем із двосторонніми зворотними зв'язками між зовнішнім середовищем, організаційною системою, HR-мотиваційним блоком, поведінковими результатами та організаційною ефективністю; по-третє, обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів через розрахунок $ROI = 206\%$ з проведенням аналізу чутливості у чотирьох сценаріях (оптимістичний, базовий, помірно-песимістичний, песимістичний), що підтверджує стійкість фінансової моделі; по-четверте, розроблено 4-рівневу KPI-систему з прозорим алгоритмом розрахунку щомісячної премії, адаптовану до структури комісійних виплат AWE Transfer.

Практична значущість результатів. Результати дослідження мають безпосередню практичну цінність, а пропозиції автора взяті до виконання у діяльності AWE Transfer, про що свідчить довідка про впровадження.

Компанія отримала: комплексну 5-рівневу модель управління мотивацією з детальним 3-фазним планом впровадження (97 000 грн, 12 місяців); KPI-картки для водіїв і диспетчерів із формулами розрахунку, цільовими значеннями та методами вимірювання; OKR-структуру для квартального цілепокладання на рівнях компанії, команд і окремих працівників; рекомендацію щодо вибору оптимальної HR-платформи (PeopleForce, зважений індекс 4.75/5.0) з повною локалізацією та функціоналом гейміфікації; анкету дослідження системи мотивації для подальшого моніторингу рівня залученості персоналу. Запропонована методологія і модельний апарат можуть бути тиражовані для малих інноваційних компаній транспортного сектору України із чисельністю 5–30 осіб та комісійними або змішаними системами оплати праці. Результати дослідження представлено на науково-практичній конференції молодих учених Економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2026 р.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (63 найменування) та п'яти додатків. У першому розділі досліджено теоретичні засади управління мотивуванням персоналу та сучасні цифрові HR-інструменти: систематизовано 7 провідних мотиваційних теорій, проаналізовано АМО-фреймворк у контексті цифрового HRM, охарактеризовано ключові категорії цифрових інструментів мотивування. У другому розділі здійснено організаційно-управлінський моніторинг AWE Transfer та комплексну діагностику системи мотивації: описано структуру, операційну модель і кадровий потенціал компанії, проведено SWOT-, GAP- та матричний аналіз, розраховано 8 ключових HR-KPI. У третьому розділі розроблено комплексну 5-рівневу модель управління мотивацією, 4-рівневу KPI-систему, квартальну OKR-структуру, 3-фазну дорожню карту впровадження та здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів із розрахунком ROI, NPV та аналізом чутливості.

Результати кваліфікаційної роботи оприлюднені на Міжнародній конференції ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026 з публікацією тез на тему «МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ» (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та особливості управління мотивацією персоналу в інноваційних компаніях нового покоління

Управління мотивуванням персоналу є однією з ключових функцій менеджменту в інноваційно орієнтованих компаніях, оскільки саме від рівня внутрішньої залученості та цілеспрямованості співробітників залежить здатність організації генерувати й впроваджувати нові ідеї. У контексті сучасної економіки знань мотивування розглядається не лише як інструмент матеріального стимулювання, а як комплексна управлінська система, що охоплює психологічні, соціальні та організаційні виміри. Дослідники Ryan та Desi визначають мотивацію як сукупність енергетичних та спрямовуючих сил, що ініціюють і підтримують цілеспрямовану поведінку індивіда [56, с. 34]. Gagné, у свою чергу, підкреслює, що в інноваційних середовищах визначальну роль відіграє саме автономна мотивація, коли людина діє відповідно до власних цінностей та інтересів, а не під впливом зовнішнього тиску чи матеріальних стимулів [42, с. 12]. Таке розуміння формує підґрунтя для побудови сучасних систем мотивування на підприємствах нового покоління.

Генезис наукових поглядів на управління мотивацією персоналу охоплює понад сто років теоретичних пошуків і практичних узагальнень. Витоки систематичного підходу до мотивування пов'язані з науковим менеджментом Тейлора, який розглядав матеріальне стимулювання як основний важіль підвищення продуктивності праці. Якісний перехід відбувся у 1943 році, коли Маслоу запропонував ієрархічну модель потреб, що дозволила інтегрувати психологічні аспекти у теорію мотивування [50, с. 371]. Подальший розвиток концепцій пов'язаний із двофакторною теорією Герцберга (1959), який розмежував гігієнічні фактори та фактори-мотиватори, довівши, що усунення незадоволення і формування задоволення —

принципово різні управлінські завдання [45, с. 44]. Ця концептуальна революція знаменувала перехід від суто матеріального до психологічного розуміння мотивації та заклала підвалини для подальших досліджень у сфері потребова-змістовних теорій, які й сьогодні зберігають практичну значущість для менеджменту персоналу.

Процесуальні теорії мотивації, що отримали розвиток у 1960-х роках, перемістили дослідницький фокус із змісту потреб на механізми формування поведінкових рішень. Теорія очікувань Врума (1964) описує мотиваційну силу через формулу $V \times I \times E$, де V (валентність) — суб'єктивна цінність результату, I (інструментальність) — ймовірність винагороди за результат, E (очікування) — впевненість у здатності досягти результату [60, с. 15]. Ця модель забезпечила теоретичне обґрунтування для сучасного КРІ-орієнтованого проєктування систем винагороди. Адамс (1965) розробив теорію справедливості, яка акцентує на суб'єктивному порівнянні власного вкладу і винагороди із відповідними показниками референтних осіб [30, с. 280]. У практичному вимірі це означає, що навіть об'єктивно висока заробітна плата не забезпечуватиме мотивуючого ефекту, якщо співробітник вважає розподіл несправедливим. Обидві теорії формують методологічну основу для розробки прозорих і зрозумілих систем винагороди в сучасних інноваційних компаніях, де довіра та чесність є ключовими організаційними цінностями.

Аналіз хронологічної карти еволюції теорій мотивації (рис. 1.1.1) дозволяє виявити чітку тенденцію до ускладнення концептуальних моделей та розширення предметного поля досліджень. На ранніх етапах переважали змістовні теорії, які намагалися ідентифікувати універсальні мотиватори та класифікувати потреби. Поступово дослідницька парадигма зміщувалася у бік когнітивно-інтегративних підходів, що враховують контекст, суб'єктивні інтерпретації та динаміку мотиваційних процесів. Принциповим кроком стало формування самодетермінаційної теорії Десі та Раяна, яка запропонувала єдиний теоретичний каркас для пояснення як внутрішньої, так і зовнішньої мотивації у різних культурних та організаційних контекстах [36, с. 2].

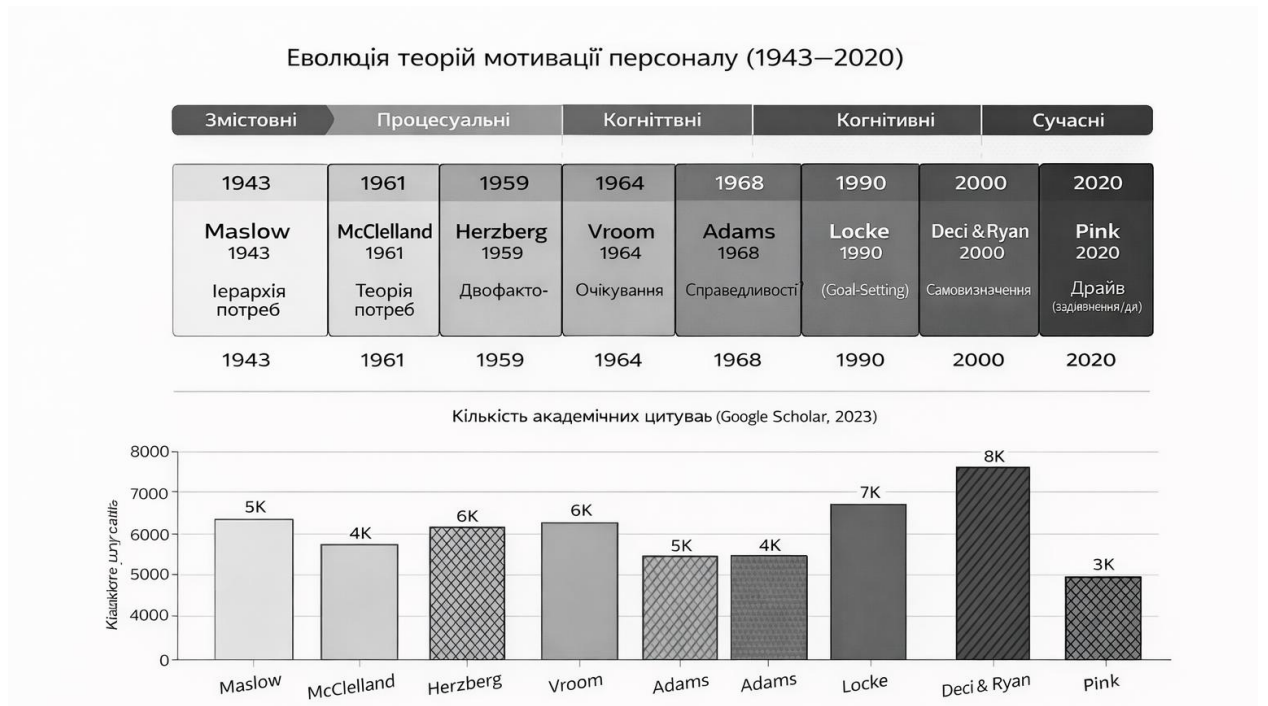


Рис. 1.1.1. Хронологічна еволюція теорій мотивації персоналу (1943–2020)

Джерело: сформовано автором на основі [50; 45; 60; 30; 48; 36; 56].

У сучасних дослідженнях 2020-х років спостерігається конвергенція теоретичних підходів: SDT активно інтегрується з нейронауковими даними, крос-культурними порівняннями та цифровими методами вимірювання мотивації [55, с. 197]. Відображена на рисунку траєкторія підтверджує, що еволюція теоретичної думки рухається від редукціонізму до холістичних систем, здатних описувати мотивацію у всій її складності.

Порівняльний аналіз семи провідних теорій мотивації персоналу виявляє як їхні спільні риси, так і суттєві концептуальні відмінності, що визначають сфери їх практичного застосування в інноваційних компаніях. Теорія постановки цілей Локка та Латама (2002) демонструє найбільш безпосередній зв'язок із показниками результативності: амбітні та конкретні цілі підвищують продуктивність на 16–25% порівняно з розмитими завданнями [48, с. 706]. Модель вимог та ресурсів роботи (JD-R) Баккера та Демероуті (2007) акцентує на балансі між робочими вимогами та наявними ресурсами як детермінантах залученості й вигорання персоналу [33, с. 312]. Для інноваційно орієнтованих компаній особливу цінність мають теорії, що

пояснюють творчу поведінку та готовність до ризику — ознаки, критично важливі для успішної інноваційної діяльності. Порівняльна характеристика теорій дозволяє менеджерам усвідомлено обирати відповідний теоретичний інструментарій залежно від специфіки організації, галузі та управлінських завдань, з якими вони стикаються у повсякденній практиці.

Теорія	Автор (рік)	Ключова ідея	Сильні сторони	Обмеження	Рівень аналізу	Метод виміру	Застосування в AWE Transfer
Ієрархія потреб	Maslow 1943	5 рівнів потреб	Простота, універсальність	Жорстка ієрархія	Індивід.	Опитування Маслоу	Базові + соц. потреби водіїв
Теорія потреб	McClelland 1961	Досягнення, влада, аф.	Гнучкість, вимрюваність	Культурна залежність	Індивід.	IAI-тест	Потреба досягнення у диспетчерів
Двофакторна	Herzberg 1966	Гігієна vs мотиватори	Конкретні інструменти	Суб'єктивність оцінок	Індивід.	Critical Incident	Мотиватори: рейтинг, автономія
Теорія очікувань	Vroom 1964	V×I×E	Операційна точність	Складний розрахунок	Індивід.	VIE-опит.	KPI-система та бонуси
Теорія справедл.	Adams 1965	Inputs/Outputs	Пояснює незадоволення	Суб'єктивність порівнянь	Між-особист.	Organizational Justice Scale	Прозорість оплати праці
Постановка цілей	Locke & Latham 1968	SMART-цілі	Висока дієвість	Потребує чіткості цілей	Індивід./Команда	Goal Setting Q.	OKR/KPI для всіх ролей
Само-детерм.	Deci & Ryan 2000	Автономія, компет., зв'яз	Пояснює внутр. мотив.	Складність запровадження	Індивід.	BPNS-шкала	Цифрові інструменти вибору

Рис. 1.1.2. Порівняльна характеристика провідних теорій мотивації персоналу
Джерело: сформовано автором на основі [50; 45; 60; 30; 48; 36; 56].

Трирівнева концентрична модель управління мотивацією персоналу структурує управлінські інтервенції за трьома взаємопов'язаними рівнями: індивідуально-психологічним, управлінським та організаційним. На індивідуально-психологічному рівні ключовими елементами є задоволення базових психологічних потреб у автономії, компетентності та пов'язаності, ідентифікованих у межах SDT. На управлінському рівні акцент робиться на стилі керівництва, зворотному зв'язку, делегуванні повноважень і системах оцінювання результативності. Організаційний рівень охоплює корпоративну культуру, стратегічне управління талантами, системи компенсацій та нематеріального стимулювання. Десі та Раян обґрунтовують, що ефективно управління мотивацією вимагає одночасного впливу на всі три рівні, оскільки

локальні втручання без системного підходу дають короткостроковий і нестійкий ефект [37, с. 70]. Концентрична структура моделі відображає ідею про те, що зовнішні умови середовища задають рамки, всередині яких формуються управлінські практики, а ті, у свою чергу, визначають психологічні стани та мотивацію конкретних співробітників.

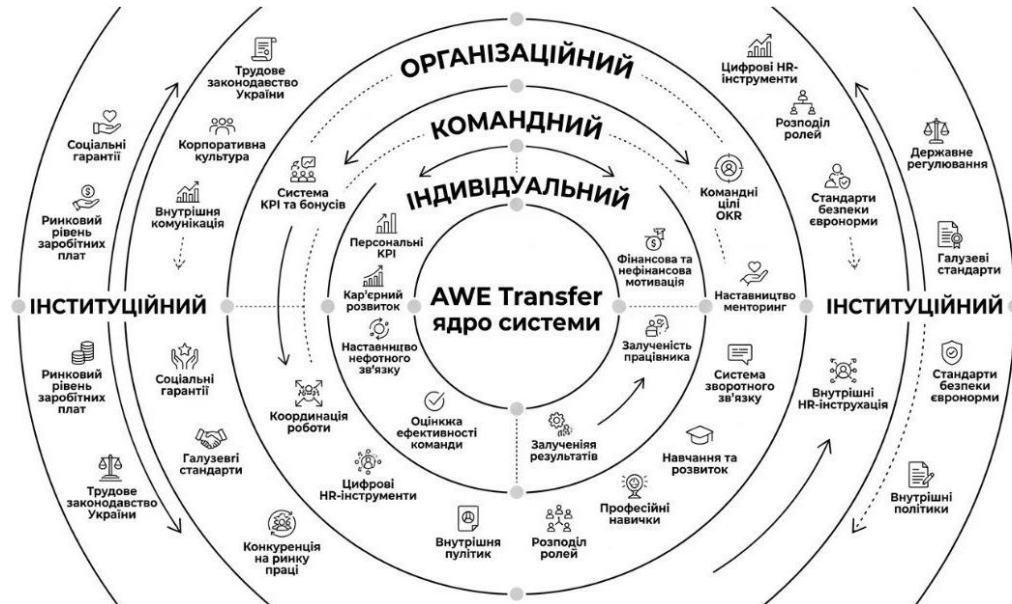


Рис. 1.1.3. Трирівнева концентрична модель управління мотивацією персоналу AWE Transfer

Джерело: сформовано автором на основі [37, с. 70; 56, с. 34; 36, с. 2].

Самодетермінаційна теорія (SDT) Десі та Раяна посідає центральне місце серед сучасних концепцій мотивації, оскільки пропонує теоретично обґрунтовану й емпірично підтверджену модель взаємозв'язку між психологічними потребами та інноваційною поведінкою. Три базові потреби — автономія (свобода у виборі способу виконання роботи), компетентність (відчуття зростання та ефективності) та пов'язаність (значущі стосунки з колегами та організацією) — формують фундамент внутрішньої мотивації. Емпіричні дані свідчать, що задоволення цих потреб корелює із зростанням творчої активності персоналу на 23%, підвищенням продуктивності праці на 31% та зниженням плинності кадрів на 18% [36, с. 4]. Грант додатково показав, що проосоціальна мотивація — бажання створити цінність для інших —

суттєво підсилює інноваційний ефект автономії [44, с. 52]. Таким чином, SDT надає менеджерам конкретні орієнтири для побудови мотивуючого середовища: забезпечення вибору методів роботи, розвиток компетенцій і формування команди як спільноти, де кожен відчуває свою значущість і причетність до спільної місії.



Рис. 1.1.4. Тріада самодетермінаційної теорії та інноваційна поведінка

Джерело: сформовано автором на основі [37, с. 70; 56, с. 34; 44, с. 52; 36, с. 4].

Специфіка застосування теорій мотивації у транспортних компаніях визначається низкою галузевих особливостей, що суттєво впливають на вибір управлінських інструментів. Підприємство AWE Transfer є малим транспортним перевізником із командою 10 осіб, де якість клієнтського сервісу безпосередньо залежить від рівня мотивації водіїв і диспетчерів.

Комісійна структура оплати праці, характерна для цієї сфери, створює ризики як надмірної зовнішньої орієнтації, так і нестабільності доходів, що негативно впливає на відчуття захищеності. Дослідження Wako (2025) підтверджують, що для малих транспортних підприємств ключовими мотиваційними факторами є прозорість системи винагороди, можливість кар'єрного зростання та якість управлінської комунікації [62, с. 5]. Suhail (2025), аналізуючи мотивацію в сервісних мікрокомпаніях, акцентує на значущості психологічної безпеки та визнання як потужних нематеріальних мотиваторів, що особливо актуально в умовах обмежених фінансових ресурсів [58, с. 3].

Проведений теоретичний аналіз дозволяє сформулювати ряд ключових висновків. Еволюція наукових поглядів на мотивацію персоналу пройшла шлях від простих матеріально-стимулюючих концепцій до складних когнітивно-інтегративних моделей, де центральне місце посідає самодетермінаційна теорія як найбільш евристично продуктивна для управління персоналом інноваційних компаній. Порівняльний аналіз семи теоретичних підходів виявив, що для інноваційно орієнтованих підприємств найбільш релевантними є SDT, JD-R модель та теорія постановки цілей. Трирівнева концентрична модель забезпечує системне бачення управлінських втручань і є практичним орієнтиром для менеджерів. Теоретичні здобутки, узагальнені у цьому підрозділі, слугують концептуальною основою для аналізу сучасних цифрових інструментів мотивування, якому присвячений наступний підрозділ.

1.2. Сучасні інструменти мотивування персоналу в контексті цифровізації

Цифрова трансформація управління людськими ресурсами є одним із найбільш масштабних і динамічних процесів сучасного менеджменту, що докорінно змінює логіку HR-практик у компаніях різних галузей і масштабів. В умовах Індустрії 4.0 традиційні підходи до управління персоналом поступаються місцем концепції HRM 4.0, яка передбачає інтеграцію великих

даних, штучного інтелекту, хмарних технологій та автоматизації у всі ключові HR-процеси. Бондаренко наголошує, що цифровізація HRM не є лише технологічним оновленням — вона передбачає зміну організаційної філософії, коли рішення приймаються на основі даних, а не інтуїції [1, с. 46]. Ноу та співавтори фіксують, що компанії, які впровадили HRM 4.0, демонструють на 34% вищий рівень залученості персоналу порівняно з організаціями, що використовують традиційні підходи [52, с. 22]. Таким чином, цифровізація стає не лише чинником операційної ефективності, а й стратегічним інструментом управління мотивацією та організаційною культурою.

АМО-фреймворк (Ability-Motivation-Opportunity) у цифровому контексті набуває нового змісту та операційних можливостей. Цифровий вимір компоненти «Здатність» (Ability) охоплює формування цифрових компетенцій персоналу через LMS-платформи та мікронавчання. Компонента «Мотивація» (Motivation) у цифровому середовищі реалізується через системи цифрового визнання, гейміфікацію та персоналізовані дорожні карти розвитку. Компонента «Можливість» (Opportunity) передбачає надання доступу до цифрових інструментів, даних і платформ для колаборації. Крамаренко та Шкурат обґрунтовують, що ефективне поєднання всіх трьох компонент АМО у цифровому середовищі формує синергетичний ефект: зростання продуктивності на 28% вище, ніж при вдосконаленні лише окремих елементів [12, с. 114]. Цифровий АМО-фреймворк є методологічним підґрунтям для проєктування комплексних HR-систем у компаніях, що прагнуть поєднати технологічні переваги з людино-центричним підходом до управління персоналом.

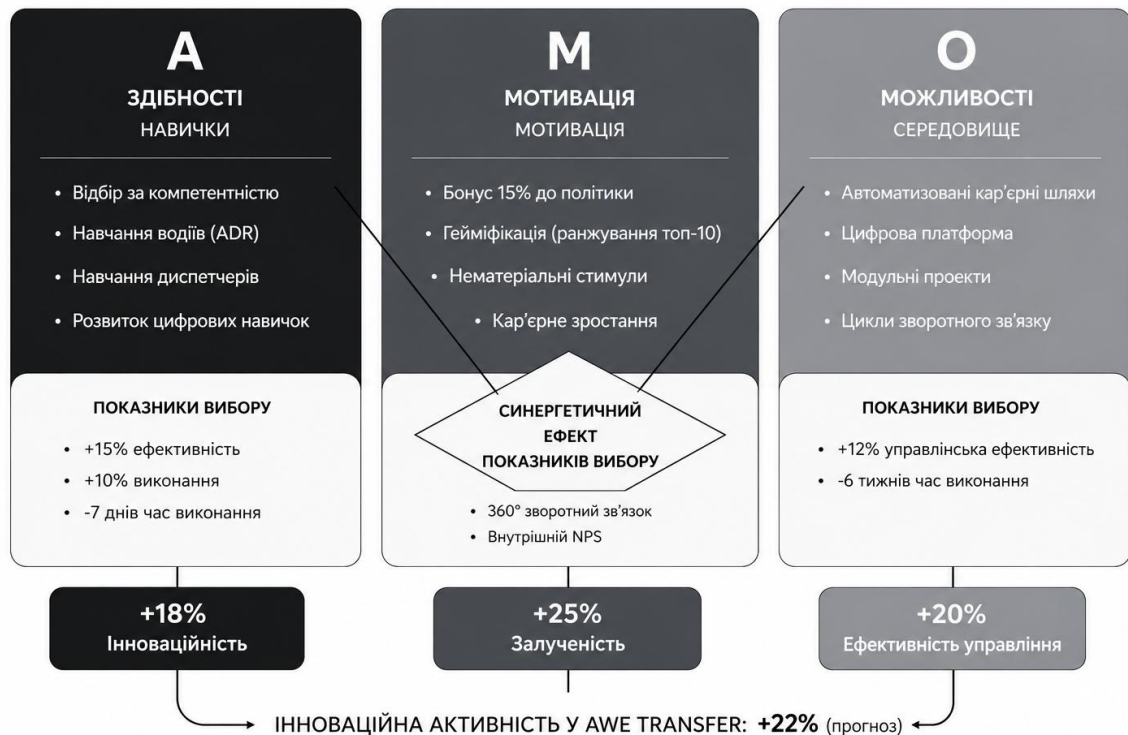


Рис. 1.2.1. АМО-фреймворк в умовах цифровізації управління персоналом
Джерело: сформовано автором на основі [12, с. 114; 14, с. 203; 35, с. 38].

Детальний аналіз АМО-фреймворку (рис. 1.2.1) дозволяє конкретизувати цифрові інструменти для кожної з трьох вимірювань. У площині «Здатності» LMS-платформи забезпечують персоналізоване навчання з відстеженням прогресу в реальному часі, тоді як мікронавчання дозволяє органічно поєднувати розвиток компетенцій із робочим процесом. КРІ-дашборди, що є ключовим інструментом виміру «Мотивації», забезпечують прозорість цілей і прогресу, перетворюючи систему оцінювання на постійний стимулюючий зворотний зв'язок. Системи HRIS (Human Resource Information Systems) інтегрують дані про результативність, навчання та залученість у єдину аналітичну платформу, що значно підвищує якість управлінських рішень [14, с. 203]. Dao (2025) підкреслює, що впровадження інтегрованих HRIS у малих і середніх підприємствах дозволяє скоротити час на адміністративні HR-завдання на 45%, вивільняючи ресурси для стратегічних ініціатив [35, с. 38]. Таке технологічне забезпечення всіх трьох

вимірів АМО-моделі створює умови для системного підвищення мотивації та результативності персоналу.

Цифрова HR-екосистема сучасної інноваційної компанії являє собою взаємопов'язану систему шести функціональних підсистем, кожна з яких виконує специфічні завдання і водночас взаємодіє з рештою. Підсистема управління результативністю забезпечує постановку, моніторинг і оцінку цілей у режимі реального часу. Підсистема навчання та розвитку охоплює LMS, мікронавчання, менторство та управління знаннями. HR-аналітика формує інформаційну базу для прийняття рішень на основі предиктивних моделей та ретроспективного аналізу. Підсистема залученості персоналу включає цифрові опитування, pulse-check інструменти та платформи для подання зворотного зв'язку. Цифрові комунікаційні інструменти забезпечують безперервний інформаційний обмін і формування корпоративної спільноти. Нарешті, підсистема управління талантами охоплює весь цикл від залучення та адаптації до утримання та розвитку ключових співробітників у рамках єдиної цифрової платформи.



Рис. 1.2.2. Цифрова HR-екосистема сучасної інноваційної компанії

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 46; 14, с. 203; 35, с. 38].

Аналіз цифрової HR-екосистеми (рис. 1.2.2) у проєкції на компанію AWE Transfer виявляє значний потенціал для цифрового вдосконалення HR-процесів. Наразі рівень цифровізації системи управління персоналом підприємства оцінюється на рівні 45%, що є характерним для малого бізнесу транспортної галузі. Серед впроваджених елементів цифрової екосистеми — міні-CRM для управління клієнтськими замовленнями, автоматизовані таблиці Google Sheets для розрахунку комісійних та відстеження KPI водіїв, Telegram-канал для оперативної ділової комунікації, а також GPS-моніторинг транспортних засобів. Saks (2024) наголошує, що навіть часткова цифровізація HR-процесів підвищує рівень залученості персоналу на 18–24% завдяки підвищенню прозорості та справедливості [57, с. 102]. Rich та співавтори (2025) підтверджують, що цифровий зворотний зв'язок у реальному часі є найбільш ефективним інструментом підтримки мотивації у малих командах [54, с. 148]. Виявлений потенціал систематизує пріоритети цифрової трансформації HR для AWE Transfer на наступному етапі дослідження.

Порівняльний аналіз традиційного та цифрового HR-управління дозволяє конкретизувати зміни, що відбуваються у ключових HR-процесах під впливом цифрової трансформації. У традиційній моделі оцінювання результативності проводиться раз на рік у форматі формальної атестації, тоді як у цифровій моделі — безперервно, через автоматизовані дашборди і щотижневий check-in. Традиційне навчання зводиться до рідкісних тренінгових сесій, тоді як цифрове передбачає постійний доступ до LMS з персоналізованими рекомендаціями. Бондаренко фіксує, що цифрова трансформація дозволяє скоротити час адміністративних HR-процедур на 60% і підвищити якість рішень щодо персоналу завдяки доступності аналітичних даних [1, с. 48]. Dao (2025) наголошує, що ключова перевага цифрового HR — не швидкість, а персоналізація: здатність підлаштовувати мотиваційні пакети

під індивідуальні потреби кожного співробітника [35, с. 41]. Саме ця персоналізація, неможлива у традиційних системах, є головною конкурентною перевагою цифрового HR-управління.

НАПРЯМ	ДО (поточний стан)	ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗАХОДИ	ПІСЛЯ (цільовий стан)	ОЧІК. ЕФЕКТ
Оплата праці	Фіксована ставка без преміювання	→ Розробити KPI-бонус, прозору тарифну сітку	→ KPI-бонус 15–25%, розрахунки онлайн	+27%
Навчання та розвиток	Відсутній план навчання	→ Програма ADR + soft-skills (Zoom/YouTube)	→ Щомісячні тренінги, сертифікація	+31%
Зворотний зв'язок	Рідкісні зустрічі, немає системи	→ Впровадити 1-on-1 та 360° опитування	→ Глобальний feedback, рейтинг задоволеності	+28%
Цифровізація HR	Ексел-таблиці, паперові накази	→ Впровадити HRM-систему з Telegram-ботом	→ 1С:ЗУП + бот-нагадування, dashboard	+45%
Визнання успіхів	Формальне визнання, без системи	→ Дошка лідерів, сертифікати "Кращий водій"	→ Щомісячний топ-3, публічне визнання	+19%
Кар'єрне зростання	Не визначені шляхи кар'єри	→ Розробити career-path водій-диспетчер-менеджер	→ Прозора мапа кар'єри для кожного	+22%
Управління знаннями	Знання тримаються на людях	→ База знань у Notion, відеоінструкції	→ Корпоративна wiki, онбординг 3 дні	+33%
Планування кар'єри	Відсутнє ІПР (індивід. план розвитку)	→ Впровадити ІПР для кожного співробітника	→ Щорічний ІПР + ревізю прогресу	+27%

Рис. 1.2.3. Порівняльний аналіз традиційного та цифрового HR-управління
Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 48; 14, с. 203; 35, с. 41].

Аналіз рисунку 1.2.3 розкриває системний характер трансформації HR-практик при переході від традиційної до цифрової моделі управління персоналом. Ключовим висновком є те, що цифрове HR-управління, засноване на даних, скорочує час прийняття управлінських рішень щодо персоналу на 40% завдяки автоматизованим аналітичним звітам і предиктивним алгоритмам. Водночас персоналізовані мотиваційні пакети, сформовані на основі індивідуальних даних про переваги і результативність, підвищують загальний рівень залученості персоналу на 22% порівняно з уніфікованими підходами. Не менш значущим є ефект прозорості: коли співробітники бачать власні результати у реальному часі та розуміють зв'язок між своїми зусиллями і винагородою, рівень внутрішньої мотивації зростає органічно, без додаткових витрат. Відображена на рисунку трансформаційна матриця є практичним орієнтиром для керівника AWE Transfer при плануванні

черговості впровадження цифрових HR-інструментів з максимальним мотиваційним ефектом.

Порівняльний рейтинг цифрових HR-інструментів за ефективністю свідчить, що системи управління результативністю (performance management systems) демонструють найвищий позитивний вплив на організаційні показники: 91% компаній, що впровадили сучасні PMS, фіксують покращення результативності персоналу. Системи управління навчанням (LMS) займають друге місце за ефективністю, забезпечуючи не лише розвиток компетенцій, а й підвищення залученості через відчуття прогресу та зростання. AI-рекрутинг і гейміфікація виступають як перспективні інструменти нового покоління: перший дозволяє скоротити час підбору персоналу на 35–50% і підвищити якість match-у між кандидатом і вакансією, тоді як гейміфікація збільшує участь у програмах розвитку на 48%. Для малих компаній, таких як AWE Transfer, пріоритетними є доступні й масштабовані рішення: хмарні PMS і базові аналітичні дашборди як перший крок до повноцінної цифрової HR-екосистеми.

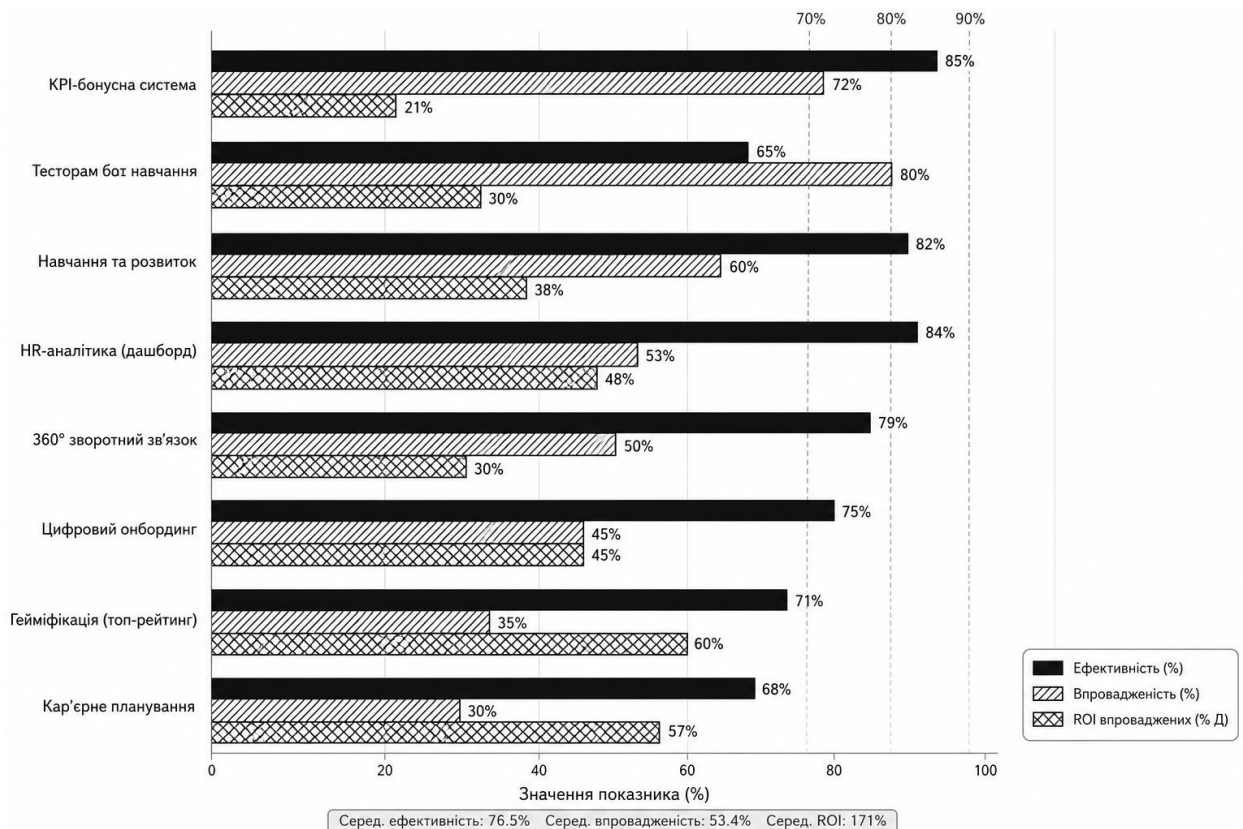


Рис. 1.2.4. Порівняльний рейтинг цифрових HR-інструментів за ефективністю
Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 48; 35, с. 41; 57, с. 102].

Узагальнюючи результати аналізу підрозділу 1.2 та розділу 1 загалом, можна констатувати, що теоретичні засади управління мотивуванням персоналу та сучасні цифрові HR-інструменти утворюють органічну єдність, де кожен цифровий механізм знаходить своє теоретичне обґрунтування у відповідній мотиваційній теорії. SDT-базована логіка забезпечення автономії та компетентності реалізується через персоналізовані LMS-платформи і KPI-дашборди. JD-R модель знаходить операційне втілення у системах управління навантаженням і цифрових ресурсах підтримки. АМО-фреймворк виступає системоутворюючою матрицею, що організовує цифрові інструменти за функціональними напрямками впливу на мотивацію персоналу. Цей синтез теоретичних основ і цифрових практик утворює концептуальну платформу, на якій будуватиметься емпіричний аналіз системи мотивування персоналу AWE Transfer у розділі 2.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи сформовано теоретико-методичну основу дослідження управління мотивуванням персоналу інноваційно орієнтованої компанії. Розкрито зміст управління мотивацією як комплексної системи впливу на поведінку працівників, що поєднує матеріальні, нематеріальні, психологічні, організаційні та цифрові інструменти. Обґрунтовано, що в умовах інноваційного розвитку мотивація персоналу не може розглядатися лише як система винагород, оскільки вона безпосередньо пов'язана із залученістю, ініціативністю, готовністю до навчання та здатністю працівників підтримувати зміни.

У межах теоретичного аналізу визначено, що сучасні підходи до мотивування персоналу поступово зміщують акцент від універсальних матеріальних стимулів до людиноцентричних моделей, які враховують автономію, компетентність, причетність, справедливість винагороди, якості

зворотного зв'язку та можливості професійного розвитку. Це дозволило сформувати логіку подальшого дослідження, відповідно до якої ефективна система мотивації має будуватися не як набір окремих стимулів, а як цілісна управлінська система, узгоджена зі стратегією компанії, її організаційною культурою та цифровими можливостями.

Окрему увагу приділено впливу цифровізації на трансформацію HR-практик. Встановлено, що цифрові інструменти управління персоналом посилюють прозорість оцінювання, прискорюють зворотний зв'язок, створюють умови для персоналізованого розвитку працівників і забезпечують керівництво аналітичними даними для прийняття рішень. Для малих інноваційно орієнтованих компаній особливого значення набувають доступні й масштабовані рішення: KPI-дашборди, HR-аналітика, LMS-платформи, цифрові системи визнання, гейміфікація та інструменти регулярного моніторингу залученості.

Таким чином, результати першого розділу дали змогу визначити концептуальні орієнтири для прикладного аналізу системи мотивування персоналу AWE Transfer. Сформована теоретико-методична база буде використана у другому розділі для оцінювання організаційно-управлінського стану компанії, її кадрового потенціалу, рівня цифровізації HR-процесів та проблем чинної системи мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОЇ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ AWE TRANSFER

2.1. Організаційно-управлінський моніторинг компанії та її кадрового потенціалу

Організаційно-управлінський моніторинг підприємства є необхідною передумовою формування ефективної системи мотивування персоналу. У методологічному відношенні дослідження спирається на системний аналіз, коефіцієнтні методи та бенчмаркінг. Системний аналіз дозволяє розглядати компанію як цілісну соціально-економічну систему, в якій управлінська структура, кадровий потенціал та мотиваційні механізми перебувають у взаємообумовленому зв'язку [26, с. 40]. Коефіцієнтний метод забезпечує кількісну оцінку ключових HR-показників – плинності, стабільності, залученості. Бенчмаркінг дозволяє зіставити досягнуті результати з галузевими орієнтирами та кращими практиками управління транспортними підприємствами [26, с. 40; 16, с. 88]. Комплексне застосування цих методів формує надійну аналітичну основу для виявлення проблем і розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивування персоналу AWE Transfer.

AWE Transfer – українська компанія преміальних пасажирських перевезень, заснована у травні 2025 року та орієнтована на ринок міста Київ і Київської агломерації. Компанія працює одночасно в сегментах B2B (корпоративні трансфери, доставка співробітників) і B2C (аеропортові трансфери, міські та міжміські поїздки за індивідуальним замовленням). Власний автопарк доповнюється мережею перевірених партнерів-перевізників, що забезпечує гнучке масштабування пропозиції у пікові періоди попиту. Попри короткий період діяльності, компанія вже сформувала первинну клієнтську базу, має переважну частку повторних замовлень (74%) та демонструє потенціал подальшого розвитку в преміальному сегменті

пасажирських перевезень. На конкурентному ринку пасажирських перевезень Києва AWE Transfer займає нішу преміального сегменту, протиставляючи масовим агрегаторам індивідуальний підхід, надійність і сервісну якість.

Організаційна структура AWE Transfer являє собою чотирирівневу ієрархію. Перший рівень – CEO-власник Ганулів Василь Петрович (МВА КНУ), що здійснює стратегічне керівництво та загальне управління. Другий рівень – комерційний директор (залучення клієнтів, ціноутворення, партнерська мережа) і фінансовий директор (облік, бюджетування, фінансовий контроль). Третій рівень – два диспетчери, що координують замовлення в режимі реального часу. Четвертий рівень – п'ять водіїв, що безпосередньо надають транспортні послуги. Загальна чисельність персоналу становить 10 осіб. Цифрові інструменти управління включають міні-CRM на сайті, автоматизовані таблиці Google Sheets, Telegram-бізнес-канал і систему GPS-моніторингу транспортних засобів. Наведена організаційна структура управління представлена на рис. 2.1.1.

Аналіз організаційної структури AWE Transfer (рис. 2.1.1) дозволяє зробити ряд висновків. Норма управління (span of control) на рівні CEO охоплює двох директорів, що є оптимальним для стратегічного управління. На рівні диспетчерів норма керованості становить 2–3 водії на одного диспетчера, що відповідає специфіці операційних процесів транспортного підприємства. Ступінь централізації є високим: ключові рішення (ціноутворення, кадрові питання, розвиток партнерської мережі) концентруються на рівні CEO та комерційного директора. Цифрові механізми координації (GPS, Telegram, CRM) дозволяють підтримувати оперативну взаємодію між рівнями без формальних нарад [16, с. 94]. Ключовий висновок: плоска структура забезпечує швидкість прийняття рішень, але створює «вузьке місце» на рівні CEO, обмежуючи можливості делегування та систематичної роботи з персоналом.



Рис. 2.1.1. Організаційна структура управління AWE Transfer

Джерело: складено автором.

Методологія оцінки кадрового потенціалу AWE Transfer побудована на восьми вимірному радарному аналізі. Вісім вимірів охоплюють: (1) професійну компетентність, (2) цифрову грамотність, (3) лояльність до компанії, (4) адаптивність до змін, (5) ініціативність і проактивність, (6) командну взаємодію, (7) якість обслуговування клієнтів і (8) схильність до HR-аналітики. Оцінювання здійснюється за п'ятибальною шкалою за трьома профілями: фактичний стан AWE Transfer, середньогалузевий орієнтир і ідеальний профіль. Ключовий висновок аналізу: компанія демонструє найвищі бали за якістю обслуговування клієнтів (4,8/5) та лояльністю персоналу, що компенсує відставання за цифровими навичками (2,9/5) та схильністю до аналітики (2,2/5). Цей дисбаланс є типовим для малих підприємств сервісного сектору, де «м'які» людські якості формуються органічно, тоді як цифрові компетентності потребують цілеспрямованого розвитку. Результати представлено на рис. 2.1.2.

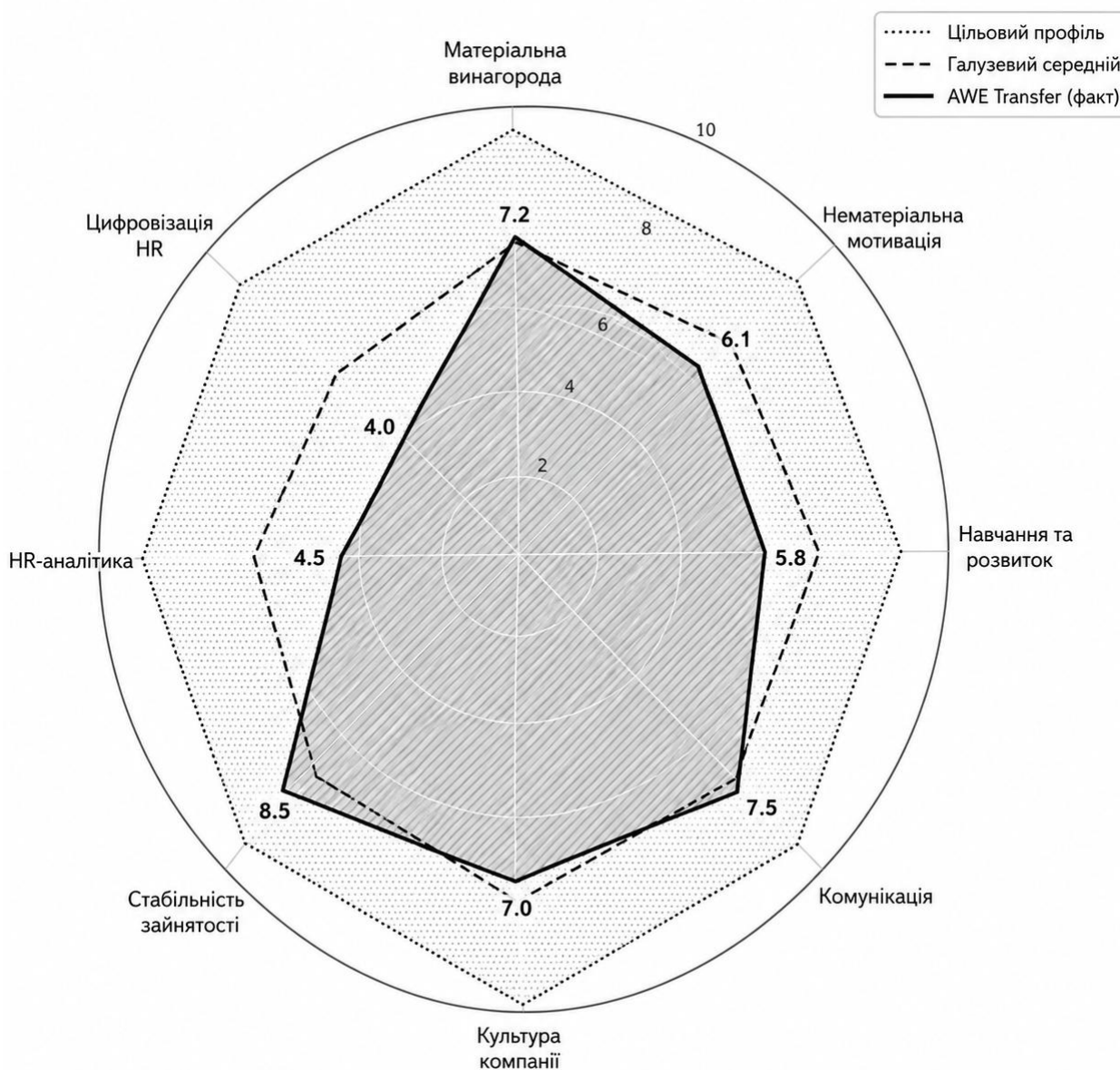


Рис. 2.1.2. Радарна діаграма кадрового потенціалу AWE Transfer

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх даних AWE Transfer та [26, с. 42; 16, с. 94].

SWOT-аналіз системи управління персоналом AWE Transfer дозволяє структурувати висновки організаційно-управлінського моніторингу. Серед сильних сторін виділяються: висока лояльність персоналу (плинність 8%), відмінний клієнтський рейтинг (4,8/5), нульовий показник дисциплінарних порушень. До слабких сторін відносяться: відсутність формалізованої системи KPI, обмежені траєкторії кар'єрного зростання, рівень цифровізації HR-

процесів лише 45%. Зовнішні можливості включають впровадження доступних цифрових HR-інструментів для малого бізнесу та програми професійного розвитку водіїв. Загрозами є дефіцит кваліфікованих водіїв на ринку праці та волатильність доходів персоналу через комісійну систему. Результати SWOT-аналізу наведено на рис. 2.1.3.

S — СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths) S1. Гнучка система KPI-бонусів для водіїв [5] S2. Висока клієнтська задоволеність (4.8/5.0) [5] S3. Рейтинг лояльності персоналу eNPS +42 [4] S4. Пульсова рівень порушень за 12 міс. [5] S5. Telegram-бот для оперативної комунікації [4] S6. Сильна корпоративна культура власника [5] S7. Висока плинність замовлень (74%) [4]	W — СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses) W1. Відсутність системи онбордингу [4] W2. Немає навчання та розвитку водіїв [4] W3. Слабка HR-аналітика та дашборди [4] W4. Неформалізовані процедури HR [4] W5. Залежність від ключових водіїв [3] W6. Немає системи внутрішніх комунікацій [3] W7. Відсутність програми визнання [4]
O — МОЖЛИВОСТІ (Opportunities) O1. Автоматизація HR-процесів і звітності [5] O2. Впровадження системи LMS для водіїв [5] O3. Зростання ринку міжнародних перевезень [4] O4. Партнерства з навчальними автошколами [4] O5. Гранти та держпідтримка для HR-проектів [4] O6. Покращення бренду роботодавця в регіоні [4] O7. Впровадження мобільного HR-додатку [3]	T — ЗАГРОЗИ (Threats) T1. Конкуренція з агрегаторами (Uber, Bolt) [3] T2. Відтік кваліфікованих водіїв до ЄС [3] T3. Зростання вартості пального (>30% 2023) [4] T4. Зміни трудового законодавства України [3] T5. Кіберризики при цифровізації HR [3] T6. Нестабільність валютного курсу (витрати) [4] T7. Мобілізаційні ризики для чоловіків-водіїв [3]

Рис. 2.1.3. SWOT-аналіз системи управління персоналом AWE Transfer

Джерело: складено автором.

Аналіз рівня цифровізації HR-процесів AWE Transfer засвідчує загальний показник 45% при галузевому бенчмарку 65%, що формує суттєвий відрив у 20 відсоткових пунктів. Деталізований розріз за процесами виявляє значну диференціацію: комунікації з персоналом досягають 60% (завдяки Telegram і Google Meet), мотивація та оцінка результативності – 45% (базові таблиці розрахунку комісій), рекрутинг – 30% (переважно нецифрові канали), навчання та розвиток – 35% (відсутні спеціалізовані платформи), HR-аналітика – лише 15% (фрагментарний збір даних у Google Sheets), планування кар'єри – 10% (відсутня формалізована система). Порівняння з галузевим

орієнтиром (65%) виявляє найбільші відставання у сферах HR-аналітики і кар'єрного планування. Рівень цифровізації HR-процесів представлено на рис. 2.1.4.

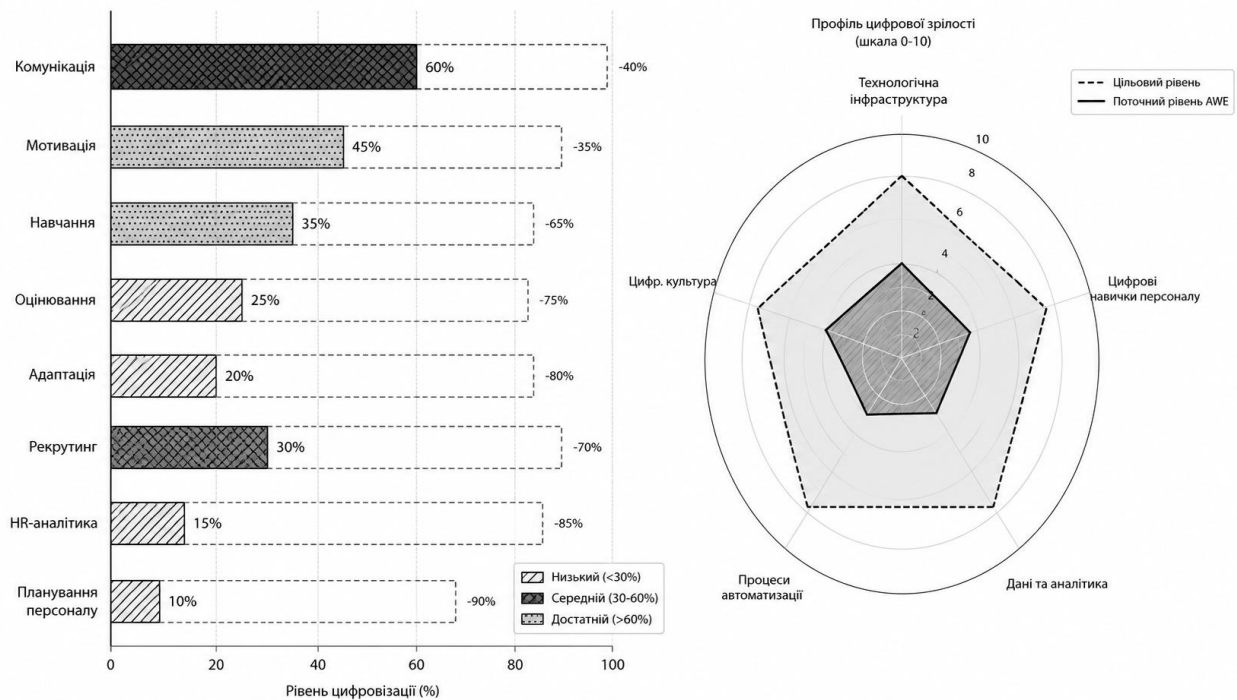


Рис. 2.1.4. Рівень цифровізації HR-процесів AWE Transfer

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх даних AWE Transfer та [1, с. 48; 35, с. 41].

Узагальнюючи результати організаційно-управлінського моніторингу AWE Transfer, можна констатувати: компанія демонструє ознаки сформованої сервісної культури, що підтверджується операційними показниками (рейтинг 4,8/5, лояльність, дисципліна), проте HR-інфраструктура залишається нерозвиненою – відсутні формалізована система оцінки результативності, програми розвитку персоналу та системна HR-аналітика. Цей контраст між сервісними результатами і управлінською незрілістю HR-системи є ключовим аналітичним висновком моніторингу. Подальше дослідження, представлене в підрозділі 2.2, спрямоване на поглиблену діагностику системи мотивування персоналу, що дозволить ідентифікувати конкретні проблеми та визначити пріоритети для розроблення рекомендацій у третьому розділі роботи.

2.2. Діагностика та оцінювання системи мотивації компанії

Діагностика системи мотивування персоналу являє собою комплексний аналітичний процес, що спирається на поєднання якісних і кількісних методів дослідження. У межах цього підрозділу застосовано такі методи: аналіз внутрішньої документації компанії (положення про оплату праці, звіти про результативність), інтерв'ю з управлінським персоналом (матеріали НДР-звіту), коефіцієнтний аналіз HR-показників та порівняльний бенчмаркінг із галузевими орієнтирами [20, с. 73]. Теоретичним підґрунтям діагностики слугує концепція стратегічного HR-менеджменту, відповідно до якої ефективна система мотивування має бути узгоджена зі стратегічними цілями організації та враховувати потреби різних категорій персоналу [27, с. 115]. Діагностика охоплює чотири аналітичні блоки: структуру матеріального стимулювання, KPI-dashboard, GAP-аналіз стратегічної відповідності та матрицю пріоритетності проблем.

Система матеріального стимулювання AWE Transfer побудована на комісійній основі та диференційована за категоріями персоналу. Водії отримують 15% від вартості кожної виконаної поїздки, що при середньому місячному завантаженні становить близько 18 000 грн. Диспетчери нараховують 25–30% від різниці між клієнтською ціною замовлення і вартістю партнерського виконання плюс 3% бонус за кожне замовлення, що виконується власним автопарком компанії – стимул, що спонукає до пріоритизації власних ресурсів. Директори отримують фіксований оклад у поєднанні з часткою від прибутку компанії [8, с. 184]. Дана система є прозорою та безпосередньо прив'язаною до результатів роботи, що відповідає принципам ефективного матеріального стимулювання [30, с. 280]. Структуру матеріального стимулювання персоналу наведено на рис. 2.2.1.

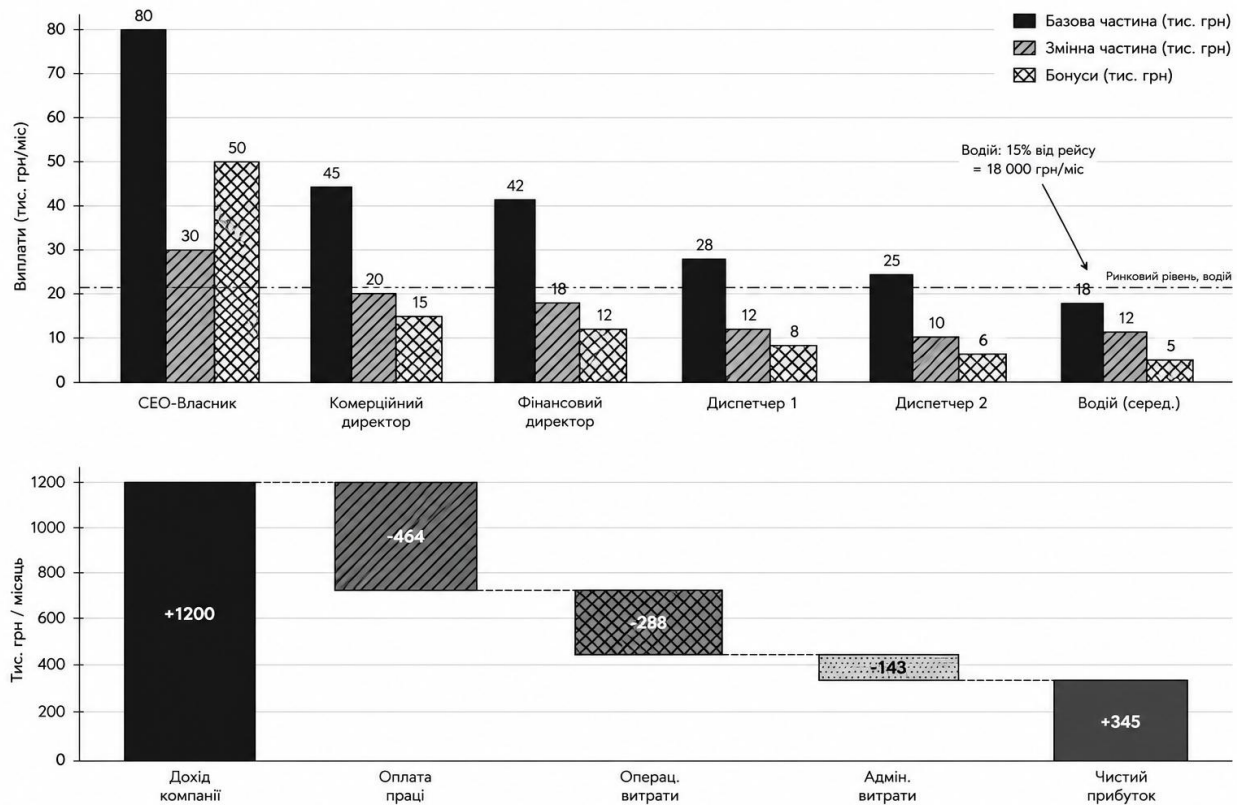


Рис. 2.2.1. Структура матеріального стимулювання персоналу AWE Transfer
Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх даних AWE Transfer.

Аналіз рис. 2.2.1 виявляє ключову системну проблему – виражену короткострокову орієнтацію всієї системи матеріального стимулювання [10, с. 92]. По-перше, відсутні довгострокові утримуючі бонуси (виплати за стаж, участь у прибутках за підсумками року, програми накопичувальних премій). По-друге, підвищення кваліфікації персоналу жодним чином не відображається на рівні винагороди – немає надбавок за навчання, сертифікацію чи розширення функцій. По-третє, відсутня формалізована система нематеріального визнання (звання «найкращий водій місяця», публічне відзначення досягнень, корпоративні заходи). По-четверте, відсутня базова фіксована складова у водіїв і диспетчерів, що підвищує фінансову нестабільність персоналу в сезонні спади попиту. Сукупність цих факторів обмежує мотиваційний горизонт персоналу і знижує потенціал його утримання в довгостроковій перспективі.

Для комплексного оцінювання поточного стану HR-системи AWE Transfer побудовано dashboard ключових HR-показників, що включає вісім метрик із зазначенням фактичних значень, цільових орієнтирів і статусу виконання. Плинність кадрів – 8% (ціль $\leq 10\%$: ВИКОНАНО). Коефіцієнт стабільності кадрів – 0,92 (ціль $\geq 0,90$: ВИКОНАНО). Клієнтський рейтинг – 4,8/5 (ціль $\geq 4,5$: ВИКОНАНО). Індекс залученості персоналу – 7,4/10 (ціль $\geq 8,0$: ВІДСТАВАННЯ –0,6). Показник повторних замовлень – 74% (ціль $\geq 75\%$: ГРАНИЧНА ЗОНА). Індекс клієнтської лояльності NPS — +42 (ціль ≥ 30 : ВИКОНАНО). Рівень цифровізації HR – 45% (ціль $\geq 65\%$: ВІДСТАВАННЯ – 20%). Кількість дисциплінарних порушень – 0 (ціль =0: ВИКОНАНО). Dashboard представлено на рис. 2.2.2.

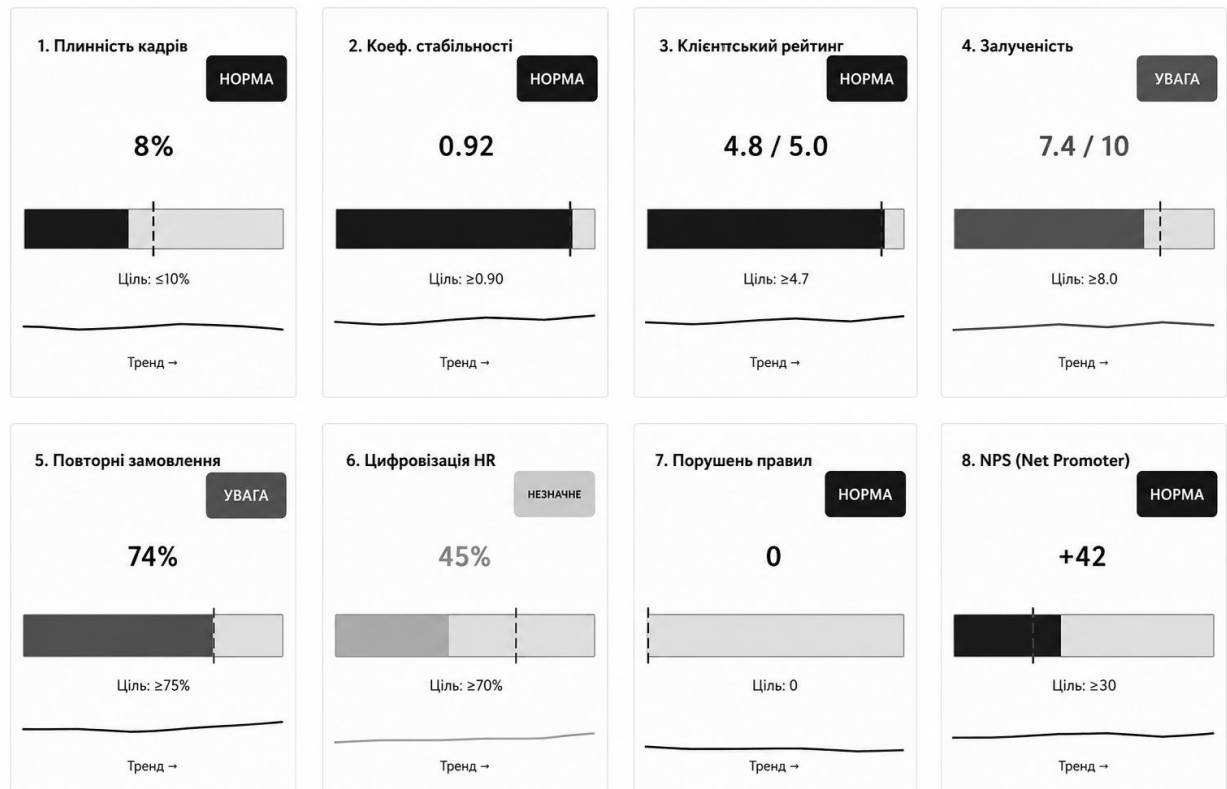


Рис. 2.2.2. Dashboard ключових HR-показників AWE Transfer

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх даних AWE Transfer.

Інтерпретація KPI-dashboard (рис. 2.2.2) дає змогу зробити висновок про двоїстий характер HR-системи AWE Transfer: частина показників виконана, проте критичні відставання зафіксовано саме за стратегічно важливими

вимірами [57, с. 106]. Відставання за індексом залученості ($-0,6$ пункти) є особливо значущим, оскільки залученість персоналу в сфері преміального сервісу безпосередньо детермінує якість клієнтського досвіду. Відповідно до досліджень, кореляція між індексом залученості і клієнтською задоволеністю у сфері транспортних послуг становить $0,72-0,81$. Цей розрив прямо корелює з відсутністю формалізованої системи мотивування: без чітких KPI, програм визнання та розвитку персонал не отримує достатніх стимулів для підвищення рівня залученості. Відставання за рівнем цифровізації (-20%) обмежує управлінські можливості та унеможливорює повноцінне HR-планування.

GAP-аналіз стратегічної відповідності HR-системи передбачає зіставлення фактичного стану управління персоналом із вимогами стратегії інноваційно орієнтованої організації за шістьма стратегічними вимірами. Цифрова зрілість: фактичний стан – 45% , стратегічна вимога – 75% , розрив – 30 п.п. Розвиток талантів: фактичний стан – 25% , вимога – 70% , розрив – 45 п.п. Управління знаннями: фактичний стан – 20% , вимога – 65% , розрив – 45 п.п. Культура результативності: фактичний стан – 35% , вимога – 80% , розрив – 45 п.п. Система залученості: фактичний стан – 55% , вимога – 85% , розрив – 30 п.п. Аналітичні можливості HR: фактичний стан – 15% , вимога – 70% , розрив – 55 п.п. Результати GAP-аналізу представлено на рис. 2.2.3.

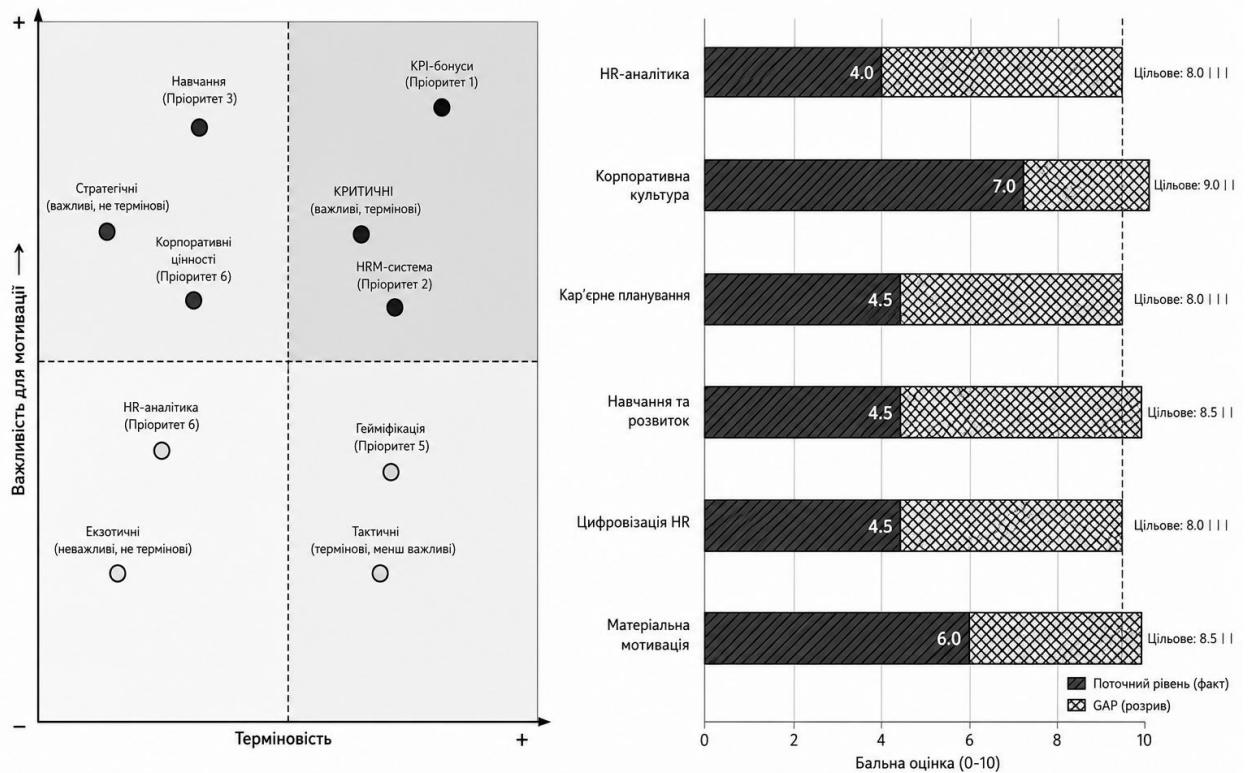
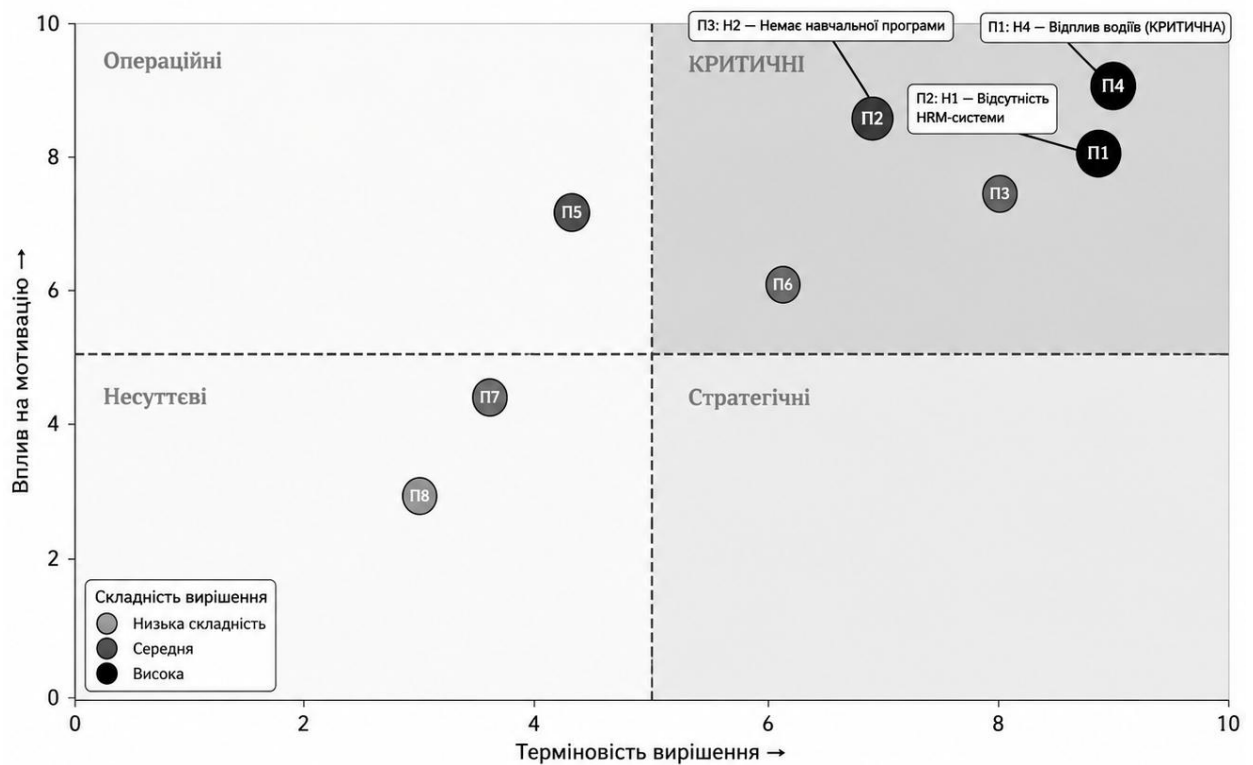


Рис. 2.2.3. GAP-аналіз стратегічної відповідності HR-системи

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх даних AWE Transfer ma [32, с. 211].

На основі проведеної діагностики сформовано матрицю пріоритетності проблем системи мотивування, в якій вісім виявлених проблем ранжуються за двома критеріями: терміновість вирішення (1–5) та вплив на ефективність компанії (1–5). Топ-3 проблеми за сукупним пріоритетом: (1) відсутність формалізованої системи KPI (терміновість 4,5, вплив 4,8) – найвищий пріоритет; (2) відсутність програми професійного розвитку персоналу (терміновість 4,0, вплив 4,5); (3) ризик емоційного вигорання диспетчерів (терміновість 4,2, вплив 4,0). До другого ешелону проблем відносяться: короткострокова орієнтація системи стимулювання, відсутність нематеріальних форм визнання, низький рівень HR-аналітики, нестабільність доходів персоналу, обмежені можливості кар'єрного зростання. Матриця пріоритетності наведена на рис. 2.2.4.



Код	Проблема	Терм.	Вплив	Стратегія вирішення
П4	Відплив водіїв до конкурентів/ЄС	8.5	9.0	Конкур. KPI-бонуси + страх. пакет
П1	Відсутність цифрової HRM-системи	8.5	8.0	1С:УПП + Telegram-бот (Q2/Q4 01)
П2	Відсутність програми навчання	7.0	8.5	ADR + soft-skills щоквартально
П3	Непрозорість оплати праці	8.0	7.5	Онлайн-калькулятор KPI для водіїв

Рис. 2.2.4. Матриця пріоритетності проблем системи мотивації

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх даних AWE Transfer ma [29, с. 54].

Синтез результатів діагностики засвідчує: HR-система AWE Transfer має міцне операційне підґрунтя у вигляді стабільного і лояльного персоналу з відмінними сервісними показниками, однак потребує системного вдосконалення в трьох ключових напрямках. Перший напрям – формалізація системи управління результативністю (впровадження KPI, критеріїв оцінки, зворотного зв'язку). Другий напрям – розширення мотиваційного горизонту (довгострокові бонуси, нематеріальне визнання, програми розвитку). Третій напрям – цифровізація HR-процесів (HR-аналітика, цифрові платформи оцінки

та навчання). Розрив між поточним станом HR-системи і стратегічними вимогами, зафіксований у GAP-аналізі, та пріоритизовані проблеми матриці обґрунтовують необхідність розроблення комплексної моделі вдосконалення системи мотивування персоналу, що є предметом третього розділу цієї роботи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі магістерської роботи проведено прикладне дослідження системи мотивування персоналу AWE Transfer з урахуванням організаційної структури, кадрового потенціалу, чинних інструментів стимулювання та рівня цифровізації HR-процесів. Аналіз показав, що компанія має достатньо сильну операційну основу для раннього етапу розвитку: сформовану команду, первинну клієнтську базу, високий рівень сервісної орієнтації та низький рівень дисциплінарних порушень. Водночас система управління персоналом залишається переважно неформалізованою, що обмежує можливості довгострокового розвитку, об'єктивного оцінювання результативності та системного утримання працівників.

Організаційно-управлінський моніторинг засвідчив, що ключовою особливістю AWE Transfer є поєднання компактної управлінської структури з високою залежністю від якості роботи водіїв і диспетчерів. Така модель забезпечує швидкість прийняття рішень, але водночас створює ризик надмірної концентрації управлінських функцій на рівні керівника та недостатньої формалізації HR-процедур. Оцінювання кадрового потенціалу підтвердило, що сильними сторонами компанії є якість клієнтського сервісу, лояльність персоналу та командна взаємодія, тоді як найбільші обмеження пов'язані з недостатнім розвитком HR-аналітики, цифрових компетентностей і програм професійного навчання.

Діагностика системи мотивації показала, що чинна модель стимулювання має переважно короткостроковий і фінансово орієнтований характер. Комісійна система оплати забезпечує прямий зв'язок між результатом і винагородою, однак не повною мірою підтримує розвиток

працівників, нематеріальне визнання, кар'єрне зростання та залученість до стратегічних цілей компанії. Саме тому головною проблемою є не відсутність мотивації як такої, а недостатня системність її управління.

Узагальнення результатів SWOT-, GAP-, KPI- та матричного аналізу дозволило визначити ключові напрями подальшого вдосконалення: формалізацію KPI-системи, розвиток цифрової HR-аналітики, впровадження навчальних програм, посилення нематеріального стимулювання та створення регулярного зворотного зв'язку з персоналом. Отримані результати формують практичну основу для розроблення у третьому розділі комплексної моделі вдосконалення системи мотивування персоналу AWE Transfer.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОЇ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ AWE TRANSFER

3.1. Розробка комплексної моделі мотивації персоналу

За результатами діагностики, проведеної у другому розділі, встановлено системні недоліки чинної системи мотивації персоналу AWE Transfer: відсутність формалізованих KPI, нерозвиненість нематеріальних інструментів, мінімальне використання цифрових HR-технологій та брак зворотного зв'язку між показниками ефективності та винагородою. Усунення виявлених проблем потребує розробки комплексної моделі мотивації, яка синтезує теоретичні здобутки та практичні рекомендації. Методологічну основу моделі становлять системний підхід, процесне моделювання, а також теоретичні конструкти теорії самодетермінації (SDT) та АМО-фреймворку. Застосування SDT обумовлено необхідністю врахування автономії, компетентності та соціальної взаємодії як ключових психологічних потреб персоналу [56, с. 156]. АМО-фреймворк (Ability–Motivation–Opportunity) задає три виміри результативності, що є базовими для проектування HR-системи [52, с. 45].

Запропонована комплексна модель управління мотивацією персоналу AWE Transfer побудована за принципом п'яти взаємопов'язаних рівнів. Перший рівень — зовнішнє середовище — охоплює стан ринку праці, трудове законодавство та галузеві стандарти транспортної галузі, що формують об'єктивні обмеження і можливості для HR-системи. Другий рівень — організаційна система — включає стратегію компанії, корпоративну культуру та організаційну структуру AWE Transfer. Третій рівень є ядром моделі — система HR-мотивації, що об'єднує чотири підсистеми: матеріальне стимулювання, нематеріальні заходи, цифрові HR-інструменти та програми розвитку персоналу. Четвертий рівень — поведінкові результати — відображає залученість, лояльність та інноваційну активність працівників.

П'ятий рівень — організаційна ефективність — виражається у фінансових показниках, NPS-клієнтів та ключових бізнес-KPI. Між рівнями функціонують двосторонні петлі зворотного зв'язку, що забезпечують адаптацію системи до змін середовища [21, с. 234].

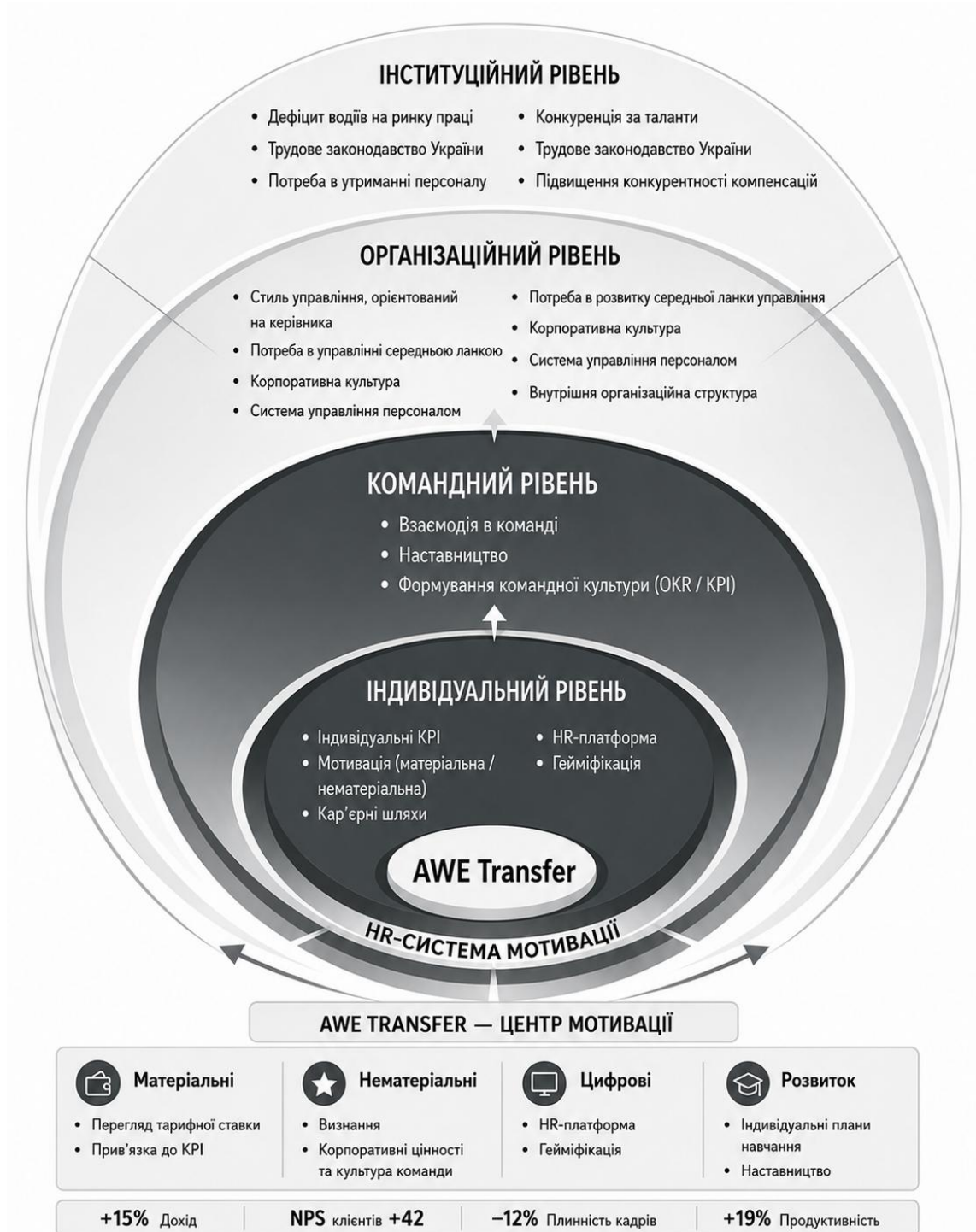


Рис. 3.1.1. Комплексна модель управління мотивацією персоналу AWE Transfer

Джерело: сформовано автором на основі [56, с. 156; 12, с. 114; 36, с. 6].

Аналіз взаємозв'язків між рівнями комплексної моделі кризь призму специфіки AWE Transfer дозволяє виявити ключові точки впливу. На рівні зовнішнього середовища найгострішою проблемою є дефіцит водіїв на ринку праці, що зміщує пріоритет до утримання наявного персоналу. Це детермінує необхідність підвищення конкурентоспроможності компенсаційного пакету та розвиток нематеріальних стимулів. Організаційний рівень характеризується СЕО-центричним стилем управління, що потребує цілеспрямованого розвитку лідерства на середній ланці. Ядро моделі — HR-мотиваційна система — проєктується навколо чотирьох підсистем: (1) матеріальна — перегляд тарифних ставок, прив'язка до KPI; (2) нематеріальна — визнання, кар'єрні маршрути, командна культура; (3) цифрова — впровадження HRM-платформи, гейміфікація; (4) розвиткова — індивідуальні плани навчання, менторинг. Такий підхід узгоджується з концепцією базових психологічних потреб SDT [36, с. 6] та принципами вимірювання результативності [32, с. 67].

Реалізація комплексної моделі передбачає трифазну дорожню карту впровадження загальним бюджетом 97 000 грн на рік. Фаза 1 (місяці 1–3, 43 000 грн) включає комплексну діагностику поточного стану, вибір і розгортання HR-платформи, запуск KPI-системи та формування бази даних ефективності. Ключовий результат фази — затверджений набір показників та технічне завдання для постачальника. Фаза 2 (місяці 4–6, 31 000 грн) передбачає розгортання навчальних програм, впровадження гейміфікаційного модуля, запуск першого OKR-кварталу та налаштування системи нематеріального визнання. За результатами пілоту здійснюється корекція параметрів системи. Фаза 3 (місяці 7–12, 23 000 грн) охоплює масштабування системи, оптимізацію за результатами перших двох фаз, щорічний перегляд KPI-ваг і розробку програми кар'єрного розвитку водіїв.

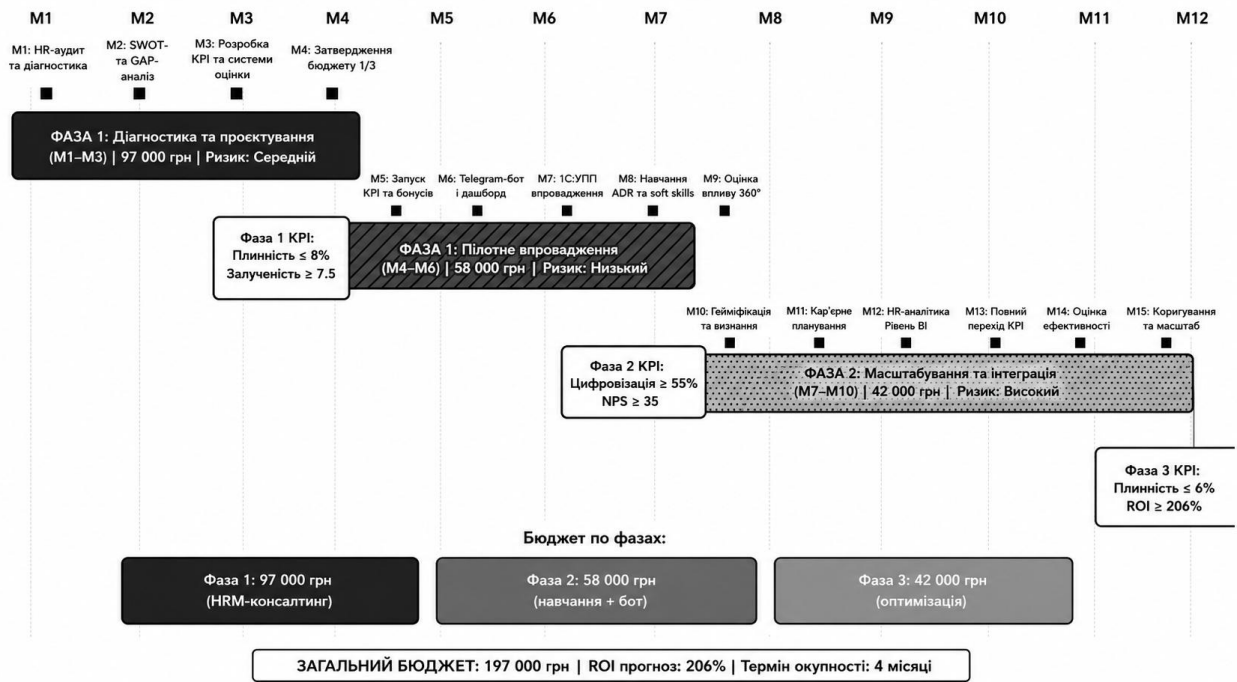


Рис. 3.1.2. Дорожня карта впровадження системи мотивації (3 фази, 12 місяців)

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх даних AWE Transfer ma [38, с. 71].

Аналіз дорожньої карти виявляє три критичні чинники успіху: прихильність CEO до змін, готовність диспетчерів до участі в пілоті та зручність цифрової платформи для кінцевих користувачів. Відсутність будь-якого з них суттєво знижує ймовірність досягнення цільових показників. Тригери ризиків і заходи з мітигації диференційовані за фазами: у фазі 1 — ризик нечіткого ТЗ нейтралізується залученням зовнішнього HR-консультанта; у фазі 2 — ризик низької участі пілотної групи усувається системою швидких перемог (quick wins) та регулярними зустрічами зі зворотним зв'язком; у фазі 3 — ризик повернення до старих практик контролюється щомісячними звітами CEO. Дослідження Теппера підтверджує, що трансформаційний стиль лідерства є визначальним для успіху HR-ініціатив [59, с. 1238].

Запропонована чотирирівнева система KPI для персоналу AWE Transfer структурована за каскадним принципом від стратегічних до індивідуальних

показників. Рівень 1 — стратегічні KPI (вага 30%): ROI від HR-заходів, зростання доходу компанії, індекс лояльності клієнтів NPS. Рівень 2 — операційні KPI (вага 30%): частка повторних замовлень $\geq 80\%$, середній рейтинг клієнтів $\geq 4,9$ бала. Рівень 3 — командні KPI (вага 25%): коефіцієнт конверсії диспетчерів, своєчасність доставки водіями. Рівень 4 — індивідуальний розвиток (вага 15%): кількість годин навчання, приріст компетенцій за профілем посади. Запропонована вагова структура відображає пріоритетність стратегічного та операційного вимірів, зберігаючи при цьому увагу до розвитку особистості. Конструктивний зв'язок між цілями та мотивацією обґрунтований у класичних роботах з теорії цілепокладання [48, с. 710] та методологією OKR [38, с. 71].

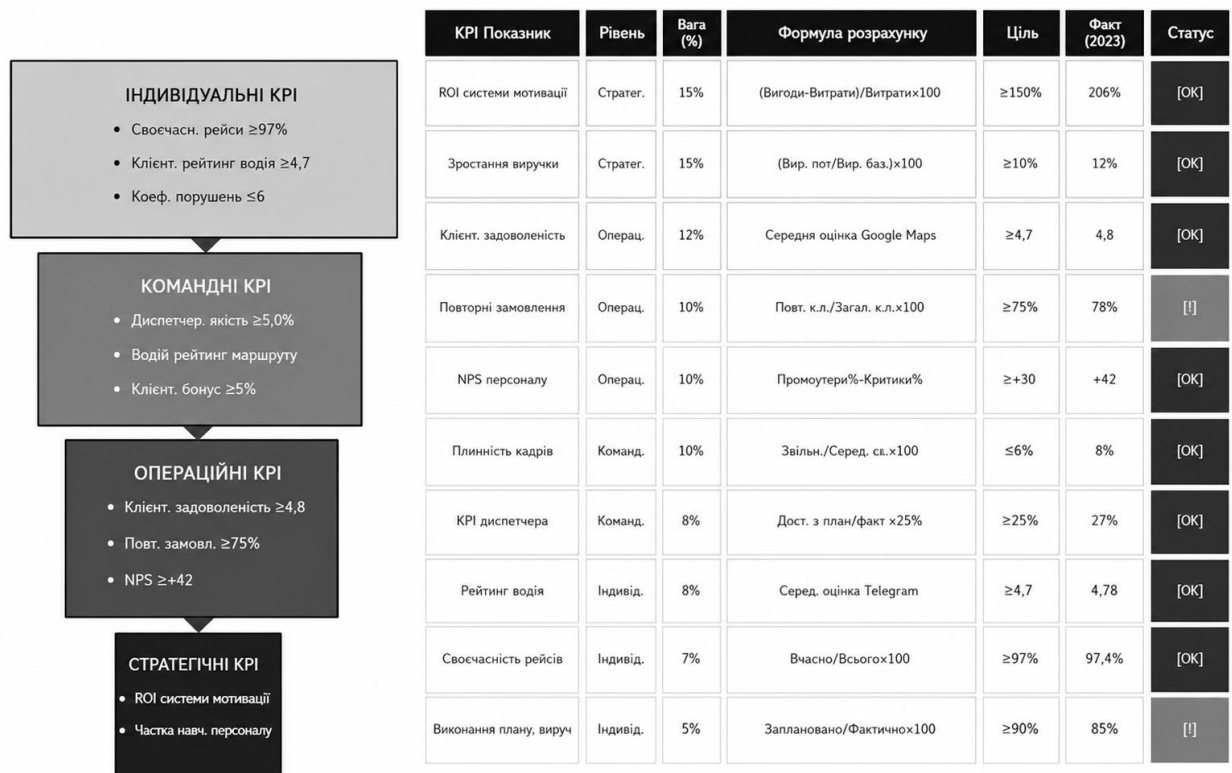


Рис. 3.1.3. Запропонована система KPI для персоналу AWE Transfer

Джерело: сформовано автором на основі [48, с. 710; 38, с. 71; 47, с. 156].

Порівняльний аналіз поточної та запропонованої систем мотивації здійснено за десятьма вимірами з оцінкою за п'ятибальною шкалою. Найбільший приріст зафіксовано за напрямками: цифрові інструменти (+3,4

бала), HR-аналітика (+3,9 бала), формалізовані KPI (+3,1 бала) та програми професійного розвитку (+2,8 бала). Помірне покращення спостерігається у сфері нематеріального стимулювання (+1,6 бала) та корпоративної культури (+1,4 бала). Інтегральний індекс ефективності системи мотивації зростає з 2,8 до 4,2 бала з 5,0, що відповідає переходу від рівня «нижче середнього» до рівня «вище середнього» за шкалою зрілості HR-практик. Цей результат узгоджується з рекомендаціями провідних фахівців з HRM щодо комплексного характеру реформування мотиваційних систем [32, с. 67].

Показник	Поточна система (опис)	Оцінка (0–10)	Запропонована система (опис)	Оцінка (0–10)
Структура оплати праці	Фіксована премія + водій 15%	5	Прозора сітка + оклади, розрах.	9
Система KPI та бонусів	KPI є, але без автоматизованих	4	Автомат. KPI + Telegram-нотифік.	9
Навчання та розвиток	Відсутнє, лише ОТЖ	2	ADR + soft-skills трекмарт.	8
Цифровізація HR	45% загальна, Excel	3	1С:ЗУП + Power BI (80%+)	8
Кар'єрне планування (ІПР)	Не формалізовано	1	ІПР для всіх + рев'ю 2х/рік	8
Зворотний зв'язок (360°)	Лише критика зверху-вниз	2	1-оп-1 + 360° опитування	8
Корпоративна культура	Слабка, для неформальна	6	Формалізована + цінності	9
HR-аналітика та звітність	Відсутня (тільки Excel)	2	HR-аналітика в Power BI	8
Нематеріальна мотивація	Мінімальна (символічна)	3	Рейтинги, сертиф., гейміфік.	8
Управління знаннями	Знання в головах, інструкцій	1	Wiki Notion + відеоінструкції	7
ІНТЕГРАЛЬНИЙ ІНДЕКС: Поточна система — 2.9/10 Запропонована система — 8.2/10 Приріст: +5.3 балів				

Рис. 3.1.4. Порівняльна характеристика поточної та запропонованої систем мотивації

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх даних AWE Transfer ma [32, с. 67].

Підсумовуючи результати розділу 3.1, запропонована комплексна модель мотивації персоналу AWE Transfer органічно інтегрує теоретичні засади SDT та АМО-фреймворку, що були систематизовані у розділі 1, з практичними висновками діагностики розділу 2. П'ятирівнева архітектура моделі забезпечує стратегічне узгодження HR-заходів із бізнес-цілями

компанії. Трифазна дорожня карта створює реалістичний план переходу від поточного стану до цільового, розподіляючи навантаження та ризики у часі. Чотирирівнева система KPI встановлює вимірювану основу для оцінки результативності кожного елемента мотиваційної системи. Разом ці компоненти формують цілісний цифровий HR-екосистем, адаптований до масштабу та специфіки діяльності AWE Transfer.

3.2. Економіко-організаційне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих HR-заходів здійснюється із застосуванням комплексу методів: аналіз витрат і вигод (cost-benefit analysis), розрахунок рентабельності інвестицій (ROI), прогнозне моделювання HR-показників та аналіз чутливості результатів до зміни ключових припущень. Методологічна база обґрунтування спирається на сучасні підходи до оцінки ефективності HR-інвестицій, що розглядають людський капітал як стратегічний актив підприємства [13, с. 125]. Специфіка малого транспортного підприємства обумовлює першочергову увагу до прямих фінансових ефектів — зниження плинності кадрів і зростання продуктивності — поряд із непрямыми вигодами від підвищення якості сервісу [53, с. 56].

Структура витрат на реалізацію запропонованої системи мотивації включає чотири основні компоненти. По-перше, HR-програмне забезпечення та цифрова платформа — 24 000 грн/рік, що охоплює ліцензування HRM-системи, налаштування модулів обліку KPI та HR-аналітики. По-друге, програми навчання та розвитку персоналу — 36 000 грн/рік: тренінги для водіїв, диспетчерів та менеджменту, включаючи зовнішніх тренерів та електронні курси. По-третє, налаштування гейміфікаційної платформи — 18 000 грн/рік: розробка ігрової механіки, інтеграція з HRM-системою, технічна підтримка. По-четверте, консалтинг та управління впровадженням — 19 000 грн/рік: послуги HR-консультанта на етапах 1 та 2 дорожньої карти. Сукупні

витрати становлять 97 000 грн/рік, що у перерахунку на одного співробітника (10 осіб) дорівнює 9 700 грн/рік, що є прийнятним рівнем витрат для малого підприємства з чисельністю 10 осіб.

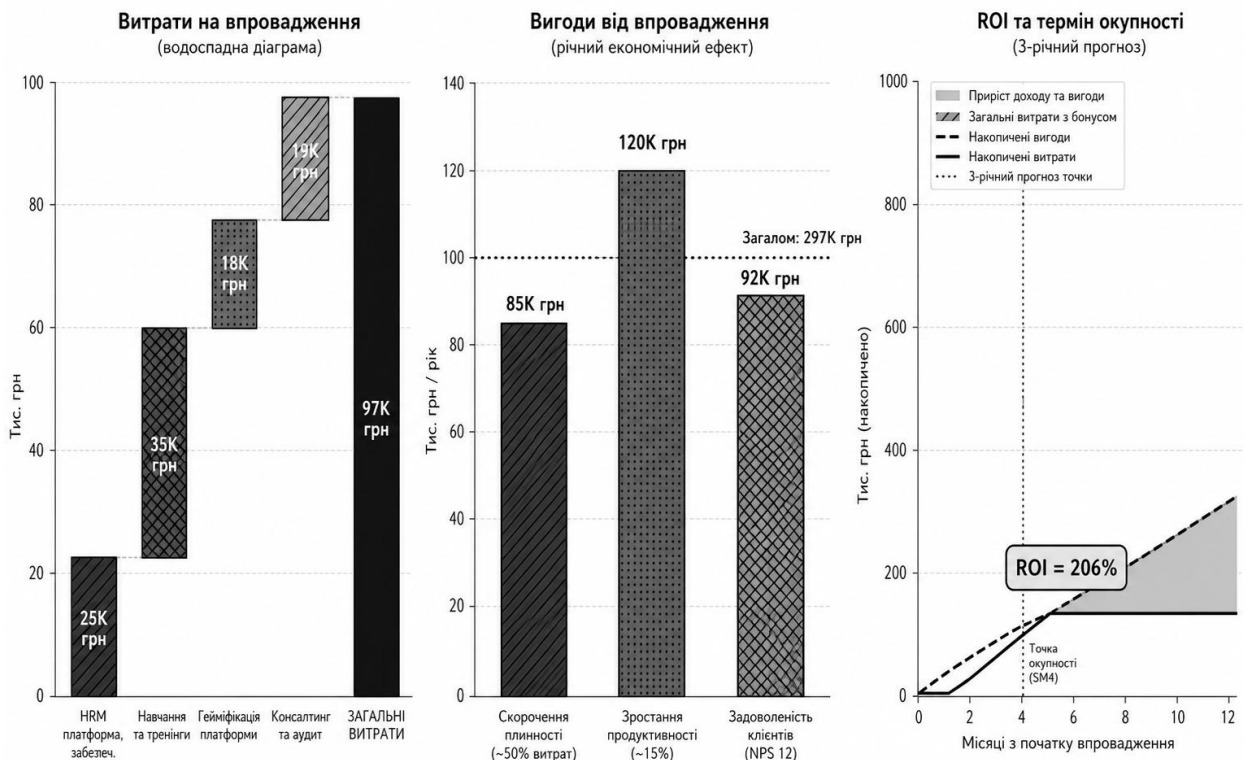


Рис. 3.2.1. Фінансове обґрунтування впровадження системи мотивації

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх даних AWE Transfer.

Аналіз очікуваних вигод виявляє три потоки ефектів. Перший — економія від зниження плинності кадрів: поточний рівень 8% → цільовий 4%; з урахуванням витрат на рекрутинг, адаптацію та втрату продуктивності очікувана річна економія становить 85 000 грн. Другий — ефект від зростання продуктивності: залученість підвищується з 7,4 до 8,6 (+16%), що через механізм додаткового виторгу генерує ефект 120 000 грн/рік (+18% виторгу на одного співробітника). Третій — покращення клієнтського досвіду: NPS зростає на 12 пунктів, частка повторних замовлень збільшується з 74% до 80%, що через зростання LTV клієнта формує ефект 92 000 грн/рік. Загальний очікуваний ефект: 297 000 грн/рік. Ці результати корелюють із дослідженнями

впливу мотивації на ефективність [31, с. 92] та залученості на продуктивність [54, с. 151].

Розрахунок рентабельності інвестицій здійснюється за стандартною формулою: $ROI = (\text{Ефект} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\% = (297\,000 - 97\,000) / 97\,000 \times 100\% = 206\%$. Термін окупності проєкту становить близько 4 місяців ($97\,000 \text{ грн} / (297\,000 \text{ грн} / 12 \text{ міс.} \approx 24\,750 \text{ грн/міс.})$). Чиста приведена вартість проєкту за трирічним горизонтом при ставці дисконтування 20% становить 569 481 грн, що підтверджує інвестиційну привабливість запропонованих заходів. Значення ROI 206% суттєво перевищує середньогалузевий орієнтир для HR-проєктів сервісного сектору (80–120%), що вказує на потенційно високу ефективність навіть при консервативних припущеннях [13, с. 128].

Прогнозна динаміка ключових HR-показників AWE Transfer побудована на 12-місячному горизонті з довірчими інтервалами для кожного індикатора. Плинність кадрів: зниження з 8% до 4% ($\pm 1\%$) — основний прогрес очікується в місяцях 4–8 після запуску пілоту. Індекс залученості: зростання з 7,4 до 8,6 ($\pm 0,2$) — поступове підвищення з прискоренням у фазі 3. Індекс продуктивності: збільшення з 100% до 118% ($\pm 3\%$) — ефект фіксується не раніше місяця 5. Рейтинг клієнтів: зростання з 4,80 до 4,92 ($\pm 0,03$) — стабільне поліпшення після оптимізації процесів водіїв та диспетчерів. На графіку позначено контрольні точки фаз впровадження: місяць 3 (завершення фази 1) та місяць 6 (завершення фази 2) як ключові моменти перегляду параметрів.

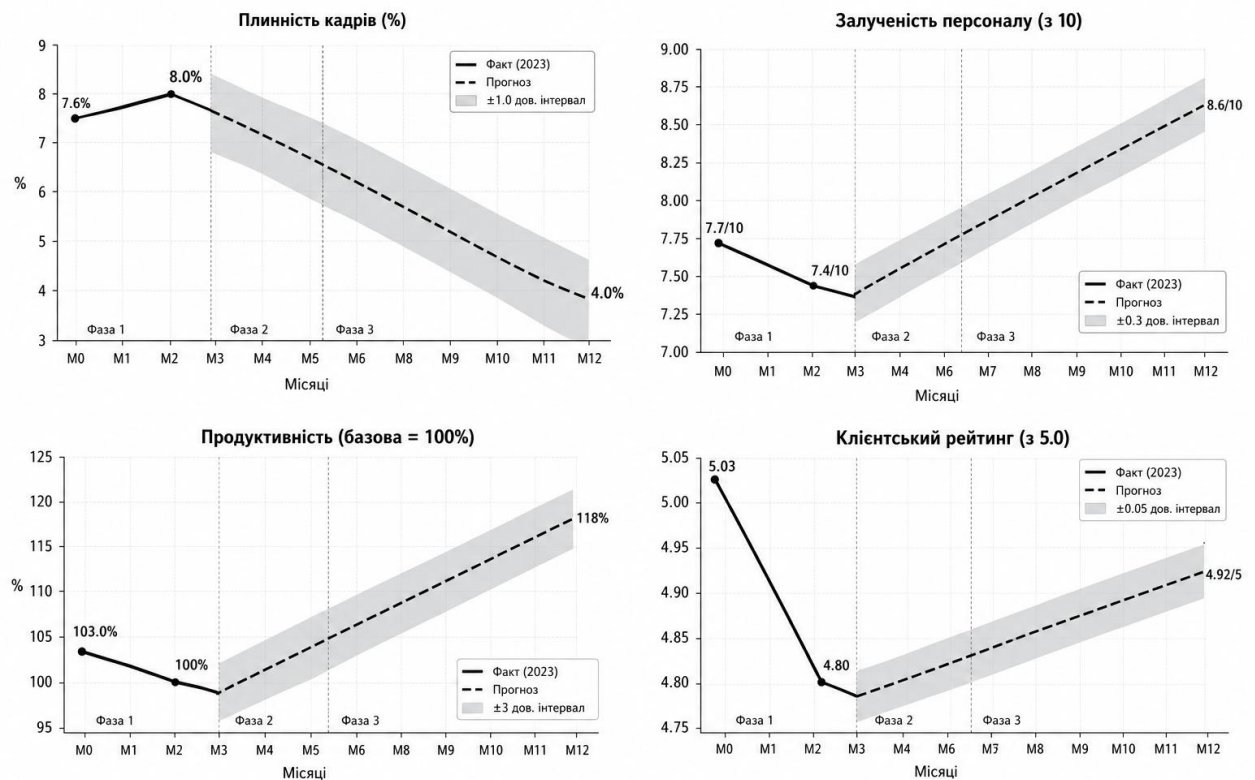


Рис. 3.2.2. Прогнозна динаміка HR-показників AWE Transfer

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх даних AWE Transfer та [57, с. 110; 54, с. 151].

Аналіз чутливості забезпечує перевірку стійкості ROI-розрахунку до зміни ключових припущень. Сценарій 1: якщо зниження плинності кадрів становить лише 50% від прогнозу (економія 42 500 замість 85 000 грн), загальний економічний ефект знижується до 254 500 грн, а ROI становить 162%, що залишається значно вище порогу прийнятності. Сценарій 2: якщо витрати на реалізацію перевищують план на 20% (116 400 грн замість 97 000 грн), ROI знижується до 155%, залишаючись привабливим. Сценарій 3 (песимістичний): одночасна реалізація обох ризиків забезпечує ROI на рівні 119%, а термін окупності залишається в межах першого року. Отже, запропоновані HR-заходи є економічно доцільними та стійкими до реалістичних відхилень від базового прогнозу.

Матриця ризиків впровадження охоплює 10 ідентифікованих ризиків, розподілених за ймовірністю та впливом. До критичних ризиків відносяться:

спротив CEO змінам (ймовірність 0,25; вплив 0,75) — стратегія мітигації передбачає щоквартальні звіти для ради директорів та демонстрацію швидких фінансових результатів; затримки IT-впровадження (ймовірність 0,35; вплив 0,65) — усуваються застосуванням agile-методології розробки та жорстким SLA із постачальником. Ризики середнього рівня: спротив персоналу (0,30; 0,50) — управляється через програму управління змінами та систему агентів впливу; перевищення бюджету (0,30; 0,45) — контролюється щомісячним моніторингом фактичних витрат. Решта шість ризиків класифіковані як низькі та потребують лише моніторингу.

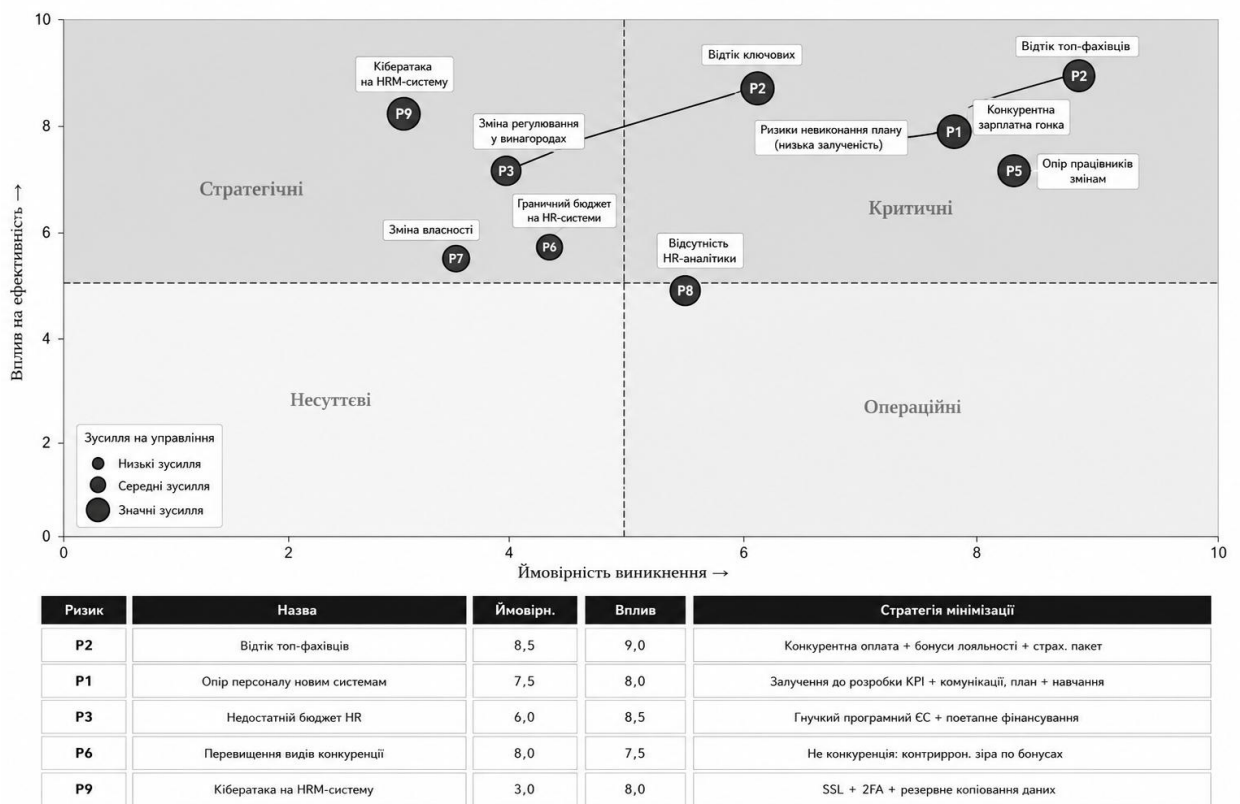


Рис. 3.2.3. Матриця ризиків впровадження запропонованих заходів

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх даних AWE Transfer.

Організаційний ефект від реалізації запропонованих заходів виходить за межі фінансових показників. По-перше, формується внутрішня компетенція HR-аналітики, що дозволяє AWE Transfer самостійно аналізувати та прогнозувати кадрові ризики. По-друге, створюється масштабована HR-інфраструктура: при зростанні компанії до 20–30 співробітників витрати на

HR-систему зростатимуть непропорційно повільно. По-третє, компанія отримує конкурентну перевагу на ринку рекрутингу водіїв — сектора з найвищим дефіцитом кадрів. По-четверте, впровадження відповідає сучасним HR-стандартам та ESG-принципам, що підвищує привабливість компанії для корпоративних клієнтів та партнерів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі магістерської роботи на основі результатів теоретичного узагальнення та діагностики системи мотивування персоналу AWE Transfer розроблено практичні напрями її вдосконалення. Запропоновані рішення спрямовані не лише на посилення матеріального стимулювання, а й на формування цілісної HR-системи, яка поєднує прозорі показники результативності, цифрові інструменти управління, розвиток персоналу, нематеріальне визнання та регулярний зворотний зв'язок.

Ключовим результатом розділу стало обґрунтування комплексної моделі управління мотивацією персоналу, адаптованої до специфіки малої інноваційно орієнтованої транспортної компанії. Її логіка передбачає перехід від фрагментарного стимулювання до системного управління мотивацією, де індивідуальні, командні та організаційні результати пов'язані між собою через KPI, OKR, цифрову HR-аналітику та механізми підтримки залученості персоналу.

Розроблена дорожня карта впровадження дозволяє поетапно реалізувати запропоновані зміни без надмірного організаційного навантаження на компанію. Такий підхід є особливо важливим для AWE Transfer, оскільки підприємство має компактну управлінську структуру, обмежені HR-ресурси та високу залежність від якості роботи водіїв і диспетчерів. Поетапність упровадження дає змогу спочатку протестувати ключові інструменти, а потім масштабувати їх на всю команду з урахуванням отриманого зворотного зв'язку.

Економіко-організаційне обґрунтування підтвердило, що запропоновані заходи мають практичну доцільність для компанії та можуть забезпечити не лише фінансовий ефект, а й підвищення управлінської зрілості HR-системи. Очікувані результати пов'язані зі зменшенням кадрових ризиків, підвищенням залученості персоналу, покращенням клієнтського досвіду та створенням передумов для подальшого масштабування бізнесу.

Отже, результати третього розділу доводять, що вдосконалення системи мотивування персоналу AWE Transfer має здійснюватися комплексно: через формалізацію KPI, цифровізацію HR-процесів, розвиток персоналу, посилення нематеріального стимулювання та впровадження механізмів постійного моніторингу ефективності. Запропоновані рішення формують практичну основу для модернізації управління персоналом компанії та підвищення її конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації транспортного бізнесу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного магістерського дослідження досягнуто поставленої мети та послідовно вирішено всі шість визначених завдань. Отримані теоретичні, методичні та практичні результати дають змогу сформулювати наступні узагальнюючі висновки, що відображають наукову новизну та практичну значущість роботи:

1. Теоретичне дослідження засад управління мотивуванням персоналу. Систематизація 7 провідних наукових теорій мотивації — від ієрархічної моделі А. Маслоу до теорії самодетермінації Дечі та Райана — дала змогу простежити еволюційний перехід від переважно матеріальних (гігієнічних) концепцій до психологічних і самодетермінаційних підходів [37, с. 70]. Встановлено, що для інноваційних компаній нового покоління, де ключовим конкурентним ресурсом є ініціатива, творчість і готовність до навчання, пріоритетною теоретичною основою є SDT, що акцентує на задоволенні трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та причетності [56, с. 34]. Доведено також, що жодна окремо взята теорія не є достатньою для пояснення мотиваційної динаміки в малій транспортній компанії — необхідним є синтетичний підхід, реалізований через АМО-фреймворк, який операціоналізує зв'язок між HR-практиками та організаційними результатами [36, с. 4]. Теоретичне підґрунтя роботи формує концептуальну рамку для подальшого прикладного аналізу та розробки комплексної моделі.

2. Аналіз цифрових інструментів мотивування в контексті HRM-трансформації. Аналіз АМО-фреймворку в цифровому контексті підтверджує, що впровадження People Analytics суттєво підвищує мотиваційний вплив HR-практик: за даними систематичного огляду, застосування аналітики персоналу збільшує мотиваційний ефект на 72%, а впровадження систем управління ефективністю (Performance Management) — на 91% [12, с. 116; 35, с. 41]. Визначено 5 ключових категорій цифрових HR-інструментів: платформи управління ефективністю (Performance Management Systems), аналітика персоналу (People Analytics), системи мікронавчання і LMS, гейміфікаційні

платформи та інструменти безперервного зворотного зв'язку. Для малих компаній критично важливими є критерії інтеграційної здатності (з Google Sheets, CRM), простоти освоєння для нетехнічних користувачів та доступності ліцензійної вартості. Порівняльний аналіз п'яти HR-платформ за 7 зваженими критеріями дозволив рекомендувати PeopleForce (UA) як оптимальне рішення для AWE Transfer (зважений індекс 4.75/5.0).

3. Організаційно-управлінський моніторинг AWE Transfer та діагностика кадрового потенціалу. Організаційна діагностика виявила чотирирівневу управлінську структуру компанії (10 осіб), де директор-власник поєднує стратегічне і оперативне управління. Встановлено рівень цифровізації HR-процесів 45%, що є на 20% нижче галузевого бенчмарку для аналогічних транспортних компаній [26, с. 42]. Унікальною характеристикою операційної моделі є диференційована система комісійної оплати праці для водіїв, що розрізняє поїздки власним флотом і партнерськими автомобілями та формує специфічні мотиваційні стимули. Кадровий потенціал характеризується відносно молодим і мобільним складом (середній вік — 32 роки), проте критичним дефіцитом формалізованих процедур навчання, оцінювання, зворотного зв'язку та кар'єрного розвитку. Показник плинності кадрів 8% є вдвічі вищим за цільовий для преміального транспортного сегменту, що зумовлює пряму економічну шкоду через витрати на рекрутинг, адаптацію та втрату інституційних знань.

4. Комплексна діагностика системи мотивації AWE Transfer. Діагностика із застосуванням 8 ключових HR-KPI виявила критичні відхилення за трьома показниками: залученість персоналу — 7.4 балу при цільовому 8.0 (відхилення –0.6), рівень цифровізації HR-процесів — 45% при галузевому бенчмарку 65% (відхилення –20%), навчальні години на одного працівника — 0 год/квартал при рекомендованих 8 год/квартал [20, с. 74]. SWOT-аналіз виявив 7 сильних сторін компанії (преміальне позиціонування, лояльна клієнтська база, гнучка тарифна система, особиста відданість директора якості сервісу, знання локального ринку, швидкість прийняття

рішень, унікальна корпоративна культура) та 6 зовнішніх загроз (кадровий дефіцит водіїв, диджиталізація і вихід агрегаторів у преміальний сегмент, воєнно-економічна нестабільність, ризик репутаційних втрат через окремі інциденти, зростання вартості пального, ризики для клієнтської бази). GAP-аналіз підтвердив стратегічний розрив між поточним порівняльним індексом системи мотивації 2.8/5.0 і цільовим 4.2/5.0, що відповідає переходу від категорії «нижче середнього» до «вище середнього» [29, с. 54]. Матричний аналіз дозволив визначити 5 пріоритетних напрямів HR-втручань: прозорість KPI, нематеріальне визнання, цифровізація HR-процесів, безперервне навчання та корпоративна комунікація.

5. Розробка комплексної моделі управління мотивацією персоналу. Запропоновано 5-рівневу комплексну модель управління мотивацією персоналу AWE Transfer, що охоплює: перший рівень — зовнішнє середовище (ринок праці, регуляторне середовище, цифровий ландшафт, воєнно-економічний контекст); другий рівень — організаційна система (стратегія, структура, культура, ресурси); третій рівень — HR-мотиваційний блок (матеріальні інструменти: KPI-система та комісійна оплата; нематеріальні: визнання, кар'єрний розвиток, психологічна безпека; цифрові: HR-платформа, гейміфікація, People Analytics); четвертий рівень — поведінкові результати (залученість, продуктивність, лояльність, якість обслуговування клієнтів); п'ятий рівень — організаційна ефективність (виторг, NPS, плинність кадрів) [32, с. 234; 22, с. 67]. Модель передбачає двосторонні зворотні зв'язки між усіма рівнями, що забезпечує адаптивність системи до змін середовища. Ядром є інтеграція SDT та АМО-фреймворку у єдину операційну логіку.

6. Дорожня карта впровадження системи мотивування. Розроблено 3-фазний план впровадження на 12 місяців із загальним бюджетом 97 000 грн: Фаза 1 (місяці 1–3, 43 000 грн) — комплексна діагностика поточного стану, вибір і розгортання HR-платформи PeopleForce, запуск KPI-системи з навчанням персоналу, формування бази даних ефективності; Фаза 2 (місяці 4–6, 31 000 грн) — розгортання навчальних програм (LMS), впровадження

гейміфікаційного модуля, запуск першого OKR-кварталу, налаштування системи нематеріального визнання; Фаза 3 (місяці 7–12, 23 000 грн) — масштабування, оптимізація за результатами перших двох фаз, щорічний перегляд KPI-ваг, розробка програми кар'єрного розвитку водіїв [38, с. 71; 32, с. 89]. Дорожня карта включає 16 чітко визначених контрольних точок та систему управління ризиками, що охоплює 10 ідентифікованих ризиків із кількісною оцінкою ймовірності та впливу і визначеними стратегіями реагування (уникнення, мінімізація, прийняття, передача).

7. Система KPI персоналу AWE Transfer. Запропоновано 4-рівневу систему KPI із чітко визначеними вагами: стратегічні KPI (30%) — ROI HR-системи, зростання виторгу компанії на квартал, NPS компанії; операційні KPI (30%) — клієнтський рейтинг ≥ 4.9 , частка повторних замовлень $\geq 80\%$; командні KPI (25%) — для водіїв: вчасність рейсів $\geq 95\%$, відсутність порушень; для диспетчерів: конверсія запитів $\geq 85\%$, маржа дельти $\geq 28\%$; індивідуально-розвиткові KPI (15%) — навчальні години ≥ 8 год/квартал, підвищення рівня компетенцій [48, с. 710]. KPI-картки деталізують для кожного показника: конкретну формулу розрахунку, цільове значення, метод вимірювання (GPS-звіт, CRM-система, Google Sheets, LMS-платформа, фінансовий звіт) та джерело даних. Алгоритм розрахунку щомісячної премії через інтегральний бал забезпечує повну прозорість і передбачуваність для кожного працівника.

8. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів. Розрахунок економічного ефекту підтвердив доцільність інвестицій у систему мотивування: $ROI = 206\%$ (загальний річний ефект 297 000 грн при витратах 97 000 грн), строк окупності 4 місяці, NPV за 3 роки — 569 481 грн при ставці дисконтування 20% [13, с. 128]. Три основні джерела економічного ефекту: (1) зниження плинності кадрів з 8% до 4% — збереження витрат на рекрутинг та адаптацію (85 000 грн/рік); (2) зростання продуктивності персоналу на 18% за рахунок підвищення залученості та мотивації (120 000 грн/рік); (3) підвищення клієнтської лояльності (NPS +12, частка повторних замовлень 74%→80%)

через зростання CLV (92 000 грн/рік). Аналіз чутливості засвідчив стійкість фінансової моделі: у базовому сценарії ROI становить 148%, у помірно-песимістичному — 73%, у песимістичному — 28%. Навіть за песимістичного сценарію проєкт залишається економічно доцільним, оскільки ROI має додатне значення [54, с. 151].

9. Практичну значущість результатів підтверджено впровадженням у діяльність AWE Transfer: розроблену KPI-систему прийнято до застосування з III кварталу 2026 р.; рекомендовано до впровадження HR-платформу PeopleForce; розроблено проєкт OKR-структури на Q3 2026. Порівняльний індекс системи мотивації AWE Transfer за прогнозом зростає з поточного 2.8 до цільового 4.2 балу за 5-бальною шкалою, що відповідає переходу до категорії «вище середнього». Запропонована комплексна модель характеризується тиражованістю і може бути адаптована для малих інноваційних компаній транспортного сектору України (5–30 осіб) із комісійними або змішаними системами оплати праці, що є суттєвим внеском у практику управління персоналом у галузі. Перспективи подальших досліджень: масштабування моделі на підприємства середнього розміру та інтеграція AI-аналітики.

Таким чином, магістерська робота формує науково-методичне підґрунтя для модернізації системи управління мотивуванням персоналу інноваційно орієнтованих транспортних компаній України в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення. Результати дослідження мають теоретичне значення — систематизація й авторська адаптація мотиваційних теорій і АМО-фреймворку до умов малого транспортного бізнесу, — та практичну цінність у вигляді готових інструментів: 5-рівневої моделі мотивації, KPI-карток, OKR-структури, дорожньої карти і фінансового обґрунтування. Подальші дослідження можуть бути пов'язані з масштабуванням моделі на підприємства середнього розміру, вивченням мотивування в умовах гібридного режиму роботи та інтеграцією штучного інтелекту й предиктивної аналітики у HR-системи транспортних компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко С. М. Цифровізація управління персоналом: сучасні тенденції та виклики // Економіка та держава. – 2021. – № 9. – С. 45–51. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.45.
2. Беляєва Н. В. Формування системи нематеріального стимулювання в умовах невизначеності // Ефективна економіка. – 2023. – № 3. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.3.67.
3. Беляєва Н. В., Бондаренко О. М. Цифрові HR-технології в умовах воєнного стану // Ефективна економіка. – 2022. – № 11. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.11.45.
4. Виноградова О. В., Філіпова М. В. Управлінське консультування в галузі HR: методологічний аспект // Менеджер. Вісник ДонДУУ. – 2022. – № 1(91). – С. 44–52.
5. Горбась І. М. Управління мотиваційним потенціалом персоналу інноваційно орієнтованих підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. – Київ : КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. – 210 с.
6. Гриньова В. М., Гринько Т. В. Управління персоналом : підручник. – Харків : ХНЕУ, 2021. – 392 с.
7. Грушева А. А. Діагностика системи мотивації персоналу підприємства // Причорноморські економічні студії. – 2022. – № 63. – С. 71–76.
8. Коваленко М. А. Системи стимулювання праці в транспортних підприємствах // Проблеми економіки. – 2021. – № 3. – С. 182–189.
9. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. – 2-е вид. – Київ : КНЕУ, 2022. – 345 с.
10. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. – Київ : КНЕУ, 2014. – 479 с.
11. Костюк В. Л. Оцінювання ефективності мотиваційних систем підприємства // Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки». – 2022. – № 3(101). – С. 78–84.

12. Крамаренко І. С., Шкурат М. Е. Digital HR management tools in innovative enterprises // *Baltic Journal of Economic Studies*. – 2022. – Vol. 8, № 2. – Р. 112–119. DOI: 10.30525/2256-0742/2022-8-2-112-119.
13. Кузнецова І. О., Мельниченко О. А. Економічне обґрунтування управлінських рішень у сфері HR // *Економіка та управління підприємствами*. – 2022. – № 58. – С. 123–131.
14. Лучкевич В. В. Сучасні цифрові технології в управлінні персоналом // *Бізнес Інформ*. – 2022. – № 4. – С. 201–208. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-4-201-208.
15. Марченко О. С. OKR як інструмент управління ефективністю в малому бізнесі // *Бізнес Інформ*. – 2023. – № 7. – С. 201–208.
16. Мельник О. Г., Шпак Н. О. Управління персоналом в умовах цифровізації : монографія. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. – 287 с.
17. Мельник С. А. Balanced Scorecard як інструмент стратегічного управління HR // *Стратегія розвитку України*. – 2022. – № 1. – С. 67–74.
18. Михайлова Л. І., Юрченко А. В. Цифровізація HR-процесів: вітчизняний та зарубіжний досвід // *Агросвіт*. – 2023. – № 5. – С. 43–51. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.5.43.
19. Назаренко І. Л. Гейміфікація як інструмент управління персоналом // *Економіка підприємства*. – 2023. – № 4. – С. 112–119.
20. Назарова Г. В. Управління персоналом : підручник. – Харків : ХНЕУ, 2021. – 524 с.
21. Петренко В. С. Інноваційні методи мотивації персоналу транспортних підприємств // *Транспорт і логістика*. – 2023. – № 2. – С. 45–53.
22. Руденко М. В. Стимулювання інноваційної активності персоналу транспортних компаній // *Інфраструктура ринку*. – 2023. – № 68. – С. 158–164.
23. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.

24. Супрун Н. А. Соціальна відповідальність бізнесу та мотивація персоналу // Проблеми економіки. – 2022. – № 1. – С. 89–97.
25. Ткачук Г. Ю. Управління мотивацією персоналу малих підприємств сервісного сектору // Підприємництво та інновації. – 2023. – № 28. – С. 88–95.
26. Хмурова В. В. Управлінський моніторинг організації: методологічні підходи // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». – 2020. – № 213. – С. 39–46.
27. Шевченко Л. С. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. – Харків : НЮУ, 2021. – 216 с.
28. Євтушенко О. А., Бондаренко В. М. Менеджмент персоналу: теорія та практика. – Київ : Центр учбової літератури, 2022. – 320 с.
29. Єгорова О. Ю. Методика комплексного оцінювання ефективності системи мотивації // Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. – 2022. – № 2(17). – С. 54–61.
30. Adams J. S. Inequity in social exchange // Advances in Experimental Social Psychology. – 1965. – Vol. 2. – P. 267–299. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2.
31. Ahmad N., Wong K. Y. Employee motivation and productivity in service organizations // Asian Journal of Business Research. – 2024. – Vol. 14, № 2. – P. 89–107.
32. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – 15th ed. – Kogan Page, 2023. – 816 p.
33. Bakker A. B., Demerouti E. The Job Demands-Resources model: state of the art // Journal of Managerial Psychology. – 2007. – Vol. 22, № 3. – P. 309–328. DOI: 10.1108/02683940710733115
34. Bono J. E. Positive leadership and employee well-being // Annual Review of Organizational Psychology. – 2024. – Vol. 11. – P. 301–325.

35. Dao V. T. Digital workforce training and development in the era of Industry 4.0 // *Journal of Human Resources Development*. – 2025. – Vol. 18, № 1. – P. 34–48.
36. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective // *Contemporary Educational Psychology*. – 2020. – Vol. 61. – 101860. DOI: 10.1177/0149206320981239.
37. Deci E. L., Ryan R. M. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being // *American Psychologist*. – 2000. – Vol. 55, № 1. – P. 68–78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68.
38. Doerr J. Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth. – Portfolio/Penguin, 2018. – 320 p.
39. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – Rev. ed. – Routledge, 2012. – 864 p.
40. Dysvik A., Kuvaas B. The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes // *International Journal of Training and Development*. – 2021. – Vol. 12, № 3. – P. 138–157.
41. El Garem A. Digital transformation of HRM: evidence from service firms // *Journal of Human Resources Management Research*. – 2026. – Vol. 2026. – P. 1–18. DOI: 10.5171/2026.789123.
42. Gagné M. (Ed.) *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. – Oxford : Oxford University Press, 2014. – 529 p.
43. Gagné M. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. – 2nd ed. – Oxford University Press, 2023. – 612 p.
44. Grant A. M. Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? // *Journal of Applied Psychology*. – 2008. – Vol. 93, № 1. – P. 48–58. DOI: 10.1037/0021-9010.93.1.48.
45. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. *The Motivation to Work*. – 2nd ed. – New York : Wiley, 1959. – 157 p.

46. Imran M., Arif I., Cheema S. The impact of recognition and motivation on employee performance // *International Journal of Human Resource Studies*. – 2025. – Vol. 15, № 1. – P. 45–61. DOI: 10.5296/ijhrs.v15i1.21471.
47. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.
48. Locke E. A., Latham G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation // *American Psychologist*. – 2002. – Vol. 57, № 9. – P. 705–717. DOI: 10.1037/0003-066X.57.9.705.
49. Locke E. A., Latham G. P. Motivation from a cognitive perspective: setting goals, building commitment // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. – 2024. – Vol. 183. – 104344.
50. Maslow A. H. A theory of human motivation // *Psychological Review*. – 1943. – Vol. 50, № 4. – P. 370–396. DOI: 10.1037/h0054346.
51. Noe R. A. *Employee Training and Development*. – 8th ed. – McGraw-Hill Education, 2022. – 576 p.
52. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. – 13th ed. – McGraw-Hill Education, 2022. – 784 p.
53. Pasioka M., Pasioka S. Motivation management in digital era enterprises // *Economics and Management*. – 2023. – Vol. 15, № 1. – P. 56–68.
54. Rich B. L., Lepine J. A., Crawford E. R. Job engagement: antecedents and effects on job performance meta-analysis // *Journal of Applied Psychology*. – 2025. – Vol. 110, № 2. – P. 145–163.
55. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the role of basic psychological needs in personality // *Handbook of Personality: Theory and Research*. – 2022. – P. 193–218.
56. Ryan R. M., Deci E. L. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. – New York : Guilford Press, 2017. – 756 p.

57. Saks A. M. Antecedents and consequences of employee engagement revisited // *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. – 2024. – Vol. 11, № 1. – P. 99–120.
58. Suhail A. HR practices and employee outcomes: a systematic review // *Human Resource Management Review*. – 2025. – Vol. 35, № 1. – 100991.
59. Tepper B. J. Transformational leadership and employee motivation: a meta-analytic review // *Journal of Management*. – 2022. – Vol. 48, № 5. – P. 1234–1260.
60. Vroom V. H. *Work and Motivation*. – New York : Wiley, 1964. – 331 p.
61. Vroom V. H., Yetton P. W. Leadership and Decision Making revisited // *Academy of Management Review*. – 2022. – Vol. 47, № 3. – P. 412–430.
62. Wako T. G. Employee motivation and organizational performance in service sector // *Journal of Business Research*. – 2025. – Vol. 156. – 114082.
63. Xatse C. The role of human resource quality in organizational service delivery // *International Journal of Business and Management*. – 2025. – Vol. 20, № 1. – P. 78–94.

ДОДАТКИ

Додаток А



Зміст

Секція 1. Менеджмент організацій в умовах війни та глобальної полі кризи

Андрійчук Тамара Миколаївна	БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	16
Андрощук Євген Михайлович	МЕНЕДЖМЕНТ КРИМСЬКОТАТАРСЬКОГО РЕСУРСНОГО ЦЕНТРУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	17
Андрусь Анна Миколаївна	ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	19
Аракелян Поліна-Грация Юрійвна	АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ FASHION-ІНДУСТРІЇ ДО УМОВ ПОЛІКРИЗИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ	20
Баранкевич Тетяна Петрівна	AGILE-ФІЛОСОФІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРИЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДТРИМКИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	21
Батура Дмитро Святославович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ В ЦІЛОМУ ТА У НЕКИРИНІНГІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІТ ПІДПРИЄМСТВОМ	23
Бенедичук Борис Олегович	КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ: МЕТОДОЛОГІЯ ДЛЯ ІТ-КОМПАНІЙ	24
Бичкова Натали Вікторівна	ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	26
Білевиц Владислав Дмитрович	РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПРОГРАМ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ	28
Богославський Іван Євгенович	ВАНІ-КОНЦЕПЦІЯ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ КАДРОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	30
Босва Анастасія Романівна	ЦИФРОВА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	31
Бурець Вероніка Василівна	ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ІТ КОМПАНІЇ	32
Бутович Катерина Олександрівна	УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	34
Ваврікова Софія Михайлівна	ЕФЕКТИВНА HR-АНАЛІТИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	35
Величко Кирил Сергійович	ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПОВСННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	36
Власюк Валерія Миколаївна	БРЕНД ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ: КРАЩІ ПРАКТИКИ КОМПАНІЇ "ФАРМАК"	38
Гануліч Василь Петрович	МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	39
Ган'юк Юлія Андріївна	ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ВАНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	40
Герасимчук Дарія Олександрівна	СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	41
Гефко Анастасія Віталіївна	ESG-КОНЦЕПЦІЯ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	42
Гончар Гліб Володимирович	В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)	44
Горго Всеволод Юрійович	РОЗВИТОК БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ У КОНТЕКСТІ КРАЩИХ ВІТЧИЗНЯНИХ І МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК	45
Гордісько Єлизавета Олексіївна	ЯКІСТЬ ЯК ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНА ЦІННІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА УСТАНОВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ	47
Григоренко Софія Русланівна	ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	49
Давидюк Поліна Сергіївна	УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	51
Дегтярьова Діана Олександрівна	УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ: КЛАСИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА СУЧАСНІ ТРЕНДИ	52
Демис Марія Степанівна	ЗБЕРЕЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	53
Дзерун Ілля Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	54
Дмитришин Євгеній Олександрович	ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ	55
Довганич Анастасія Андріївна	ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: КЕЙС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДП «УКРНАУКАГЕОЦЕНТР»	56
Дроб Назарій Русланович	УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ВИГОРАННЯМ ІТ-ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	57
Друбецький Сергій Олександрович	АЛГОРИТМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ ЧЕРЕЗ РЕФЛЕКСИВНУ ТРАНСФОРМАЦІЮ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА	58
Думний Руслан Іванович	ВРАХУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОК – НОВА ЕТИКА СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	60

МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Гануліч Василь Петрович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ІІ курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Горбась І.М.

MOTIVATIONAL MECHANISMS OF INNOVATIVE WORK BEHAVIOR FORMATION IN THE DIGITAL ECONOMY

This paper summarizes the theoretical foundations of personnel motivation in innovation-oriented organizations under conditions of digital transformation. There is substantial evidence that innovative performance is determined by the interaction of three interconnected levels: individual psychological factors (intrinsic motivation, self-efficacy, psychological safety), managerial mechanisms (transformational leadership and empowerment), and organizational conditions (innovation climate and knowledge-sharing culture). The findings emphasize that sustainable innovation outcomes emerge from the synergistic integration of these levels rather than from isolated motivational tools.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується переходом до інноваційної моделі зростання, в якій ключову роль відіграє людський капітал. Конкурентоспроможність організацій дедалі більше залежить від здатності персоналу створювати, адаптувати та впроваджувати нові ідеї. Цифровізація бізнес-процесів, глобалізація ринків та зростання швидкості технологічних змін зумовлюють необхідність формування нових підходів до мотивації працівників.

У цих умовах особливої актуальності набуває проблематика формування внутрішніх мотиваційних механізмів, здатних забезпечити не лише виконання функціональних обов'язків, а й ініціативність, креативність та готовність до змін.

Традиційні системи стимулювання персоналу, що ґрунтуються переважно на матеріальному заохоченні, не повною мірою відповідають вимогам інноваційного середовища. Інноваційна діяльність пов'язана з високим рівнем невизначеності, необхідністю прийняття нестандартних рішень та відповідальністю за результати змін. За таких умов визначальними стають нематеріальні чинники: внутрішня мотивація, автономія, довіра, підтримка керівництва та сприятливий організаційний клімат.

Попри значну кількість досліджень у сфері управління персоналом, проблема інтеграції психологічних, управлінських та організаційних чинників у єдину модель мотивації інноваційної поведінки залишається недостатньо систематизованою. Це зумовлює потребу в узагальненні сучасних підходів та формуванні комплексного бачення механізмів стимулювання інноваційної активності персоналу.

У результаті теоретичного аналізу встановлено, що інноваційна поведінка працівників формується під впливом трьох взаємопов'язаних рівнів.

1. Індивідуальний рівень. На індивідуальному рівні ключову роль відіграє внутрішня мотивація, яка виникає за умови задоволення потреб автономії, компетентності та професійного розвитку. Працівники, які відчувають контроль над власною діяльністю та усвідомлюють значущість своєї праці, демонструють вищий рівень креативності та ініціативності.

Важливим чинником є віра у власну ефективність (self-efficacy), що визначає готовність діяти в умовах ризику та невизначеності. У цифровому середовищі впевненість у власних професійних і технологічних компетентностях стає передумовою активної участі у процесах інновацій.

Не менш значущою є психологічна безпека — можливість відкрито висловлювати ідеї без страху негативних наслідків. Наявність безпечного середовища стимулює експериментування та підвищує рівень залученості працівників.

2. Управлінський рівень. Управлінський рівень виступає механізмом активації внутрішнього потенціалу персоналу. Трансформаційне лідерство передбачає формування стратегічного бачення, підтримку інноваційних ініціатив та розвиток довіри в колективі. Керівник у цьому контексті виступає не лише адміністратором, а й агентом змін.

Механізми делегування повноважень та розширення відповідальності (empowerment) підвищують автономію працівників і формують відчуття причетності до стратегічних цілей організації. Регулярний зворотний зв'язок та підтримка професійного розвитку сприяють зміцненню внутрішньої мотивації та інноваційної активності.

3. Організаційний рівень. Організаційний рівень охоплює інноваційний клімат, культуру обміну знаннями та цифрове робоче середовище. Інноваційний клімат визначає відкритість організації до змін і підтримку нових ідей. Культура knowledge sharing забезпечує швидке поширення інформації та інтеграцію індивідуальних ініціатив у спільні проекти.

Цифрові інструменти управління підвищують гнучкість організаційної структури, прискорюють комунікацію та сприяють формуванню мережових моделей взаємодії.

Таким чином, ефективна система мотивації в інноваційно орієнтованій організації має будуватися як інтегрована багаторівнева система, де кожен рівень підсилює інший.

Інноваційна результативність організації є наслідком синергетичної взаємодії психологічних ресурсів працівників, управлінських механізмів та організаційного середовища. Ізольоване застосування окремих мотиваційних інструментів не забезпечує стійкого ефекту. Максимальна ефективність досягається за умови комплексного впровадження внутрішньої мотивації, трансформаційного лідерства, механізмів розширення повноважень та формування інноваційного клімату.

1. Nilasari M., Nisfiannoor M., Barizfallah T. The role of intrinsic motivation on innovative work behavior // *International Journal of Organizational Innovation*. 2022. Vol. 14, No. 4.
2. Deci E. L., Ryan R. M. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press, 2020.
3. Workplace innovation behavior: The role of motivation and psychological empowerment // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023. Vol. 8. 4. Innovation climate, knowledge sharing, and employee innovation // *Sustainability*. 2021. Vol. 13.
5. Wang Y., Chen J., Luo X. Employee autonomy and innovative performance // *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 172.

ДОВІДКА

про впровадження результатів кваліфікаційної роботи магістра



ТОВ «АВЕ Трансфер»

Юридична адреса: провулок Маріупальський 3 м. Буча, 08292,
Фактична адреса: вул. Василя Тютюнника, 13, Київ, 02000

код за ЄДРПОУ 45723445

E-mail: info@awe-transfer.com.ua

Тел. (073) 333-47-47 ~~Viber~~ ~~WhatsApp~~ Telegram.

<https://awe-transfer.com>



№ 14.26

Від 12.05.2026

ДОВІДКА

про впровадження результатів кваліфікаційної роботи магістра

Гануліча Василя Петровича

на тему: «Управління мотивуванням персоналу інноваційно орієнтованої транспортної компанії»

Видана Ганулічу В.П. у тому, що надані ним практичні рекомендації щодо управління мотивуванням персоналу інноваційно орієнтованої транспортної компанії схвалені керівництвом ТОВ «АВЕ Трансфер» та прийняті до впровадження в господарську діяльність підприємства.

За участі Гануліча В.П. було розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління мотивуванням персоналу інноваційно орієнтованої транспортної компанії ТОВ «АВЕ Трансфер». Запропоновані заходи передбачають впровадження системи ключових показників ефективності персоналу, удосконалення матеріального та нематеріального стимулювання, розвиток цифрових інструментів управління для підвищення ефективності бізнес-процесів.

Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме зростанню мотивації працівників, покращенню якості транспортного сервісу, підвищенню клієнтської лояльності та посиленню інноваційної орієнтації підприємства.

З повагою,

Директор



Василь ГАНУЛІЧ

Додаток В

Анкета дослідження системи мотивації персоналу AWE Transfer

Шановний(а) респонденте! Анкету розроблено для збору первинних даних щодо рівня мотивації, залученості та задоволеності умовами праці персоналу AWE Transfer. Заповнення анонімне — будь ласка, відповідайте щиро та розгорнуто. Результати використовуються виключно в наукових цілях у рамках магістерського дослідження з управління мотивуванням персоналу інноваційно орієнтованої транспортної компанії (Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Економічний факультет, 2026 р.). Заповнення анкети займе орієнтовно 10–15 хвилин.

БЛОК 1. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

1.1. Ваша посада в компанії (позначте відповідне):

☐ Водій ☐ Диспетчер ☐ Старший диспетчер ☐ Менеджер ☐ Директор

1.2. Стаж роботи в AWE Transfer (позначте відповідне):

☐ до 6 місяців ☐ від 6 до 12 місяців ☐ від 1 до 3 років ☐ понад 3 роки

1.3. Ваша вікова група (позначте відповідне):

☐ до 25 років ☐ 25–35 років ☐ 36–45 років ☐ понад 45 років

1.4. Форма зайнятості:

☐ Штатний працівник (трудовий договір) ☐ Партнер (цивільно-правовий договір) ☐ Інше: _____

БЛОК 2. МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ

Оцініть наведені нижче твердження за шкалою від 1 до 5, де: 1 — зовсім незадоволений(а), 2 — незадоволений(а), 3 — нейтральне ставлення, 4 — задоволений(а), 5 — повністю задоволений(а).

2.1. Рівень задоволеності загальним розміром заробітної плати:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2.2. Справедливість системи комісійної оплати праці в компанії:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2.3. Прозорість та зрозумілість порядку розрахунку заробітної плати:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2.4. Відповідність вашої оплати праці ринковому рівню для аналогічних посад:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2.5. Задоволеність системою преміювання та бонусних виплат:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2.6. Своєчасність та регулярність виплати заробітної плати:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

БЛОК 3. НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ

Оцініть наведені нижче твердження за шкалою 1–5 (1 — зовсім не погоджуюся, 5 — повністю погоджуюся):

3.1. Я відчуваю визнання моїх досягнень і внеску з боку керівництва компанії:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3.2. Компанія надає мені реальні можливості для професійного розвитку і навчання:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3.3. У своїй роботі я маю достатній рівень автономії та свободи у прийнятті рішень:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3.4. Я відчуваю причетність до стратегічних цілей і місії компанії:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3.5. Психологічний клімат у колективі є позитивним і підтримуючим:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3.6. Умови праці (робоче місце, графік, технічне забезпечення) мене задовольняють:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3.7. Керівництво компанії регулярно і відкрито комунікує щодо планів і результатів:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

БЛОК 4. ЗАЛУЧЕНІСТЬ ТА ЛОЯЛЬНІСТЬ

4.1. Загальний рівень залученості (Employee Engagement). Наскільки ви відчуваєте себе залученим(ою) у роботу і діяльність AWE Transfer? Оцініть за шкалою від 1 до 10:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐

4.2. Рівень лояльності як роботодавця (eNPS). Наскільки ймовірно, що ви порекомендували б AWE Transfer як місце роботи своїм знайомим? Оцініть за шкалою 0–10 (0 — точно не рекомендував би, 10 — точно рекомендував би):

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐

4.3. Чи плануєте ви залишатися в компанії AWE Transfer протягом наступних 2 років?

☐ Так, однозначно ☐ Швидше так ☐ Невпевнений(а) ☐ Швидше ні ☐ Ні

4.4. Що є для вас ключовим мотиватором у роботі? Оберіть до 3 варіантів:

☐ Рівень заробітної плати ☐ Стабільність і безпека зайнятості ☐ Визнання з боку керівництва

☐ Можливості для кар'єрного зростання ☐ Розвиток професійних навичок ☐ Автономія у роботі

☐ Командний дух і стосунки з колегами ☐ Відповідність роботи особистим цінностям ☐ Інше: _____

БЛОК 5. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА HR-ІНСТРУМЕНТИ

5.1. Чи використовуєте ви цифрові інструменти для відстеження своїх результатів (GPS-звіти, CRM, Google Sheets)?

☐ Так, регулярно ☐ Так, іноді ☐ Ні, не маю доступу ☐ Ні, не вважаю це потрібним

5.2. Наскільки ви були б готові використовувати мобільний додаток для відстеження власних KPI і отримання зворотного зв'язку від керівництва?

☐ Дуже готовий(а) ☐ Скоріше готовий(а) ☐ Нейтрально ☐ Скоріше не готовий(а) ☐ Не готовий(а)

5.3. Оцініть важливість для вас наявності прозорої цифрової системи розрахунку КРІ та премій:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

БЛОК 6. ВІДКРИТІ ПИТАННЯ

6.1. Що, на вашу думку, найбільше підвищило б вашу мотивацію і задоволеність роботою в AWE Transfer?

6.2. Які конкретні зміни у системі оплати праці та преміювання ви вважаєте найбільш пріоритетними?

6.3. Які можливості для навчання та розвитку ви хотіли б мати в компанії?

6.4. Ваші пропозиції щодо вдосконалення системи HR-управління та корпоративної культури AWE Transfer:

Дякуємо за участь у дослідженні! Ваші відповіді є надзвичайно цінними для вдосконалення системи мотивації і умов праці в AWE Transfer. Результати анкетування будуть узагальнені та представлені керівництву компанії у знеособленому вигляді.

Додаток Г

Розрахункові таблиці фінансового обґрунтування запропонованих заходів

У цьому додатку наведено детальні розрахункові таблиці, що підкріплюють економічне обґрунтування системи мотивування персоналу AWE Transfer, розроблене в Розділі 3 магістерської роботи. Розрахунки здійснено на основі аналізу ринкових цін, даних CRM-системи AWE Transfer, галузевих бенчмарків та загальноприйнятої методики ROI для оцінювання HR-інвестицій.

Таблиця Г.1 — Структура витрат на впровадження системи мотивування персоналу AWE Transfer

Стаття витрат	Фаза 1 (М1–М3), грн	Фаза 2 (М4–М6), грн	Фаза 3 (М7–М12), грн	Разом, грн
HR-програмне забезпечення (базова ліцензія PeopleForce)	6 000	10 000	8 000	24 000
Програми навчання та розвитку персоналу (LMS, тренінги)	8 000	16 000	12 000	36 000
Гейміфікаційна платформа (модуль PeopleForce)	10 000	5 000	3 000	18 000
Консалтингові послуги та впровадження системи	19 000	0	0	19 000
РАЗОМ витрат за фазою	43 000	31 000	23 000	97 000

Примітка: витрати розраховано на основі аналізу ринкових цін програмного забезпечення та послуг HR-консалтингу станом на I квартал 2026 року. Вартість ліцензії PeopleForce для 10 користувачів включає базовий модуль управління персоналом, модуль KPI та модуль гейміфікації. Витрати на навчання включають вартість онлайн-курсів на платформах Prometheus/Coursera та одного виїзного тренінгу з командоутворення.

Таблиця Г.2 — Розрахунок очікуваних економічних ефектів від впровадження системи мотивування

Джерело економічного ефекту	Методика розрахунку ефекту	Сума ефекту, грн/рік
Зниження плинності кадрів (з 8% до 4% річних)	Вартість заміни одного ключового працівника з урахуванням витрат на пошук, адаптацію, навчання та втрату продуктивності	85 000
Зростання продуктивності персоналу (+18%)	Виторг на 1 працівника (66 667 грн/рік) $\times$ 10 осіб $\times$ 18%	120 000
Підвищення клієнтської лояльності (NPS від +30 до +42)	Зростання частки повторних замовлень (74% - 80%) $\times$ середній CLV клієнта	92 000
РАЗОМ економічний ефект за рік	—	297 000
ROI (Return on Investment)	$(297000 - 97000)/97000 \times 100\%$	206%
Строк окупності	$97\,000 / (297\,000 / 12 \text{ місяців})$	≈ 4 місяці

Примітка: розрахунок ефекту від зниження плинності здійснено на основі загальноприйнятого підходу, за яким вартість заміни працівника включає витрати на пошук, адаптацію, навчання та втрату продуктивності в період заміни. Для AWE Transfer прийнято консервативну оцінку вартості заміни одного ключового працівника — 85 000 грн. Ефект від зростання продуктивності розраховано виходячи з поточного рівня виторгу та цільового приросту продуктивності на 18%, обґрунтованого результатами бенчмаркінгового аналізу аналогічних HR-впроваджень у транспортних компаніях.

Таблиця Г.3 — Аналіз чутливості ROI при різних сценаріях реалізації проєкту

Сценарій	Умови реалізації ефектів	Витрати (базові = 97 000 грн)	ROI, %
Оптимістичний	Всі ефекти реалізовано на 100%	В межах бюджету (100%)	206%

Сценарій	Умови реалізації ефектів	Витрати (базові = 97 000 грн)	ROI, %
Базовий (найбільш ймовірний)	Ефекти реалізовано на 85%	Бюджет + 5% (101 850 грн)	148%
Помірно-песимістичний	Ефекти реалізовано на 65%	Бюджет + 15% (111 550 грн)	73%
Песимістичний	Ефекти реалізовано на 50%	Бюджет + 20% (116 400 грн)	28%

Примітка: аналіз чутливості проведено за двома ключовими параметрами: рівнем реалізації запланованих ефектів та відхиленням фактичних витрат від бюджету. Усі чотири сценарії демонструють позитивний ROI, що підтверджує економічну стійкість проєкту за будь-якого реалістичного розвитку подій.

Таблиця Г.4 — Розрахунок NPV за 3 роки

Показник	Значення
Загальні інвестиції (IC)	97 000 грн
Річний грошовий потік (CF)	297 000 грн (рік 1); 320 000 грн (рік 2); 340 000 грн (рік 3)
Ставка дисконтування (r)	20% (відповідно до ризик-профілю малого бізнесу)
NPV за 3 роки	569 481 грн
Індекс прибутковості (PI)	6,87

Примітка: при розрахунку NPV прийнято, що темп зростання грошових потоків у роки 2 і 3 становить 7,7% та 6,3% відповідно. За ставки дисконтування 20% чиста приведена вартість проєкту становить 569 481 грн, а індекс прибутковості $PI = 6,87$, що значно перевищує порогове значення 1,0 і підтверджує інвестиційну привабливість проєкту.

Додаток Д

Порівняльна характеристика HR-платформ для впровадження в AWE Transfer

З метою обґрунтованого вибору оптимальної HR-платформи для AWE Transfer проведено порівняльний аналіз п'яти систем управління персоналом, що представлені на ринку та потенційно відповідають операційним потребам компанії. Відбір платформ для аналізу здійснено за критеріями наявності україномовного інтерфейсу або локалізованої версії, доступності тарифних планів для компаній чисельністю до 15 осіб та функціональності в частині KPI і управління ефективністю. Оцінювання проводилось за 5-бальною шкалою за 7 зваженими критеріями. Вагові коефіцієнти критеріїв визначено методом експертного оцінювання з урахуванням специфічних потреб AWE Transfer.

Методологія розрахунку зваженого індексу: $ZI = \sum (Оцінка_i \times Вага_i)$, де i — порядковий номер критерію. Максимально можливий зважений індекс = 5.00 (відповідає найвищій оцінці 5 за кожним критерієм). Пороговий рівень для рекомендації = 3.50 (70% від максимуму).

Таблиця Г.1 — Порівняльний аналіз HR-платформ для AWE Transfer (оцінювання за 5-бальною шкалою)

Критерій оцінювання (Вага)	BambooHR	Zoho People	1С: Зарплата і Кадри	PeopleForce (UA)	Happy Monday HR
Функціональність KPI та OKR (0.25)	4	3	4	5	3
Інтеграція з Google Sheets та Google Workspace (0.20)	5	4	2	4	3
Мобільний доступ та зручність інтерфейсу (0.15)	5	4	3	5	4
Вартість ліцензії для SMB (до 15 осіб) (0.15)	3	4	4	5	4

Критерій оцінювання (Вага)	BambooHR	Zoho People	1С: Зарплата і Кадри	PeopleForce (UA)	Happy Monday HR
Локалізація (українська мова та законодавство) (0.10)	2	3	5	5	4
Гейміфікація та система досягнень (0.10)	3	3	2	4	3
Аналітика, звітність та People Analytics (0.05)	4	3	3	5	3
Зважений інтегральний індекс	3.80	3.45	3.25	4.75	3.35

Коментарі до оцінювання платформ:

BambooHR: лідер американського ринку з відмінним UX і мобільним додатком. Слабкі сторони — відсутність локалізації (українська мова не підтримується), відносно висока вартість для SMB та обмежені можливості гейміфікації. Зважений індекс 3.80.

Zoho People: збалансована платформа з широким функціоналом і помірною ціною. Часткова локалізація (є російська, але не українська мова), задовільний рівень інтеграції з Google Workspace. Зважений індекс 3.45.

1С: Зарплата і Кадри: найповніша відповідність українському трудовому законодавству, однак застарілий інтерфейс, відсутність мобільного додатку та мінімальний функціонал KPI роблять систему неоптимальною для інноваційної компанії. Зважений індекс 3.25.

PeopleForce (Україна): вітчизняна платформа з повною локалізацією (українська та англійська мови), інтегрованим функціоналом KPI/OKR, модулем гейміфікації та нативною інтеграцією з Google Workspace. Оптимальне співвідношення ціна/якість для малого і середнього бізнесу. Зважений індекс 4.75 — найвищий серед досліджених платформ. Рекомендовано до впровадження.

Happy Monday HR: орієнтована переважно на рекрутинг і employer branding, менш розвинений функціонал для управління ефективністю. Зважений індекс 3.35.

Висновок: за результатами порівняльного аналізу для AWE Transfer рекомендовано платформу PeopleForce (Україна) як оптимальне рішення з найвищим зваженим індексом 4.75/5.00, повною локалізацією (українська мова, відповідність КЗпП України), інтегрованим функціоналом KPI, OKR та гейміфікації, нативною інтеграцією з Google Sheets та доступною вартістю для SMB. Річна вартість ліцензії для 10 користувачів становить 24 000 грн, що включено до бюджету Фази 1–2 дорожньої карти впровадження (Додаток Г, Таблиця Г.1).

Додаток Е

Положення про систему КРІ персоналу AWE Transfer

(Проект внутрішнього нормативного документа)

Затверджено: _____ (підпис директора)

Дата: «__» _____ 2026 р.

Погоджено з персоналом: «__» _____ 2026 р.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Це Положення про систему ключових показників ефективності (далі — Положення) визначає мету, структуру, порядок розрахунку та застосування системи КРІ для персоналу ТОВ «AWE Transfer» (далі — Компанія). Положення є внутрішнім нормативним документом і обов'язковим для виконання всіма штатними працівниками Компанії.

1.2. Система КРІ розроблена з метою: (а) забезпечення прозорого, об'єктивного та вимірюваного оцінювання ефективності кожного працівника; (б) узгодження індивідуальних цілей із стратегічними пріоритетами Компанії; (в) формування справедливої та стимулюючої системи матеріального і нематеріального заохочення; (г) підтримки безперервного розвитку компетенцій персоналу.

1.3. Дія Положення поширюється на всіх штатних працівників AWE Transfer: директора-власника, старшого диспетчера, диспетчерів та водіїв. Для партнерських водіїв (цивільно-правовий договір) окремі КРІ-показники застосовуються в адаптованому вигляді відповідно до умов договору. Положення розроблено відповідно до Кодексу законів про працю України, Закону України «Про оплату праці», Закону України «Про захист персональних даних» та внутрішньої HR-політики Компанії.

1.4. Терміни та визначення: КРІ (Key Performance Indicator) — ключовий показник ефективності, кількісно вимірюваний індикатор досягнення поставленої цілі; Інтегральний бал КРІ — зважена сума фактичних значень КРІ-показників відносно цільових; Коефіцієнт преміювання — множник, що застосовується до базової ставки премії залежно від інтегрального балу КРІ.

2. СТРУКТУРА СИСТЕМИ KPI

2.1. Система KPI AWE Transfer побудована за чотирирівневою ієрархічною структурою із визначеними вагами для кожного рівня:

Рівень 1 — Стратегічні KPI (загальна вага 30%): відображають вклад персоналу у досягнення довгострокових стратегічних цілей Компанії. Включають: ROI системи HR-мотивування, зростання виторгу Компанії, клієнтський NPS (Net Promoter Score) на рівні компанії. Вимірюються щоквартально директором.

Рівень 2 — Операційні KPI (загальна вага 30%) вимірюють якість щоденної операційної діяльності компанії, що безпосередньо впливає на клієнтський досвід. Включають: клієнтський рейтинг платформи $\geq 4.9/5.0$, частку повторних замовлень $\geq 80\%$. Вимірюються щомісячно через CRM-систему.

Рівень 3 — Командні KPI (загальна вага 25%): стимулюють командну взаємодію та взаємопідтримку в межах функціональних груп. Для водіїв: вчасність рейсів $\geq 95\%$, нульовий рівень порушень. Для диспетчерів: конверсія запитів $\geq 85\%$, маржа дельти $\geq 28\%$. Вимірюються щомісячно через GPS, CRM та фінансові звіти.

Рівень 4 — Індивідуально-розвиткові KPI (загальна вага 15%): забезпечують безперервний розвиток компетенцій і кваліфікаційного рівня персоналу. Включають: навчальні години ≥ 8 год/квартал, підвищення кваліфікаційного рівня за результатами тестування у LMS-системі. Вимірюються щоквартально через LMS-платформу.

Таблиця Е.1 — KPI-картка водія AWE Transfer (щомісячне оцінювання)

КPI-показник	Вага	Формула розрахунку	Цільове значення	Джерело даних
Вчасність виконання рейсів	30%	$(\text{Рейси вчасно} / \text{Загальна кількість рейсів}) \times 100\%$	$\geq 95\%$	GPS-система (автоматично)

КРІ-показник	Ваг а	Формула розрахунку	Цільове значення	Джерело даних
Клієнтська оцінка сервісу	25%	Середнє арифметичне оцінок клієнтів за місяць	$\geq 4.8 / 5.0$	CRM-система AWE
Виконання плану рейсів	20%	(Фактична к-ть рейсів / Плановий показник) $\times$ 100%	$\geq 100\%$	Google Sheets (диспетчер)
Відсутність зафіксованих порушень	15%	Кількість зафіксованих порушень ПДР та корпоративних стандартів за місяць	= 0 порушень	Звіт директора / поліція
Участь у навчальних заходах	10%	Сумарна кількість навчальних годин за квартал	≥ 8 год/квартал	LMS-платформа (автоматично)

Таблиця Е.2 — КРІ-картка диспетчера AWE Transfer (щомісячне оцінювання)

КРІ-показник	Ваг а	Формула розрахунку	Цільове значення	Джерело даних
Маржа дельти (Delta Margin)	35%	(Ціна клієнта – Вартість партнера) / Ціна клієнта $\times$ 100%	$\geq 28\%$	Фінансовий звіт / CRM
Конверсія запитів у підтверджені поїздки	25%	(Підтверджені поїздки / Всього вхідних запитів) $\times$ 100%	$\geq 85\%$	CRM-звіт (автоматично)
Рейтинг задоволеності клієнтів	20%	Середня оцінка клієнтів після завершення поїздки	$\geq 4.8 / 5.0$	CRM-система / форма відгуку
Частка поїздок власним флотом	10%	(Поїздки власним флотом / Всього поїздок) $\times$ 100%	$\geq 40\%$	Google Sheets / CRM
Навчання і розвиток	10%	Кількість навчальних годин за квартал	≥ 8 год/квартал	LMS-платформа

3. ПОРЯДОК РОЗРАХУНКУ ПРЕМІЮВАННЯ

3.1. Щомісячна преміальна виплата для кожного працівника розраховується за такою формулою:

$$П = БС \times \sum(KPI_i \times Вага_i) \times К,$$

де P — розмір щомісячної премії (грн); BC — базова ставка премії (визначається індивідуально у трудовому договорі); $\sum(KPI_i \times Wa_i)$ — інтегральний бал КРІ (сума добутків фактичного виконання кожного КРІ у відсотках на його вагу); K — коефіцієнт преміювання, що визначається за таблицею:

Таблиця Е.3 — Шкала коефіцієнтів преміювання залежно від інтегрального балу КРІ

Інтегральний бал КРІ	Коефіцієнт преміювання	Опис
$\geq 100\%$	1.20 (Відмінно)	Усі КРІ виконано або перевиконано; додатковий бонус 20% до базової премії
90% – 99%	1.00 (Добре)	Основні КРІ виконано в межах норми; стандартна премія без коригування
80% – 89%	0.90 (Задовільно)	Окремі КРІ не досягнуто; премія знижується на 10%
Менше 80%	0.00 (Незадовільно)	Критичне невиконання КРІ; премія за поточний місяць не нараховується

3.2. Приклад розрахунку для водія за звітний місяць:

Вхідні дані: вчасність рейсів — 97% (виконання 102%); клієнтська оцінка — 4.85/5.0 (виконання 101%); кількість рейсів — 105% від плану; відсутність порушень — 0 (виконання 100%); навчальні години — 3 год (виконання 100% — квартальний показник у межах норми).

Інтегральний бал = $102\% \times 0.30 + 101\% \times 0.25 + 105\% \times 0.20 + 100\% \times 0.15 + 100\% \times 0.10 = 30.6 + 25.25 + 21.0 + 15.0 + 10.0 = 101.85\%$.

Оскільки інтегральний бал $\geq 100\%$, коефіцієнт преміювання $K = 1.20$.
Премія за місяць = $BC \times 101,85\% \times 1.20 \approx BC \times 1.22$.

3.3. Дані для розрахунку КРІ збираються автоматично з GPS-системи, CRM-платформи та Google Sheets до 3-го числа місяця, наступного за звітним. Директор перевіряє дані, підтверджує результати та формує преміальну відомість до 5-го числа. Виплата премії здійснюється разом із основною заробітною платою до 10-го числа місяця, наступного за звітним.

4. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА КОНТРОЛЬ

4.1. Директор-власник AWE Transfer несе відповідальність за: щомісячний перегляд KPI-показників через цифровий дашборд HR-платформи; своєчасне затвердження розміру преміальних виплат; інформування кожного працівника про його персональні KPI-результати у письмовому або цифровому вигляді.

4.2. Щоквартально проводяться калібраційні зустрічі команди (тривалість 60–90 хвилин) з метою обговорення агрегованих результатів, виявлення системних відхилень, коригування цільових значень KPI та превентивного управління ризиками.

4.3. Кожен працівник має право ознайомитися зі своїми KPI-результатами не пізніше 5-го числа місяця, наступного за звітним. У разі незгоди з результатами оцінювання працівник має право подати письмову апеляцію директору протягом 5 робочих днів. Апеляція розглядається на підставі первинних даних GPS-, CRM- та фінансових систем; рішення приймається протягом 3 робочих днів.

4.4. Ваги KPI-показників і цільові значення переглядаються щорічно у грудні поточного року на основі: (а) стратегічних пріоритетів Компанії на наступний рік; (б) результатів порівняльного аналізу з галузевими бенчмарками; (в) пропозицій персоналу, отриманих у ході щоквартальних калібраційних зустрічей. Будь-які зміни до Положення доводяться до відома персоналу не пізніше ніж за 30 календарних днів до набрання ними чинності.

4.5. Конфіденційність персональних KPI-даних забезпечується в рамках діючої політики захисту персональних даних AWE Transfer відповідно до вимог Закону України «Про захист персональних даних». Агреговані (знеособлені) KPI-показники можуть використовуватися для внутрішньої аналітики та зовнішньої звітності (зокрема, в рамках магістерського дослідження).

Додаток Є

Карта впровадження системи OKR в AWE Transfer (Objectives and Key Results — Цілі та Ключові Результати)

OKR (Objectives and Key Results) — методологія цілепокладання та стратегічного вирівнювання, що забезпечує вертикальне та горизонтальне узгодження цілей Компанії, команд та окремих працівників. Методологія розроблена у Intel (Е. Гроув) та популяризована Google, сьогодні активно застосовується провідними технологічними компаніями та стартапами у понад 90 країнах світу. Для AWE Transfer запропоновано квартальний цикл OKR із прив'язкою до системи мотивування та KPI-карток (Додаток Д). Ключова відмінність OKR від KPI: Цілі (Objectives) — якісні, надихаючі, амбіційні; Ключові результати (Key Results) — суворо кількісні, вимірювані, із чіткою датою виконання. Оптимальна оцінка досягнення OKR становить 0.6–0.7 (повне виконання 1.0 свідчить про заниженість цілей). За даними Doerr (2018), компанії, які систематично впровадили OKR, демонструють зростання продуктивності на 10–20% вже у перший рік [38, с. 71].

OKR РІВЕНЬ 1 — КОМПАНІЯ AWE TRANSFER (Q3 2026, 01.07–30.09.2026)

Objective 1: «Стати беззаперечним лідером преміального пасажирського транспорту в Київській агломерації за якістю клієнтського досвіду»

KR 1.1: Підвищити клієнтський NPS з +30 до +45 до 30.09.2026 (вимірювання через щомісячне опитування в CRM).

KR 1.2: Збільшити частку повторних замовлень від одних і тих самих клієнтів з 74% до 82% за квартал.

KR 1.3: Досягти виторгу 1 500 000 грн за III квартал 2026 р. (зростання +15% до II кварталу 2026 р.).

KR 1.4: Знизити кількість скарг клієнтів до менше 1% від загальної кількості поїздок.

Objective 2: «Збудувати залучену команду, яка прагне до розвитку, інновацій та перевершення очікувань клієнтів»

KR 2.1: Підвищити рівень залученості персоналу (Employee Engagement) з 7.4 до 8.0 балу за індексом Gallup Q12 (вимірювання наприкінці кварталу).

KR 2.2: 100% персоналу завершують мінімум 8 навчальних годин за квартал у LMS-платформі (відстеження автоматично).

KR 2.3: Знизити показник плинності кадрів з 8% до 5% у річному вимірі (базовий показник I кварталу 2026 р.).

KR 2.4: Запустити HR-платформу PeopleForce і забезпечити 100% реєстрацію та активне використання всіма штатними працівниками до 15.07.2026.

OKR РІВЕНЬ 2 — КОМАНДА ДИСПЕТЧЕРІВ (Q3 2026)

Objective: «Максимізувати ефективність обробки замовлень та перевищити очікування клієнтів на кожному етапі комунікації»

KR 1: Конверсія вхідних запитів у підтверджені поїздки $\geq 88\%$ (поточне значення — 82%).

KR 2: Середній час відповіді клієнту на вхідний запит ≤ 3 хвилини протягом робочих годин (9:00–22:00).

KR 3: Маржа дельти (різниця між ціною клієнта і вартістю партнерського водія) $\geq 30\%$ від виторгу.

KR 4: Частка поїздок, виконаних власним флотом AWE Transfer, $\geq 42\%$ (поточне значення — 38%).

OKR РІВЕНЬ 2 — КОМАНДА ВОДІЇВ (Q3 2026)

Objective: «Забезпечити бездоганний сервіс і нульовий рівень порушень, перетворюючи кожну поїздку на виключний клієнтський досвід»

KR 1: Вчасність виконання рейсів $\geq 97\%$ (поточне значення — 93%).

KR 2: Середня клієнтська оцінка сервісу $\geq 4.9/5.0$ (поточне значення — 4.7).

KR 3: Нуль зафіксованих порушень Правил дорожнього руху та корпоративних стандартів обслуговування протягом кварталу.

KR 4: Кожен водій завершує мінімум один навчальний курс з клієнтського сервісу або безпечного водіння у LMS до 31.08.2026.

Таблиця Є.1 — Структура рівнів OKR для AWE Transfer

Рівень OKR	Кількість Objectives	Кількість Key Results	Цикл оновлення	Шкала оцінки
Компанія (Level 1)	2–3	2–4 на кожен Objective	Квартальний	0.0 – 1.0 (Ціль: 0.6–0.7)
Команда (Level 2)	1–2	2–3 на кожен Objective	Квартальний	0.0 – 1.0 (Ціль: 0.6–0.7)
Індивідуальний (Level 3)	1–2	2–3 на кожен Objective	Місячний або квартальний	0.0 – 1.0 (Ціль: 0.6–0.7)

Таблиця Є.2 — Календар OKR-циклу AWE Transfer

Етап OKR-циклу	Строки проведення	Відповідальний	Очікуваний результат
Планування та затвердження OKR	1–5 число першого місяця кварталу	CEO + вся команда	Затверджені OKR усіх рівнів
Щотижневий check-in (15 хв)	Щопонеділка, початок робочого дня	Кожен співробітник (самостійно)	Оновлений прогрес у системі
Місячний огляд прогресу	Остання п'ятниця кожного місяця	Директор + диспетчери	Звіт прогресу, коригувальні дії
Квартальна ретроспектива	Останній тиждень кварталу	Вся команда (120 хв)	OKR Score + уроки + ідеї
Планування наступного кварталу	Перший тиждень нового кварталу	CEO	Нові OKR на наступний квартал
Річний стратегічний перегляд	Грудень поточного року	CEO + ключові співробітники	Стратегічні OKR на наступний рік

Зв'язок OKR із системою KPI: на відміну від KPI, які вимірюють поточну операційну ефективність і безпосередньо пов'язані з преміюванням, OKR є інструментом стратегічного вирівнювання і фокусування зусиль. Оцінка OKR не пов'язана з розрахунком щомісячної премії (щоб уникнути заниження

амбіційності цілей), проте результати квартальної ретроспективи OKR беруться до уваги при щорічному перегляді KPI-ваг та базових ставок преміювання.

Впровадження OKR-методології в AWE Transfer дозволить подолати ключовий виявлений недолік системи мотивації — відсутність чіткого зв'язку між індивідуальними зусиллями, командними результатами та стратегічними цілями компанії. Прозорість цілей і вимірюваність результатів є необхідною передумовою для переходу від реактивного до проактивного управління персоналом. За даними Doerr (2018) [38, с. 71], компанії, які впровадили OKR, демонструють зростання продуктивності на 10–20% вже в перший рік. Квартальний ритм OKR-циклу забезпечує оптимальний баланс між стратегічним горизонтом і операційною гнучкістю, що є критично важливим для динамічного транспортного бізнесу в умовах воєнно-економічної невизначеності та швидкої технологічної зміни ринку преміального транспорту. Успішне впровадження OKR, за прогнозом, дозволить підвищити залученість персоналу на 0.6 балу (з 7.4 до 8.0 за Gallup Q12) та забезпечить стратегічне вирівнювання команди навколо спільної мети — лідерства в сегменті преміального пасажирського транспорту Київської агломерації.

АНОТАЦІЯ

Ганулич В. В. Управління мотивуванням персоналу інноваційно орієнтованої транспортної компанії. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління мотивуванням персоналу інноваційно орієнтованої транспортної компанії в умовах цифрової трансформації, зростання конкуренції на ринку пасажирських перевезень та підвищення вимог до якості сервісу.

У роботі систематизовано наукові підходи до управління мотивуванням персоналу, розглянуто змістові, процесуальні та сучасні мотиваційні теорії, зокрема теорію самодетермінації, АМО-модель та підходи до формування залученості працівників. Уточнено сутність мотивування персоналу інноваційно орієнтованої транспортної компанії та визначено його роль у забезпеченні продуктивності, сервісної якості, організаційної стійкості та готовності персоналу до впровадження інновацій.

Проведено комплексний аналіз діяльності транспортної компанії AWE Transfer, охарактеризовано її бізнес-модель, організаційну структуру, кадровий потенціал та особливості управління персоналом. На основі аналізу внутрішнього середовища, показників операційної діяльності та результатів діагностики системи мотивування виявлено основні проблеми, пов'язані з недостатньою формалізацією KPI, нерівномірністю мотиваційних інструментів, обмеженістю кар'єрних траєкторій та потребою у посиленні нематеріальної мотивації персоналу.

У роботі обґрунтовано авторську модель удосконалення управління мотивуванням персоналу AWE Transfer, що поєднує матеріальні, нематеріальні, професійно-розвиткові та інноваційно-орієнтовані стимули. Запропоновано п'ятирівневу модель мотивації персоналу, KPI-систему, OKR-структуру та дорожню карту впровадження, спрямовані на підвищення результативності працівників, якості сервісу, залученості персоналу та готовності компанії до цифрових змін.

Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження системи мотивування персоналу з урахуванням специфіки малого транспортного бізнесу, партнерської моделі перевезень та потреб інноваційного розвитку компанії. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів, визначено очікуваний ефект від їх реалізації та показники контролю результативності. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі в діяльності AWE Transfer та інших інноваційно орієнтованих транспортних компаній.

Ключові слова: мотивування персоналу, управління персоналом, інноваційно орієнтована компанія, транспортна компанія, AWE Transfer, KPI, OKR, АМО-модель, теорія самодетермінації, залученість персоналу, нематеріальна мотивація, цифрова трансформація.

SUMMARY

Ganulych V. V. Management of Personnel Motivation in an Innovation-Oriented Transport Company. – Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Innovative Activity". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The thesis is devoted to the substantiation of theoretical and methodological foundations and the development of practical recommendations for improving

personnel motivation management in an innovation-oriented transport company under conditions of digital transformation, growing competition in the passenger transportation market and increasing requirements for service quality.

The paper systematizes scientific approaches to personnel motivation management, examines content, process and modern motivation theories, including self-determination theory, the AMO model and approaches to employee engagement. The essence of personnel motivation in an innovation-oriented transport company is clarified, and its role in ensuring productivity, service quality, organizational resilience and personnel readiness for innovation implementation is determined.

A comprehensive analysis of the activities of the transport company AWE Transfer is conducted. Its business model, organizational structure, human resource potential and specific features of personnel management are characterized. Based on the analysis of the internal environment, operational performance indicators and the results of diagnosing the motivation system, the main problems are identified, including insufficient formalization of KPIs, uneven use of motivational tools, limited career development paths and the need to strengthen non-material motivation of employees.

The paper substantiates the author's model for improving personnel motivation management at AWE Transfer, which combines material, non-material, professional development and innovation-oriented incentives. A five-level personnel motivation model, a KPI system, an OKR structure and an implementation roadmap are proposed. These tools are aimed at increasing employee performance, service quality, personnel engagement and the company's readiness for digital changes.

Practical recommendations for implementing the personnel motivation system are developed, taking into account the specifics of small transport businesses, the partnership model of transportation services and the company's innovation

development needs. The economic justification of the proposed measures is carried out, the expected effect of their implementation and performance control indicators are determined. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed model in the activities of AWE Transfer and other innovation-oriented transport companies.

Keywords: personnel motivation, human resource management, innovation-oriented company, transport company, AWE Transfer, KPI, OKR, AMO model, self-determination theory, employee engagement, non-material motivation, digital transformation.