

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет кібербезпеки та інформаційних технологій**

**Кафедра штучного інтелекту та математичного моделювання**

**БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему: «Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління ІТ-підприємств»

Виконав: здобувач вищої освіти  
4 курсу 441 групи  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Єгоров Денис Олексійович

Керівник: д.е.н., професор  
Горбаченко Станіслав Анатолійович

Рецензент: к.е.н., доцент  
Куклінова Тетяна Вікторівна

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»  
Факультет кібербезпеки та інформаційних технологій  
Кафедра штучного інтелекту та математичного моделювання  
Освітньо-кваліфікаційний рівень      бакалавр  
Галузь знань:                                      07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність:                                    073 «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри штучного інтелекту та**  
**математичного моделювання**

д.е.н., професор С.А. Горбаченко

\_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
**Єгорова Дениса Олексійовича**

1. Тема роботи: «Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління ІТ-підприємств»  
Керівник роботи: д.е.н., професор Горбаченко Станіслав Анатолійович  
затверджені наказом НУ ОЮА від «24» березня 2026 року № 625-06
2. Строк подання здобувачем роботи «20» травня 2026 рік
3. Дата видачі завдання «15» вересня 2025 рік

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| №<br>п/п | Назва етапу                                                              | Строк                      | Примітка |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------|
| 1.       | Затвердження плану КР                                                    | Вересень 2025              |          |
| 2.       | Збір та аналіз наукової літератури                                       | Вересень 2025              |          |
| 3.       | Підготовка першого розділу роботи                                        | Жовтень 2025               |          |
| 4.       | Підготовка другого розділу роботи                                        | Листопад 2025              |          |
| 5.       | Підготовка третього розділу роботи                                       | Грудень 2025 – Січень 2026 |          |
| 6.       | Підготовка висновків, переліку<br>використаних джерел, оформлення роботи | Лютий 2026                 |          |
| 7.       | Подання КР на кафедру та рецензування<br>роботи                          | Березень – Квітень 2026    |          |
| 8.       | Попередній захист КР на кафедрі                                          | Квітень 2026               |          |
| 9.       | Прийняття рішення про допуск КР до<br>захисту                            | Квітень – Травень 2026     |          |
| 10.      | Захист БР В ЕК                                                           | 05.06.2026                 |          |

**Здобувач** \_\_\_\_\_  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління ІТ-підприємств» на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузь знань 07 «Управління та адміністрування», містить 4 рисунки, 13 таблиць, 40 літературних джерел. Робота виконана на 70 сторінках загального тексту і 60 сторінках основного тексту.

Метою роботи є наукове обґрунтування ролі мотивації персоналу як фактора підвищення ефективності системи управління ІТ-підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТЗОВ «ЕЛЕКС».

У роботі здійснено теоретичне узагальнення концепцій мотивації персоналу та її ролі в системі управління підприємством, проаналізовано інструменти та методи мотивації, а також сучасні виклики управління персоналом в ІТ-індустрії. Проведено всебічний аналіз організаційно-економічного стану ТЗОВ «ЕЛЕКС», оцінено рівень мотивації персоналу та його вплив на ключові показники ефективності управління. Розроблено комплексну стратегію вдосконалення мотивації персоналу, яка включає п'ятиетапну модель реалізації, детальне бюджетне обґрунтування та оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Результати роботи можуть бути використані керівництвом ІТ-підприємств, HR-фахівцями для вдосконалення систем мотивації персоналу, підвищення залученості працівників та загальної ефективності управління.

Можливими напрямками подальших досліджень є цифровізація та персоналізація систем мотивації за допомогою сучасних HR-технологій та штучного інтелекту, вивчення впливу гібридних моделей роботи на мотиваційні механізми в ІТ-сфері.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ІТ-ПІДПРИЄМСТВА, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ МОТИВАЦІЇ, ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ.

## **ABSTRACT**

The qualification work on the topic “Staff Motivation as a Factor in Improving the Efficiency of the IT Enterprise Management System” for obtaining the first (bachelor’s) level of higher education in specialty 073 “Management”, field of knowledge 07 “Management and Administration”, contains 4 figures, 13 tables, and 40 literary sources. The work is performed on 70 pages of general text and 60 pages of the main text.

The purpose of the work is to provide scientific substantiation of the role of staff motivation as a factor in increasing the efficiency of the management system of IT enterprises and to develop practical recommendations for its improvement based on the example of LLC “ELEKS”.

The work carries out a theoretical generalization of the concepts of staff motivation and its role in the enterprise management system, analyzes the tools and methods of motivation, as well as modern challenges in personnel management in the IT industry. A comprehensive analysis of the organizational and economic condition of LLC “ELEKS” was conducted, the level of staff motivation and its impact on the key performance indicators of management were assessed. A comprehensive strategy for improving staff motivation was developed, which includes a five-stage implementation model, a detailed budget justification, and an assessment of the economic efficiency of the proposed measures.

The results of the work can be used by the management of IT enterprises and HR specialists to improve staff motivation systems, increase employee engagement, and enhance overall management efficiency.

Possible directions for further research include the digitalization and personalization of motivation systems using modern HR technologies and artificial intelligence, as well as the study of the impact of hybrid work models on motivational mechanisms in the IT sector.

STAFF MOTIVATION, MANAGEMENT SYSTEM, IT ENTERPRISES, MANAGEMENT EFFICIENCY, MOTIVATION STRATEGY, EMPLOYEE ENGAGEMENT, HUMAN CAPITAL.

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                             | <b>6</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ РОЛІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>                                    | <b>9</b>  |
| 1.1. Поняття та основні концепції мотивації персоналу.....                                                                                    | 9         |
| 1.2. Інструменти та методи підвищення мотивації персоналу на підприємстві...15                                                                |           |
| 1.3. Сучасні виклики в системі управління персоналом в ІТ-підприємствах.....                                                                  | 20        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ТЗОВ «ЕЛЕКС».....</b> | <b>28</b> |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТЗОВ «ЕЛЕКС».....                                                                                | 28        |
| 2.2. Стан та проблеми мотивації персоналу в ІТ-індустрії.....                                                                                 | 34        |
| 2.3. Вплив мотивації персоналу на ключові показники ефективності управління ТЗОВ «ЕЛЕКС».....                                                 | 39        |
| <b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ТЗОВ «ЕЛЕКС».....</b>      | <b>44</b> |
| 3.1. Етапи формування стратегії вдосконалення мотивації персоналу в ТЗОВ «ЕЛЕКС».....                                                         | 44        |
| 3.2. Формування бюджету щодо інструментів вдосконалення системи мотивації персоналу на ІТ-підприємстві.....                                   | 49        |
| 3.3. Оцінка ефективності реалізації стратегії та інструментів вдосконалення мотивації персоналу.....                                          | 55        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                                          | <b>63</b> |
| <b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                                       | <b>67</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми** обумовлена тим, що мотивація є важливим інструментом заохочення персоналу бізнес-структур в будь-якій сфері. А для ІТ-підприємств персонал є головним ресурсом в умовах глобальної боротьби за таланти, інтенсивної цифрової трансформації, переходу до гібридних і віддалених форм організації праці. При цьому важелем впливу на кваліфікованих ІТ-фахівців є вже не тільки підвищення заробітної плати, але і формування системи взаємин між керівництвом і працівниками (зокрема, у межах командного підходу). В умовах повномасштабного вторгнення пріоритети працівників також суттєво трансформувалися в бік потреб безпеки, стабільності, психологічної підтримки та гнучкості, а фінансова мотивація, навпаки, ускладнюється або стає взагалі неможливою.

Все вищезазначене вимагає переосмислення традиційних підходів до мотивації. Відтак у кваліфікаційній роботі мотивація персоналу розглядається не лише одним із елементів менеджменту, а і стратегічним фактором, що безпосередньо визначає рівень залученості працівників, продуктивність праці, інноваційну активність команд та загальну ефективність системи управління.

Теоретичне значення дослідження полягає в подальшому розвитку та інтеграції класичних і сучасних концепцій мотивації з урахуванням кадрової специфіки ІТ-галузі. Практичне значення роботи визначається необхідністю створення дієвих механізмів підвищення ефективності управління через системне удосконалення мотиваційної політики, що дозволить ІТ-підприємствам максимально реалізовувати потенціал власного персоналу для досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Аналіз наукової літератури свідчить про значну увагу дослідників до теоретичних основ мотивації персоналу. Класичні концепції А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда, В. Врума, Дж. Адамса, Л. Портера та Е. Лоулера, а також сучасні інтегративні підходи, зокрема теорія самодетермінації Е. Десі та

Р. Раяна, широко висвітлені як у зарубіжних, так і в українських наукових працях. Вагомий внесок у вивчення інструментів і методів мотивації зробили українські вчені, серед яких Ігнатюк В., Кузьмін О.Є., Бондар Т., Материнська О., Кравчук О.І. та інші. Досліджено також сучасні виклики управління персоналом в ІТ-сфері, зокрема вплив воєнного стану, цифровізацію HR-процесів та особливості мотивації поколінь. Водночас комплексне вивчення мотивації персоналу як фактора підвищення ефективності системи управління саме в українських ІТ-підприємствах середнього розміру, з урахуванням їхньої організаційно-економічної специфіки, впливу воєнних ризиків та реальних практичних механізмів вдосконалення, залишається недостатньо розробленим. Таким чином, обрана тема потребує подальшої наукової розробки, що поєднує теоретичний аналіз з емпіричним дослідженням конкретного підприємства та розробкою прикладної стратегії її вдосконалення.

**Метою роботи** є наукове обґрунтування ролі мотивації персоналу як важливого фактора підвищення ефективності системи управління ІТ-підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТЗОВ «ЕЛЕКС».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено низку взаємопов'язаних завдань:

- визначити поняття та основні концепції мотивації персоналу;
- проаналізувати інструменти та методи підвищення мотивації персоналу;
- дослідити сучасні виклики в системі управління персоналом в ІТ-підприємствах;
- здійснити аналіз організаційно-економічної характеристики ТЗОВ «ЕЛЕКС»;
- проаналізувати стан і проблеми мотивації персоналу в ТЗОВ «ЕЛЕКС» та в ІТ-індустрії загалом;
- визначити вплив мотивації персоналу на ключові показники ефективності управління досліджуваного підприємства;

- розробити етапи формування стратегії вдосконалення мотивації персоналу в ТЗОВ «ЕЛЕКС»;
- сформувати бюджет щодо інструментів вдосконалення системи мотивації персоналу на ІТ-підприємстві;
- оцінити ефективність реалізації стратегії та інструментів вдосконалення мотивації персоналу.

**Об’єктом дослідження** є процеси мотивації персоналу в системі управління ІТ-підприємствами.

**Предметом дослідження** виступає мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління ІТ-підприємств.

**Методи дослідження** складають діалектичний метод, методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу та спеціальні методи: економіко-статистичний аналіз, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, розрахунково-аналітичні методи, графічні методи представлення результатів (таблиці, рисунки, схеми), а також методи емпіричного дослідження (аналіз документів, порівняльний аналіз конкурентів, прогнозування). Такий комплексний методичний інструментарій забезпечив обґрунтованість теоретичних висновків та практичну спрямованість розроблених рекомендацій.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ РОЛІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **1.1. Поняття та основні концепції мотивації персоналу**

Мотивація персоналу є однією з центральних категорій сучасного менеджменту, яка визначає здатність організації досягати стратегічних цілей через ефективне використання людського капіталу. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції за таланти роль мотивації набуває особливого значення, оскільки саме вмотивовані працівники забезпечують інноваційність, продуктивність і конкурентоспроможність підприємств. За даними міжнародних досліджень, рівень залученості працівників у світі залишається критично низьким – лише 23 % співробітників глобально є активно залученими у 2024 році, що свідчить про системні проблеми в управлінні мотивацією [28].

Етимологічно поняття «мотивація» походить від латинського «*movere*» – рухати, спонукати. У науковій літературі мотивація розглядається як процес спонукання людини до діяльності для досягнення певних цілей, зумовлений сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають напрямок, інтенсивність та стійкість поведінки працівника. Ігнатюк В. та Туніна Г. визначають мотивацію персоналу як систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують активізацію трудової діяльності, формування мотиваційного ядра та розвиток трудового потенціалу працівників [8]. При цьому мотивація здійснюється і розглядається в поєднанні з процесом стимулювання праці, де стимулювання є елементом зовнішнього впливу на активність діяльності персоналу.

Розмежування понять «мотивація» та «мотивування» є важливим для коректного розуміння управлінських процесів. Мотивація характеризує внутрішній стан людини – сукупність мотивів, потреб і цінностей, які спонукають до певної поведінки. Мотивування, натомість, є управлінською

функцією – цілеспрямованим впливом на працівника з метою формування бажаної моделі поведінки. Кузьмін О.Є. та Бодарецька О.М. наголошують, що взаємозв'язок цих понять формує основу системи управління персоналом, де ефективне мотивування має спиратися на глибоке розуміння індивідуальних мотивів кожного працівника [11].

Еволюція теоретичних уявлень про мотивацію пройшла тривалий шлях від ранніх концепцій наукового менеджменту до сучасних інтегративних моделей. Класичний підхід Ф. Тейлора, сформульований на початку XX століття, базувався на припущенні, що основним рушієм трудової поведінки є економічний інтерес, і передбачав пряму залежність оплати праці від продуктивності. Цей підхід, попри його обмеженість, заклав фундамент для подальшого розвитку теорій мотивації і досі залишається актуальним у контексті матеріального стимулювання на виробничих підприємствах [20].

Значний внесок у розвиток теорії мотивації здійснив А. Маслоу, запропонувавши у 1943 році ієрархічну модель потреб, яка стала однією з найвпливовіших концепцій в історії менеджменту. Згідно з цією теорією, потреби людини організовані у п'ятирівневу піраміду: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби у повазі та самоактуалізації. Ключовим принципом є те, що вищі потреби стають актуальними лише після задоволення нижчих, що має безпосередні управлінські імплікації для формування мотиваційних програм на підприємствах різних типів. Перевозчикова Н.О. зазначає, що ієрархія Маслоу залишається базовою рамкою для аналізу мотиваційних потреб, хоча сучасні дослідження свідчать про більшу гнучкість і ситуативність цієї ієрархії [17].

Двофакторна теорія Ф. Герцберга, розроблена у 1959 році, запропонувала принципово інший підхід до розуміння мотивації, розділивши фактори трудової задоволеності на дві категорії: гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата, міжособистісні відносини, політика компанії) та мотиватори (досягнення, визнання, зміст роботи, відповідальність, кар'єрне зростання). Згідно з Герцбергом, гігієнічні фактори лише запобігають незадоволенню, але не

створюють позитивної мотивації, тоді як справжня мотивація забезпечується мотиваторами – факторами, пов'язаними зі змістом і значущістю самої роботи. Ця концепція має особливу цінність для ІТ-сфери, де гігієнічні фактори (конкурентна зарплата, комфортний офіс) є необхідною умовою, але недостатньою для утримання висококваліфікованих фахівців [6].

Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда доповнює змістовні теорії мотивації, виділяючи три ключові потреби: потребу в досягненні (бажання ставити та досягати складних цілей), потребу у владі (прагнення впливати на інших) та потребу у причетності (бажання належати до групи та підтримувати соціальні зв'язки). Ця теорія є особливо релевантною для управління проєктними командами, де різні ролі вимагають домінування різних типів потреб: менеджери проєктів потребують високого рівня потреби у владі та досягненні, тоді як розробники – потреби у досягненні та причетності [3].

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються не на тому, що мотивує працівника, а на тому, як формується мотиваційна поведінка. Теорія очікувань В. Врума стверджує, що мотивація є функцією трьох чинників: очікування (зусилля приведуть до результату), інструментальності (результат приведе до винагороди) та валентності (цінність винагороди для працівника). Мотерко Г.М. та Рудич Л.В. підкреслюють, що ця теорія є особливо корисною для проєктування систем преміювання, оскільки працівники повинні чітко бачити зв'язок між своїми зусиллями, результатами та винагородою [23].

Теорія справедливості Дж. Адамса акцентує увагу на суб'єктивному сприйнятті справедливості винагороди, де працівник порівнює співвідношення власних зусиль і винагороди з аналогічним співвідношенням у колег або працівників інших організацій. Відчуття несправедливості призводить до зниження мотивації, що проявляється у зменшенні продуктивності, абсентеїзмі або звільненні [25]. В умовах ІТ-ринку, де інформація про рівні заробітних плат є відносно прозорою завдяки спеціалізованим платформам, теорія справедливості набуває особливої практичної значущості.

Комплексна модель мотивації Л. Портера та Е. Лоулера інтегрує елементи теорій очікувань і справедливості, пропонуючи цілісну процесну модель, де задоволення є результатом, а не причиною продуктивності. Ця модель враховує такі змінні, як зусилля, здібності, сприйняття ролі, внутрішня та зовнішня винагорода, що дозволяє більш точно прогнозувати мотиваційну поведінку працівників у складних організаційних контекстах [1].

Сучасні дослідження розширюють класичні підходи, інтегруючи елементи позитивної психології, теорії самодетермінації та нейроекономіки. Теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна виділяє три базові психологічні потреби – автономію, компетентність і зв'язаність, – задоволення яких є необхідною умовою внутрішньої мотивації. Ця теорія набуває особливого значення в контексті управління знаннями працівниками, де автономія у прийнятті рішень та можливості для професійного розвитку є ключовими мотиваційними факторами [30].

Материнська О. та Любченко В. зазначають, що в умовах цифрової трансформації підприємств відбувається суттєва трансформація мотиваційних механізмів, що вимагає поєднання матеріальних, нематеріальних та цифрових інструментів впливу на персонал [12]. Цифровізація створює нові можливості для персоналізації мотиваційних програм, використання HR-аналітики для прогнозування мотиваційних потреб та впровадження гейміфікації як інноваційного інструменту залучення.

В умовах воєнного стану в Україні відбувається кардинальна трансформація мотиваційних пріоритів працівників. Зміни у середовищі функціонування українських підприємств трансформують поняття мотивації персоналу, зміщуючи акценти на мотиви і стимули, пов'язані з безпекою, стабільністю та соціальною підтримкою [23]. Водночас зростає значення нематеріальних факторів: відчуття причетності до спільної справи, гнучкість робочого графіка, можливість працювати віддалено та підтримка ментального здоров'я працівників.

Для систематизації розглянутих теоретичних підходів доцільно представити порівняльний аналіз основних концепцій мотивації у вигляді таблиці 1.1, яка дозволяє виявити спільне та відмінне у різних теоріях, а також визначити їх практичну застосовність у сучасних умовах.

Таблиця 1.1

## Порівняльний аналіз основних теорій мотивації персоналу

| Теорія                  | Тип          | Ключова ідея                                              | Переваги                                                       | Обмеження                                            |
|-------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Ієрархія потреб         | Змістовна    | П'ять рівнів потреб від фізіологічних до самоактуалізації | Простота, універсальність, інтуїтивна зрозумілість             | Жорстка ієрархія не завжди підтверджується емпірично |
| Двофакторна модель      | Змістовна    | Гігієнічні фактори та мотиватори як незалежні виміри      | Розрізнення задоволеності та мотивації, фокус на змісті роботи | Суб'єктивність, обмежена кроскультурна валідність    |
| Набутих потреб          | Змістовна    | Три ключові потреби: досягнення, влада, причетність       | Врахування індивідуальних відмінностей, практичність           | Складність діагностики, культурна зумовленість       |
| Теорія отримувач        | Процесуальна | Мотивація = очікування × інструментальність × валентність | Рациональність, можливість кількісної оцінки                   | Припущення раціональності, складність розрахунку     |
| Теорія справедливості   | Процесуальна | Порівняння власного внеску/винагороди з іншими            | Пояснення демотивації, акцент на соціальному контексті         | Суб'єктивність оцінок, індивідуальні відмінності     |
| Теорія самодетермінації | Інтегративна | Автономія, компетентність, зв'язаність як базові потреби  | Сучасність, фокус на внутрішній мотивації, емпірична база      | Обмеженість у контексті низькокваліфікованої праці   |

*Джерело: складено за даними [11, 20, 17, 6, 3, 23, 25, 1, 30]*

Аналіз таблиці дозволяє зробити висновок про комплементарність різних теоретичних підходів: кожна теорія висвітлює певний аспект мотиваційного процесу, і жодна з них окремо не забезпечує вичерпного пояснення мотиваційної

поведінки. Сучасна практика управління персоналом вимагає інтегрованого підходу, що поєднує елементи змістовних, процесуальних та інтегративних теорій.

Взаємозв'язок основних елементів системи мотивації персоналу та їх вплив на результати діяльності підприємства наочно демонструє рисунок 1.1.

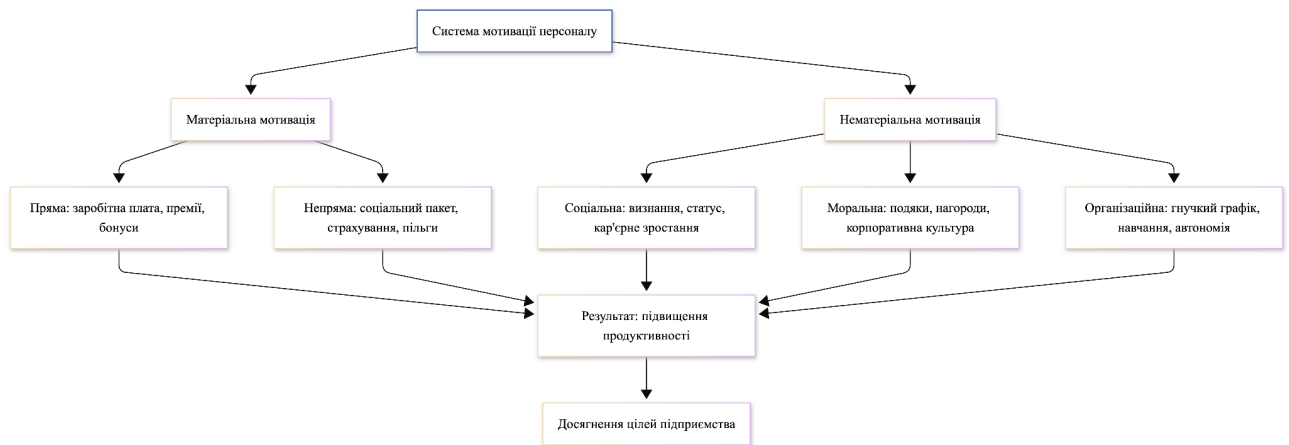


Рис. 1.1. Структура системи мотивації персоналу підприємства

*Джерело: складено за даними [11, 20, 17, 6, 3, 23, 25, 1, 30]*

Рисунок ілюструє двокомпонентну структуру системи мотивації, де матеріальна мотивація (пряма та непряма) і нематеріальна мотивація (соціальна, моральна, організаційна) взаємодіють як комплементарні елементи, спільно впливаючи на підвищення продуктивності та досягнення цілей підприємства. Така інтегрована модель відповідає сучасним вимогам управління персоналом, де ефективність мотиваційної системи залежить від балансу між різними типами стимулів.

Узагальнюючи теоретичний аналіз, можна констатувати, що мотивація персоналу є багатовимірним феноменом, який потребує комплексного підходу до вивчення та управління. Еволюція теоретичних концепцій від механістичних моделей раннього менеджменту до сучасних інтегративних підходів відображає зростаюче розуміння складності мотиваційних процесів та їхньої залежності від індивідуальних, організаційних і соціокультурних факторів. В умовах цифрової трансформації та геополітичних викликів розвиток теорії мотивації

спрямовується в бік персоналізації, гнучкості та технологічної підтримки мотиваційних програм

## **1.2. Інструменти та методи підвищення мотивації персоналу на підприємстві**

Практична реалізація мотиваційних концепцій на підприємстві здійснюється через систему інструментів та методів, які забезпечують цілеспрямований вплив на поведінку працівників. Бондар Т. та Краснонос А. зазначають, що мотивація персоналу є важливою складовою успіху компанії, а комбінація різних методів заохочення і пристосування їх до потреб компанії та її працівників є найефективнішим шляхом досягнення високої конкурентоспроможності [2]. Вибір оптимальних інструментів мотивації залежить від специфіки діяльності підприємства, характеристик персоналу, фінансових можливостей та стратегічних цілей організації.

Матеріальні методи мотивації залишаються фундаментом системи стимулювання на більшості підприємств. До основних інструментів матеріальної мотивації належать: базова заробітна плата, преміювання за результатами роботи, бонуси за досягнення KPI, участь у прибутках компанії, надання соціального пакету (медичне страхування, компенсація транспорту, харчування), корпоративне кредитування та інші форми фінансового заохочення. Дослідження Касперзюка А. та ін. підтверджують, що фінансові мотиватори, зокрема бонуси за досягнення цільових показників, залишаються найефективнішим інструментом серед працівників різних вікових груп та рівнів кваліфікації [31].

Системи оплати праці на сучасних підприємствах класифікуються за кількома критеріями. За принципом визначення розміру виділяють погодинну, відрядну та комісійну оплату. За структурою – фіксовану (оклад), змінну (премії, бонуси) та змішану. В ІТ-сфері найпоширенішою є змішана система, де

фіксована частина становить більшу частину загального доходу, а змінна частина прив'язана до KPI проєктів, індивідуальних цілей або фінансових результатів компанії. Така структура забезпечує баланс між стабільністю доходу та стимулюванням продуктивності.

Преміювання за системою KPI є одним з найпоширеніших інструментів матеріальної мотивації на сучасних підприємствах. KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності – дозволяють встановити вимірювані критерії оцінки результатів роботи працівника та прив'язати до них систему винагород. Ефективна система KPI має відповідати критеріям SMART: бути конкретною (Specific), вимірюваною (Measurable), досяжною (Achievable), релевантною (Relevant) та обмеженою в часі (Time-bound) [13]. Носань Н. та Коршуков Р. підкреслюють, що впровадження KPI-систем дозволяє підвищити продуктивність працівників за рахунок чіткої прив'язки результатів до винагороди [15].

Нематеріальні методи мотивації набувають дедалі більшого значення в сучасному управлінні персоналом, особливо в галузях з високою часткою інтелектуальної праці. За даними дослідження McKinsey проведеного серед 1200 респондентів в 11 країнах, нефінансові фактори – визнання досягнень, можливості для розвитку, автономія та сенс роботи – мають не менший вплив на мотивацію, ніж грошова винагорода [32, 37]. Цей висновок підтверджує положення двофакторної теорії Герцберга про ключову роль мотиваторів, пов'язаних зі змістом роботи.

До основних нематеріальних інструментів мотивації належать: кар'єрне зростання та планування професійного розвитку; програми навчання та підвищення кваліфікації; визнання досягнень (публічні подяки, нагороди, рейтинги); гнучкий робочий графік та можливість дистанційної роботи; розширення повноважень і відповідальності; участь у прийнятті управлінських рішень; менторство та коучинг; створення комфортного робочого середовища; корпоративна культура та командоутворюючі заходи.

Інноваційним інструментом мотивації, який активно впроваджується сучасними підприємствами, є гейміфікація – застосування ігрових механік у неігровому контексті для підвищення залученості та мотивації персоналу. Гейміфікація передбачає використання таких елементів, як бали, рейтинги, бейджі, рівні, виклики та нагороди для стимулювання бажаної поведінки працівників. Материнська О. та Любченко В. зазначають, що гейміфікація є ефективним цифровим HR-інструментом, який дозволяє підвищити залученість персоналу та зменшити плинність кадрів [12].

Програми well-being (добробуту) стають невід’ємною складовою сучасних мотиваційних систем. Вони включають підтримку:

- фізичного здоров’я (фітнес-програми, медичне страхування);
- ментального здоров’я (психологічна підтримка, програми mindfulness);
- фінансового добробуту (фінансове консультування, програми заощаджень);
- соціального добробуту (волонтерські ініціативи, корпоративна соціальна відповідальність).

Адміністративні методи мотивації включають регламентацію діяльності, встановлення чітких стандартів роботи, систему контролю та зворотного зв’язку, а також дисциплінарні заходи. Хоча ці методи часто сприймаються як примусові, їх правильне застосування створює рамки для ефективної роботи та забезпечує прозорість очікувань. Обиденнова Т.С. та Лещенко А.І. наголошують, що адміністративні методи мають доповнювати, а не замінювати економічні та соціально-психологічні інструменти мотивації, формуючи цілісну систему управління поведінкою персоналу [16].

Соціально-психологічні методи мотивації спрямовані на створення сприятливого психологічного клімату, формування корпоративної культури та задоволення соціальних потреб працівників. До цих методів належать:

- командоутворення;
- організація зворотного зв’язку (360-градусна оцінка, one-on-one зустрічі);

- коучинг та менторство;
- створення можливостей для неформального спілкування;
- підтримка work-life balance;
- розвиток лідерських якостей.

Савків У.С., Лесик М.В. та Любченко О.В. підкреслюють, що в умовах турбулентності та цифровізації соціально-психологічні методи набувають першочергового значення, оскільки забезпечують емоційну стійкість та адаптивність команд [19].

Цифрові HR-інструменти мотивації є порівняно новим, але швидко зростаючим напрямом. Вони включають: HR-аналітику для прогнозування мотиваційних потреб, цифрові платформи для зворотного зв'язку та визнання, автоматизовані системи управління, AI-інструменти для персоналізації мотиваційних програм та мобільні додатки для самообслуговування працівників. Кравчук О.І., Варіс І.О. та Рубель К.О. зазначають, що цифровізація менеджменту персоналу створює якісно нові можливості для індивідуалізації підходів до мотивації, дозволяючи враховувати не лише демографічні, але й поведінкові характеристики працівників [10]. Класифікацію інструментів мотивації персоналу за основними групами наочно ілюструє рисунок 1.2, який демонструє чотири ключові категорії інструментів та їх складові.

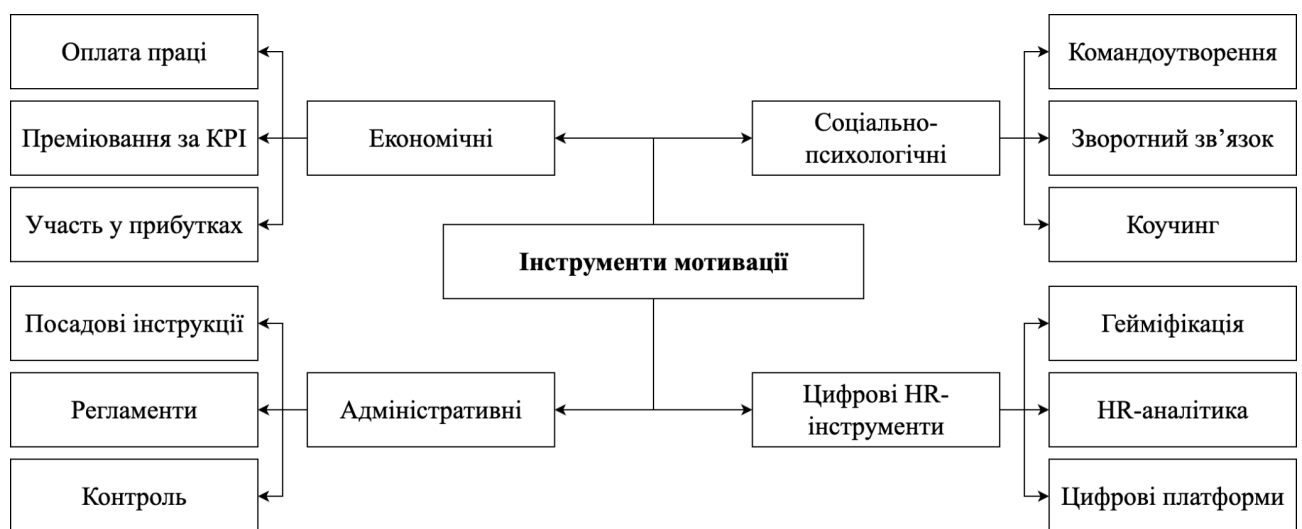


Рис. 1.2. Класифікація інструментів мотивації персоналу підприємства

*Джерело: складено за даними [2, 31, 15, 13, 32, 16, 19, 10]*

Як видно з рисунка, сучасна система мотивації поєднує чотири групи інструментів: економічні (оплата праці, преміювання, участь у прибутках), адміністративні (регламенти, контроль, посадові інструкції), соціально-психологічні (командоутворення, зворотний зв'язок, коучинг) та цифрові HR-інструменти (гейміфікація, HR-аналітика, цифрові платформи). Ефективна система мотивації передбачає збалансоване використання всіх чотирьох груп з урахуванням специфіки підприємства та потреб персоналу.

Особливої уваги заслуговує питання вибору оптимальної комбінації інструментів мотивації залежно від типу підприємства та характеристик персоналу. Для інноваційних підприємств та ІТ-компаній пріоритетними є нематеріальні та цифрові інструменти, оскільки їх персонал характеризується високим рівнем кваліфікації, автономією мислення та орієнтацією на професійний розвиток. Для виробничих підприємств залишаються важливими матеріальні та адміністративні методи, хоча тренд на гуманізацію управління поступово збільшує частку соціально-психологічних інструментів.

Ефективність інструментів мотивації оцінюється за допомогою кількісних та якісних показників. До кількісних належать: індекс залученості працівників, рівень плинності кадрів, продуктивність праці, рівень абсентеїзму, показник NPS працівників. Якісні показники включають результати опитувань задоволеності, аналіз зворотного зв'язку, оцінку організаційного клімату та рівень інноваційної активності.

Порівняльний аналіз груп інструментів мотивації вказує, що кожна група інструментів має свої переваги та обмеження. Економічні інструменти забезпечують швидкий ефект, але мають короткострокову дію та високий ризик звикання. Соціально-психологічні інструменти характеризуються найбільшою тривалістю дії та впливом на залученість, але потребують більше часу для досягнення результатів. Цифрові HR-інструменти поєднують високу масштабованість і персоналізацію, що робить їх перспективним напрямом розвитку мотиваційних систем.

Таким чином, ефективна система мотивації на сучасному підприємстві має базуватися на інтегрованому підході, що поєднує матеріальні, нематеріальні, адміністративні та цифрові інструменти. Вибір оптимальної комбінації інструментів залежить від стратегічних цілей підприємства, характеристик персоналу, галузевої специфіки та фінансових можливостей організації

### **1.3. Сучасні виклики в системі управління персоналом в ІТ-підприємствах**

Управління персоналом в ІТ-підприємствах характеризується низкою специфічних викликів, зумовлених особливостями галузі, характеристиками працівників та динамікою технологічного середовища. ІТ-сфера є однією з найконкурентніших на ринку праці, де боротьба за таланти набуває глобального характеру, а традиційні підходи до управління персоналом виявляються недостатньо ефективними.

Першим і найбільш гострим викликом є глобальний дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців. За оцінками міжнародних аналітичних агенцій, до 2025 року глобальний дефіцит ІТ-спеціалістів досяг 85 млн осіб, що робить ринок ІТ-праці «ринком кандидата», де саме працівники диктують умови працевлаштування. Для українських ІТ-компаній ця проблема посилюється міграцією фахівців за кордон внаслідок воєнних ризиків та привабливості зарубіжних пропозицій. Конкуренція за кадри відбувається не лише між українськими компаніями, а й з міжнародними організаціями, що пропонують вищу оплату та стабільніші умови [7, 38].

Другим важливим викликом є специфіка мотиваційного профілю ІТ-фахівців. На відміну від працівників традиційних галузей, ІТ-спеціалісти характеризуються високим рівнем освіти, орієнтацією на професійний розвиток, прагненням до автономії та інтелектуальних викликів. Для них матеріальна мотивація є необхідною, але недостатньою умовою – ключову роль відіграють можливості для роботи з передовими технологіями, складні проєкти, гнучкість

робочого графіка та корпоративна культура. ITExpert зазначає, що головна мета системи мотивації IT-фахівців полягає у створенні умов, де працівники глибше занурюються у контекст завдань, закривають їх вчасно або навіть раніше, і виконують роботу якісніше [14].

Третім викликом є трансформація форм організації праці, пов'язана з масовим переходом до віддаленого та гібридного форматів роботи. Пандемія COVID-19 прискорила цей процес, і на 2025 рік приблизно 39 % працівників глобально працюють у гібридному форматі, а 13 % – повністю дистанційно [35]. Для IT-підприємств ці показники ще вищі, більша частина працівників працюють віддалено або в гібридному форматі. Це створює нові виклики в управлінні: складність моніторингу продуктивності, комунікаційні бар'єри, ризик ізоляції працівників та складність підтримки корпоративної культури.

Четвертим викликом є проблема професійного вигорання, яка є особливо гострою в IT-галузі через високі робочі навантаження, жорсткі дедлайни, постійну потребу у навчанні та розмитість меж між робочим і особистим часом. За даними глобальних досліджень, 42 % IT-працівників відчувають симптоми вигорання, що проявляється у зниженні продуктивності, цинізмі, емоційному виснаженні та збільшенні кількості помилок у коді. Длугопольська Т.І. та Гук Ю.В. зазначають, що цифрова трансформація, яка є основою IT-діяльності, водночас створює ризики інформаційного перевантаження та «цифрової втоми», що негативно впливає на ментальне здоров'я працівників [5].

П'ятим викликом є швидка зміна технологічного ландшафту, яка вимагає постійного оновлення компетенцій IT-фахівців. Середній «термін придатності» технічних навичок в IT скоротився до 2–3 років, що означає необхідність безперервного навчання та адаптації до нових технологічних стеків. Це створює подвійне навантаження на працівників: необхідність одночасно виконувати поточні завдання та освоювати нові технології. Для підприємств це означає потребу у значних інвестиціях у програми навчання та розвитку, а також у формуванні культури навчання.

Шостим викликом є управління різноманітністю поколінь на робочому місці. Сучасні ІТ-компанії працюють з представниками щонайменше трьох поколінь:

1. Покоління Х – народжені в 1965–1980 роках.
2. Покоління Y / міленіали – народжені 1981–1996 роках.
3. Покоління Z – народжені 1997–2012 роках.

Кожне з яких має відмінні мотиваційні потреби, комунікаційні преференції та очікування від роботодавця. Коваль Н.В. та Биба В.А. підкреслюють важливість використання теорії поколінь у менеджменті персоналу для формування диференційованих мотиваційних програм, що враховують специфіку кожної вікової групи [9]. Зокрема, покоління Z цінує гнучкість, технологічність та соціальну відповідальність роботодавця, тоді як покоління Х більше орієнтується на стабільність і кар'єрне зростання.

Сьомим викликом є забезпечення кібербезпеки та захисту даних в контексті управління персоналом. Зі зростанням обсягів персональних даних, що обробляються HR-системами, питання їх захисту стає критично важливим. GDPR-подібні регуляції, які поширюються в різних юрисдикціях, вимагають від підприємств значних інвестицій у забезпечення приватності даних працівників, що впливає на вибір та впровадження цифрових HR-інструментів.

Восьмим викликом, специфічним для українського контексту, є управління персоналом в умовах воєнного стану. Середа О.Г. та Швець Н.М. зазначають, що воєнні дії кардинально змінили пріоритети працівників: на перший план вийшли потреби в безпеці, стабільності, гнучкості та підтримці ментального здоров'я. ІТ-компанії змушені адаптувати свої мотиваційні програми, включаючи компенсацію витрат на релокацію, забезпечення укриттями, психологічну підтримку та гнучкий графік роботи з урахуванням повітряних тривог. Водночас воєнні умови стимулювали розвиток віддаленої роботи та підвищили рівень цифрової грамотності як працівників, так і HR-менеджерів [21].

П'ять основних кластерів викликів складають:

- залучення талантів (глобальна конкуренція, дефіцит спеціалістів),
- утримання фахівців (висока плинність, переманювання конкурентами),
- віддалена робота (комунікаційні бар'єри, контроль продуктивності),
- вигорання (дедлайни, перенавантаження, монотонність)
- швидка зміна технологій (потреба у постійному навчанні, адаптація до нових стеків).

Кожен кластер має свої наслідки та вимагає специфічних управлінських відповідей.

Для комплексного відображення взаємозв'язку викликів, їхнього впливу та рекомендованих стратегій реагування, складено таблицю 1.2, яка може слугувати практичним інструментом для HR-менеджерів ІТ-підприємств.

Таблиця 1.2

#### Виклики управління персоналом в ІТ та стратегії реагування

| Виклик                       | Гострота (1–5) | Вплив на мотивацію                               | Стратегія реагування                                      | Інструменти                                 |
|------------------------------|----------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Дефіцит кваліфіков. кадрів   | 5              | Зростання очікувань кандидатів, інфляція зарплат | Брендинг роботодавця, реферальні програми, навчальні хаби | HR-маркетинг, партнерства з вишами          |
| Висока плинність кадрів      | 4              | Втрата знань, демотивація команди                | Програми утримання, кар'єрне планування                   | Stay-інтерв'ю, EAP, кар'єрні сходи          |
| Віддалена та гібридна робота | 4              | Ізоляція, зниження залученості                   | Гібридна культура, цифрові комунікації                    | Slack/Teams, віртуальне формування команди  |
| Професійне вигорання         | 5              | Зниження продуктивності, абсентеїзм              | Well-being програми, управління навантаженням             | Психологи, творча відпустка, гнучкий графік |
| Зміна технологій             | 3              | Тривожність, невпевненість                       | Безперервне навчання, підвищення кваліфікації             | LMS, хакатони, конференції                  |
| Різноманітність поколінь     | 3              | Конфлікт цінностей, комунікаційні бар'єри        | Диференційовані програми, менторство                      | Реверсивний моніторинг, гнучкі бенефіти     |

Продовження табл. 1.3

| Виклик                 | Гострота (1–5) | Вплив на мотивацію                         | Стратегія реагування             | Інструменти                  |
|------------------------|----------------|--------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| Кібербезпека HR-даних  | 3              | Недовіра до систем, обмеження інструментів | Відповідність GDPR, захист даних | Шифрування, контроль доступу |
| Воєнний стан (Україна) | 5              | Стрес, потреба в безпеці та стабільності   | Адаптивний менеджмент, підтримка | Релокація, укриття, психолог |

*Джерело: складено за даними [7, 14, 35, 5, 9, 21]*

Аналіз таблиці свідчить, що найгострішими викликами для ІТ-підприємств є дефіцит кваліфікованих кадрів, професійне вигорання та наслідки воєнного стану – всі оцінені на максимальному рівні гостроти 5 балів. Висока плінність кадрів та проблеми дистанційної роботи мають оцінку 4 бали, що підтверджує їх значущість для стратегічного управління. Стратегії реагування мають бути комплексними та адаптивними, поєднуючи превентивні заходи (well-being програми, employer branding) з реактивними (retention-програми, кризовий менеджмент).

Особливої уваги заслуговує виклик утримання ІТ-фахівців у контексті глобальної конкуренції. Вартість заміни одного ІТ-спеціаліста оцінюється у 50–200 % його річної заробітної плати з урахуванням витрат на рекрутинг, онбординг, навчання та втрату продуктивності. Це робить стратегії утримання одним з найбільш ROI-ефективних напрямів інвестицій в управління персоналом. До ключових елементів стратегій утримання належать: конкурентна компенсація з регулярним ринковим бенчмаркінгом, індивідуальні плани розвитку (IDP), чітка система кар'єрного зростання, програми опціонів та участі у капіталі, а також створення інноваційного та інклюзивного робочого середовища.

Управління продуктивністю в умовах дистанційної роботи вимагає переходу від контролю процесу до управління результатами. Традиційні підходи, засновані на моніторингу робочого часу, виявляються неефективними і

можуть негативно впливати на мотивацію працівників, створюючи відчуття недовіри. Натомість, сучасні підходи передбачають встановлення чітких OKR, регулярні one-on-one зустрічі для обговорення прогресу та перешкод, використання agile-методологій для забезпечення прозорості та підзвітності, а також формування культури довіри та автономії.

Штучний інтелект та автоматизація створюють додаткові виклики в управлінні персоналом IT-підприємств. З одного боку, AI-інструменти дозволяють автоматизувати рутинні HR-процеси (скринінг резюме, планування графіків, аналітика продуктивності), вивільняючи час для стратегічних завдань [36]. З іншого боку, впровадження AI створює тривожність серед працівників щодо можливої заміни їхніх ролей, що вимагає прозорої комунікації та програм перекваліфікації. Материнська О. та Любченко В. підкреслюють, що подолання опору нововведенням та розвиток цифрових компетентностей є ключовими завданнями мотиваційного менеджменту в умовах цифрової трансформації [12].

Гакова М.В. зазначає, що ефективність мотиваційних систем безпосередньо залежить від якості мотиваційного моніторингу – систематичного відстеження рівня задоволеності, залученості та мотиваційних потреб працівників. Такий моніторинг дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, прогнозувати ризики плинності та коригувати мотиваційні програми [4]. В IT-підприємствах мотиваційний моніторинг може бути ефективно реалізований через цифрові інструменти: короткі щотижневі опитування, аналіз настрою за даними корпоративних комунікацій та інформаційні панелі з аналітикою персоналу.

Перспективним напрямом розвитку системи управління персоналом в IT-підприємствах є перехід від традиційної моделі HR до моделі Employee Experience (EX) – цілісного управління досвідом працівника на всіх етапах його взаємодії з організацією: від залучення та найму через онбординг, розвиток і утримання до звільнення та підтримки alumni-мережі. За даними досліджень, компанії з високим рівнем EX демонструють у 2–4 рази вищу продуктивність та

у 2 рази нижчий рівень плинності порівняно з компаніями, що не інвестують у Employee Experience [35].

Важливим трендом є також розвиток концепції People Analytics – використання великих даних та аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом. People Analytics дозволяє: прогнозувати ризики звільнення ключових працівників, оптимізувати процеси рекрутингу, оцінювати ефективність мотиваційних програм, ідентифікувати найбільш ефективні канали залучення та визначати оптимальний рівень компенсації для різних ролей. Впровадження People Analytics трансформує HR-функцію з адміністративної у стратегічну, забезпечуючи data-driven підхід до управління людським капіталом [24].

Узагальнюючи аналіз сучасних викликів, можна констатувати, що управління персоналом в ІТ-підприємствах вимагає принципово нових підходів, заснованих на персоналізації, гнучкості, технологічності та орієнтації на досвід співробітників. Традиційні HR-моделі, побудовані на стандартизації та контролі, виявляються неадекватними в умовах глобальної конкуренції за таланти, дистанційної роботи та швидких технологічних змін. Успішні ІТ-підприємства інтегрують передові мотиваційні практики, цифрові інструменти та культуру довіри для створення середовища, де висококваліфіковані фахівці можуть максимально реалізувати свій потенціал

### **Висновки за першим розділом**

У першому розділі роботи здійснено комплексний теоретичний аналіз мотивації персоналу та її ролі в системі управління підприємством.

Дослідження поняття та основних концепцій мотивації дозволило встановити, що мотивація є багатовимірним феноменом, який охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають напрямок, інтенсивність та стійкість трудової поведінки працівника. Еволюція теоретичних підходів – від ієрархії потреб А. Маслоу та двофакторної теорії Ф. Герцберга до

теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна – відображає зростаюче розуміння складності мотиваційних процесів та їхньої залежності від індивідуальних, організаційних і соціокультурних факторів. Порівняльний аналіз шести ключових теорій підтвердив їх комплементарність і необхідність інтегрованого підходу до формування мотиваційних систем.

Систематизація інструментів та методів підвищення мотивації дозволила класифікувати їх за чотирма групами: економічні, адміністративні, соціально-психологічні та цифрові HR-інструменти. Встановлено, що найефективнішими є комбінації різних груп інструментів, адаптованих до специфіки підприємства та потреб персоналу. Особливу увагу приділено інноваційним інструментам – гейміфікації, HR-аналітиці, програмам well-being та цифровим платформам зворотного зв'язку, які демонструють значний потенціал для підвищення залученості та продуктивності.

Аналіз сучасних викликів управління персоналом в IT-підприємствах виявив вісім ключових проблемних зон: дефіцит кваліфікованих кадрів, висока плинність, трансформація форм організації праці, професійне вигорання, швидка зміна технологій, різноманітність поколінь, кібербезпека HR-даних та специфічні виклики воєнного стану в Україні. Для кожного виклику запропоновано стратегії реагування та відповідні інструменти, що формують цілісну систему адаптивного HR-менеджменту для IT-сектору. Отримані теоретичні результати слугуватимуть основою для практичного аналізу системи мотивації конкретного IT-підприємства у другому розділі роботи.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ТЗОВ «ЕЛЕКС»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕЛЕКС» (ТЗОВ «ЕЛЕКС») є стабільним і досвідченим учасником українського ринку інформаційних технологій, яке успішно функціонує понад чверть століття і демонструє високу адаптивність до динамічних умов бізнес-середовища. Засноване 12 березня 1998 року у місті Львові, підприємство зареєстроване за адресою 79060, Львівська область, місто Львів, вулиця Наукова, будинок 7Г. Основний вид економічної діяльності згідно з КВЕД 62.01 – комп’ютерне програмування, що доповнюється супутніми напрямками, такими як видання іншого програмного забезпечення, консультування з питань інформатизації, інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп’ютерних систем, а також надання послуг перекладу. Статутний капітал компанії становить 6 565 гривень, що є типовим для невеликих ІТ-підприємств, орієнтованих на оперативне управління та гнучкість у прийнятті рішень. Підприємство працює на загальній системі оподаткування та є платником податку на додану вартість [22].

Компанія спеціалізується на розробці сучасного програмного забезпечення для корпоративного сектору, впровадженні цифрових трансформацій, наданні консультацій з питань технологій, аналізі даних, забезпеченні якості програмного забезпечення, міграції в хмарні середовища та кібербезпеці. Завдяки міжнародній репутації групи ELEKS, до якої належить ТЗОВ «ЕЛЕКС», підприємство обслуговує клієнтів з різних галузей – логістики, фінансових технологій, охорони здоров’я, промисловості та інших секторів економіки як в Україні, так і за кордоном. Глобальна присутність дозволяє отримувати великі міжнародні контракти, що забезпечує стабільні надходження іноземної валюти та підвищує конкурентоспроможність на внутрішньому ринку. Керівництво

компанією здійснює директор Коновалов Петро Олександрович, який забезпечує стратегічне планування, оперативне управління та координацію всіх бізнес-процесів. Структура власності сприяє оперативному прийняттю рішень та збереженню корпоративної культури [22, 27].

Організаційна структура ТЗОВ «ЕЛЕКС» побудована за лінійно-функціональним принципом, що є оптимальним для середньої за розміром ІТ-компанії, де важлива як централізована координація, так і спеціалізація окремих підрозділів. На чолі стоїть генеральний директор, якому підпорядковуються ключові функціональні відділи, що забезпечують повний цикл створення та супроводу програмних продуктів – від аналізу потреб клієнта до впровадження готового рішення та його підтримки.

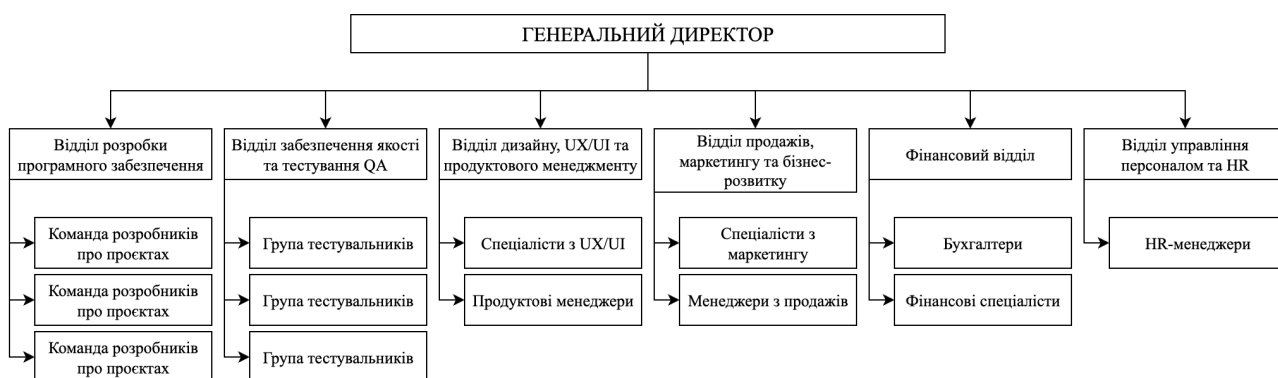


Рис. 2.1. Організаційна структура ТЗОВ «ЕЛЕКС»

*Джерело: складено за даними [22, 27]*

Така структура забезпечує високу гнучкість: проєктні команди формуються під конкретні завдання клієнтів, що дозволяє швидко реагувати на зміни вимог ринку, впроваджувати інновації та підтримувати високу якість послуг. Відсутність зайвих рівнів управління сприяє ефективній комунікації та швидкому прийняттю рішень, що є критично важливим у висококонкурентній ІТ-сфері.

Для об'єктивної оцінки економічного стану підприємства розглянемо ключові фінансові показники його діяльності за 2021–2025 роки, представлені в таблиці 2.1. Дані відображають динаміку основних аспектів господарювання – від обсягів реалізації до фінансових результатів і структури балансу.

Таблиця 2.1

## Аналіз фінансових показників ТЗОВ “ЕЛЕКС”

| Показник                      | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    | Відхилення<br>2025/2021,<br>тис. грн | Відхилення<br>2025/2021,<br>% |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------------------|-------------------------------|
| Дохід, тис. грн               | 118165  | 123022  | 87728   | 67587,3 | 75614,1 | -42550,9                             | -36,01                        |
| Кількість працівників, осіб   | 61      | 43      | 35      | 38      | 45      | -16                                  | -26,23                        |
| Дохід на працівника, тис. грн | 1937,13 | 2860,98 | 2506,51 | 1778,61 | 1680,31 | -256,818                             | -13,26                        |
| Витрати, тис. грн             | 113712  | 128825  | 95461   | 66238,7 | 70052,8 | -43659,2                             | -38,39                        |
| Активи, тис. грн              | 98630   | 90806   | 79582   | 86409,1 | 89156,3 | -9473,7                              | -9,61                         |
| Зобов'язання, тис. грн        | 2430    | 1888    | 2251    | 7897,5  | 5259,6  | 2829,6                               | 116,44                        |
| Чистий прибуток, тис. грн     | 4453    | -5803   | -7733   | 1348,6  | 5561,3  | 1108,3                               | 24,89                         |

*Джерело: складено за даними [22]*

Аналіз фінансових показників свідчить про складний, але в цілому позитивний тренд розвитку підприємства в умовах зовнішніх викликів. Дохід компанії в 2021 році складав 118 165 тис. грн і досяг піку в 2022 році на рівні 123 022 тис. грн, що відображало зростання попиту на ІТ-послуги навіть на початку повномасштабного вторгнення. Однак уже в 2023 році спостерігається значне скорочення – до 87 728 тис. грн, а в 2024 році – до 67 587,3 тис. грн, що пов'язано з об'єктивними факторами: релокацією частини бізнес-процесів, скороченням деяких міжнародних проєктів через логістичні та безпекові ризики, а також загальним впливом економічної нестабільності на ІТ-сектор України. У 2025 році дохід відновлюється до 75 614,1 тис. грн, що свідчить про успішну адаптацію – пошук нових ринків, оптимізацію пропозиції послуг та зміцнення відносин з існуючими клієнтами. Загальне відхилення за період становить -42 550,9 тис. грн

або -36,01 %, проте тенденція до відновлення в останньому році є обнадійливою і вказує на потенціал подальшого зростання.

Кількість працівників зменшилася з 61 особи в 2021 році до 35 у 2023 році, а потім поступово відновилися до 45 осіб у 2025 році. Таке оптимізаційне скорочення штату дозволило зберегти продуктивність і знизити витрати на персонал без критичної втрати компетенцій. Дохід на одного працівника, який є ключовим показником ефективності використання людських ресурсів, демонстрував значні коливання: від 1 937,131 тис. грн у 2021 році до піку 2 860,977 тис. грн у 2022 році, а потім поступове зниження до 1 680,313 тис. грн у 2025 році. Це пояснюється як зміною структури проєктів (більша частка складних, але менш маржинальних контрактів), так і підвищенням кваліфікації працівників та автоматизацією процесів, що дозволило підтримувати досить високий рівень продуктивності навіть за меншої чисельності колективу.

Витрати підприємства зменшилися з 98 630 тис. грн у 2021 році до 79 582 тис. грн у 2023 році, а потім стабілізувалися на рівні близько 86–89 тис. грн, що свідчить про ефективне управління операційними витратами: оптимізацію витрат на оренду, маркетинг, навчання персоналу та інші статті. Активи компанії також демонстрували тенденцію до скорочення до 2023 року, а потім поступове відновлення, що пов'язано з інвестиціями в обладнання, програмне забезпечення та оборотні кошти. Зобов'язання залишаються на відносно низькому рівні, хоча в 2024 році спостерігалось їх зростання до 7 897,5 тис. грн через тимчасові кредитні зобов'язання або відстрочки платежів, які були частково погашені в 2025 році. Така структура балансу вказує на низьку залежність від позикового капіталу та високу фінансову стійкість.

Чистий прибуток є одним із найважливіших індикаторів успішності господарської діяльності. У 2021 році він становив 4 453 тис. грн, що свідчило про стабільну прибутковість. У 2022–2023 роках підприємство зазнало збитків (-5 803 тис. грн та -7 733 тис. грн відповідно), що було характерним для багатьох українських ІТ-компаній через вплив воєнних подій, зростання витрат на безпеку, релокацію та коливання курсів валют. Однак уже в 2024 році компанія

вийшла на прибуток 1 348,6 тис. грн, а в 2025 році досягла значного результату – 5 561,3 тис. грн. Позитивне відхилення порівняно з 2021 роком на 1 108,3 тис. грн (24,89 %) демонструє ефективність антикризових заходів, оптимізацію бізнес-процесів та зростання маржинальності послуг.

Для глибшого розуміння ефективності діяльності підприємства розраховано ключові показники ефективності, які узагальнено в таблиці 2.2. Ці коефіцієнти дозволяють оцінити прибутковість, використання ресурсів та фінансову стабільність.

Таблиця 2.2

## Аналіз фінансової ефективності ТЗОВ “ЕЛЕКС”

| Показник ефективності                                  | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    | Відхилення 2025/2021, в.п. | Відхилення 2025/2021, % |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------------|-------------------------|
| Рентабельність продажів, %                             | 3,77    | -4,72   | -8,81   | 2       | 7,35    | 3,58                       | 94,96                   |
| Рентабельність активів, %                              | 4,51    | -6,39   | -9,72   | 1,56    | 6,24    | 1,73                       | 38,36                   |
| Коефіцієнт фінансової автономії, %                     | 97,54   | 97,92   | 97,17   | 90,86   | 94,1    | -3,44                      | -3,53                   |
| Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), тис. грн | 1937,13 | 2860,98 | 2506,51 | 1778,61 | 1680,31 | -256,82                    | -13,26                  |
| Оборотність активів (разів)                            | 1,2     | 1,36    | 1,1     | 0,78    | 0,85    | -0,35                      | -29,17                  |

*Джерело: складено автором*

Рентабельність продажів демонструє відновлення прибутковості після кризового періоду: від негативних значень у 2022–2023 роках до 7,35 % у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та кращий контроль над собівартістю послуг. Рентабельність активів також підтверджує тенденцію до відновлення – з негативних показників до 6,24 % у 2025 році, що означає ефективніше використання майна підприємства для

генерації прибутку, Коефіцієнт фінансової автономії стабільно тримається на високому рівні (понад 90 %), що свідчить про мінімальну залежність від зовнішнього фінансування та високу стійкість до фінансових ризиків, Продуктивність праці, хоча й знизилася порівняно з піком 2022 року, залишається на достатньо високому рівні, що є результатом інвестицій у кваліфікацію персоналу та впровадження сучасних методологій розробки, Оборотноість активів коливалася в межах 0,78–1,36 разів, що типово для ІТ-компаній з високою часткою нематеріальних активів і проєктної роботи.

Загалом організаційно-економічна характеристика ТЗОВ «ЕЛЕКС» свідчить про те, що підприємство, незважаючи на значний досвід роботи на ринку ІТ-послуг понад 25 років, продовжує стикатися зі складними викликами та труднощами, які суттєво впливають на його господарську діяльність. Аналіз фінансових показників за 2021–2025 роки виразно демонструє стійке зниження обсягів доходу на 36,01 % порівняно з базовим 2021 роком, глибокі збитки у 2022–2023 роках, скорочення чисельності працівників та помітне падіння продуктивності праці. Такі тенденції вказують не лише на вплив зовнішніх факторів, але й на наявність внутрішніх проблем, зокрема ознаки неефективного управління. Недостатньо оперативна реакція на зміну ринкових умов, слабе стратегічне планування та недосконалий контроль за витратами призвели до втрати частини доходів, тимчасового зростання зобов'язань у 2024 році та загального зниження ефективності використання ресурсів.

Водночас компанія демонструє певну здатність до відновлення, у 2025 році зафіксовано повернення до прибутковості, стабільно високий рівень фінансової автономії та поступове відновлення штату. Це свідчить про наявний потенціал підприємства та його конкурентні переваги у вигляді досвідчених фахівців і гнучкої організаційної структури. Однак для подолання поточних складнощів та забезпечення сталого розвитку ТЗОВ «ЕЛЕКС» потребує суттєвого підвищення якості управління [39]. Лише за умови системного усунення внутрішніх управлінських недоліків компанія зможе не тільки стабілізувати свою діяльність,

а й реалізувати значний виробничий потенціал у висококонкурентному секторі інформаційних технологій.

## **2.2. Стан та проблеми мотивації персоналу в ІТ-індустрії**

ІТ-індустрія України вже багато років залишається одним із найдинамічніших і найбільш конкурентних секторів національної економіки, проте стан мотивації персоналу в ній продовжує бути складним і багатограним. Сектор характеризується високою конкуренцією за кваліфіковані кадри, швидкими технологічними трансформаціями, постійним тиском проєктних дедлайнів та глобальною боротьбою за таланти. Серед найпоширеніших проблем мотивації фахівці найчастіше виділяють емоційне вигорання через інтенсивний ритм роботи, порушення балансу між професійним і особистим життям, недостатні можливості кар'єрного зростання в умовах жорсткої ієрархії великих компаній, а також не завжди конкурентоспроможний рівень компенсації порівняно з пропозиціями на міжнародному ринку або в продуктових компаніях. Додаткового негативного впливу завдає тривалий воєнний стан: невизначеність майбутнього, необхідність релокації команд, психологічні навантаження та труднощі з відновленням після стресових ситуацій. Багато підприємств все ще недостатньо приділяють уваги нематеріальним чинникам мотивації – формуванню сильної корпоративної культури, системному визнанню досягнень співробітників, створенню комфортного робочого середовища, програмам менторства та підтримки психологічного здоров'я. У результаті спостерігається висока плинність кадрів, зниження лояльності працівників та падіння загальної продуктивності, що безпосередньо позначається на якості послуг і конкурентоспроможності компаній.

Для оцінки позиції ТЗОВ «ЕЛЕКС» на ринку праці доцільно порівняти її з діяльністю чотирьох прямих конкурентів – компаній N-iX, Intellias, Sigma Software та Ciklum, які також належать до сегменту сервісних ІТ-підприємств і

активно конкурують за висококваліфікованих спеціалістів у сфері розробки програмного забезпечення.

Компанія N-iX є одним із провідних українських провайдерів ІТ-послуг, яка спеціалізується на розробці складного програмного забезпечення, хмарних рішеннях, штучному інтелекті та цифровій трансформації бізнесу. Заснована у 2002 році, вона має широку географію присутності в Україні (офіси в Києві, Львові, Дніпрі, Вінниці, Івано-Франківську та Тернополі) і налічує понад 1500 спеціалістів. Компанія активно інвестує в створення сучасних умов праці: пропонує гнучкий графік роботи, можливість віддаленої та гібридної зайнятості, комфортні офіси з зонами відпочинку, повний соціальний пакет, медичне страхування, програми професійного розвитку та регулярні тимбілдинги заходи. Завдяки сильній корпоративній культурі, орієнтованій на відкритість і підтримку, N-iX демонструє високу привабливість для спеціалістів, які прагнуть стабільності та кар'єрного зростання [33].

Intellias – відома львівська ІТ-компанія, яка також має офіси в Києві, Одесі, Івано-Франківську та Ужгороді і налічує понад 1500 спеціалістів. Основний напрям діяльності – розробка кастомного програмного забезпечення та надання комплексних ІТ-послуг клієнтам з Європи та США. Компанія вирізняється прогресивними підходами до управління персоналом: високий рівень уваги до балансу між роботою та особистим життям, регулярні навчальні програми та конференції, підтримка психологічного здоров'я працівників, програми менторства та внутрішньої мобільності. Як резидент Дія.City, Intellias пропонує конкурентні податкові умови та додаткові соціальні гарантії, що робить її привабливим роботодавцем для фахівців, які цінують стабільність і професійний розвиток [29].

Sigma Software – велика сервісна компанія з головним офісом у Харкові та розгалуженою мережею офісів у Києві, Львові, Дніпрі, Одесі, Вінниці та інших містах України. Спеціалізується на розробці програмного забезпечення, тестуванні, DevOps, бізнес-аналітиці та комплексних ІТ-рішеннях для клієнтів з усього світу. Компанія традиційно входить до числа лідерів за рівнем умов праці

та соціальної відповідальності: активно впроваджує програми менторства, сприяє внутрішній кар'єрній мобільності, підтримує здоров'я співробітників через медичні програми та спортивні ініціативи, пропонує гнучкі формати роботи. Sigma Software відома своєю відкритою корпоративною культурою та системним підходом до мотивації персоналу [34].

Ciklum – міжнародна ІТ-компанія з потужною українською присутністю (офіси в Києві, Львові, Дніпрі), яка надає послуги з розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та управлінням послугами. Компанія демонструє найвищі показники серед конкурентів за умовами праці та корпоративною культурою. Ciklum приділяє особливу увагу конкурентним компенсаційним пакетам, кар'єрному розвитку, командній взаємодії, створенню атмосфери довіри та визнанню досягнень.

Завдяки міжнародним стандартам управління та фокусу на благополуччі співробітників компанія входить до числа найбільш привабливих роботодавців на українському ІТ-ринку.

Для системного порівняння конкурентів за ключовими параметрами діяльності та умовами праці наведено таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

## Порівняльний аналіз конкурентів ТЗОВ «ЕЛЕКС»\*

| Компанія       | Кількість спеціалістів в Україні | Основні офіси в Україні             | Сильні сторони мотивації персоналу                                     |
|----------------|----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| N-iX           | 1500+                            | Київ, Львів, Дніпро та ін.          | Високі умови праці, сильна корпоративна культура, професійний розвиток |
| Intellias      | 1500+                            | Львів, Київ, Одеса та ін.           | Кар'єрний ріст, work-life balance, соціальна відповідальність          |
| Sigma Software | 1500+                            | Харків, Київ, Львів та багато інших | Відмінні умови праці, гнучкість, менторство                            |
| Ciklum         | 1500+                            | Київ, Львів, Дніпро                 | Найвищі оцінки умов праці та культури, конкурентна компенсація         |

*Джерело: складено за даними [33, 29, 34, 26, 18]*

Окрім загального порівняння діяльності та умов праці, важливим є аналіз конкурентоспроможності компаній саме як роботодавців. Задля аналізу було використано метод багатокутник конкурентоспроможності, який допоможе визначити основні сильні та слабкі сторони конкурентів за критеріями: компенсація за роботу, умови праці, перспективи кар'єри, забезпечення проєктами, розвиток культури, відповідальність на працівника. На рисунку 2.2 наведено результат оцінки.

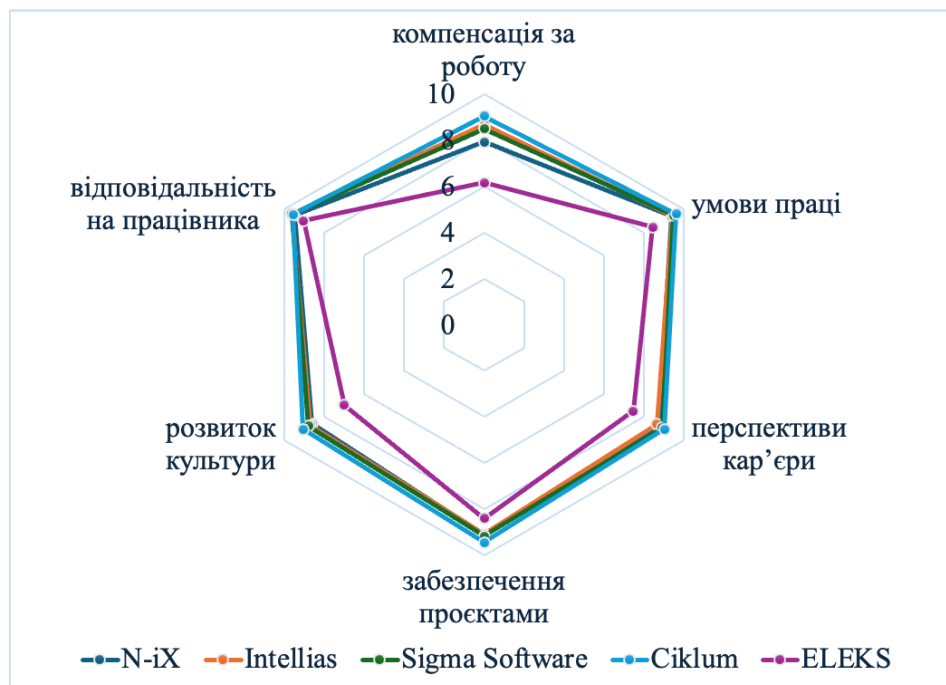


Рис. 2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємств за умовами праці

*Джерело: складено автором*

Аналіз чітко ілюструє, що ТЗОВ «ЕЛЕКС», попри значний досвід роботи на ринку та солідну присутність в українській ІТ-індустрії, наразі посідає досить скромне місце серед провідних компаній за рівнем привабливості для персоналу.

Найбільш критичним відставанням є критерій компенсація за роботу. Це вказує на те, що рівень заробітної плати, бонусів та загального компенсаційного пакету сприймається працівниками як значно менш конкурентний порівняно з пропозиціями лідерів ринку. Подібна ситуація спостерігається за критерієм корпоративна культура – найнижчий показник серед усіх розглянутих компаній, що відображає недостатню увагу до формування атмосфери довіри, визнання

досягнень, командної згуртованості та емоційної підтримки співробітників. Також помітно нижчими є оцінки за критеріями розвиток кар'єри та забезпечення проєктами, що означає, що фахівці не бачать достатніх перспектив професійного зростання, прозорості кар'єрних сходів та не завжди задоволені змістом і складністю завдань.

Відносно кращими, хоча все одно нижчими за конкурентів, залишаються показники умови праці та соціальна відповідальність. Однак навіть у цих сферах компанія не досягає рівня лідерів, які активно інвестують у сучасні офісні простори, гнучкі формати роботи, програми психологічної підтримки та соціальні ініціативи. Низька кількість анкет, на основі яких сформовано рейтинг ELEKS, також може непрямо свідчити про меншу залученість і лояльність працівників до оцінки компанії.

На ринку праці в IT-індустрії України ТЗОВ «ЕЛЕКС» займає позицію середньо-великої сервісної компанії, яка входить до ТОП-15 найбільших IT-підприємств країни за кількістю спеціалістів. Підприємство має потужну операційну базу, багаторічний досвід роботи з міжнародними клієнтами та стабільну репутацію в сегменті кастомної розробки програмного забезпечення. Однак за рівнем привабливості як роботодавця воно суттєво поступається лідерам свого сегменту – компаніям, які налічують подібну або більшу кількість фахівців і активно конкурують за таланти. У результаті ELEKS опиняється в середньому сегменті за мотиваційним потенціалом, що створює реальні ризики: підвищену плинність кадрів, ускладнення у залученні топ-спеціалістів і молодих талантів, а також загальне зниження продуктивності та інноваційного потенціалу наявної команди.

Таким чином, хоча компанія зберігає певні конкурентні переваги завдяки своєму розміру, досвіду та міжнародній орієнтації, поточне місце на ринку однозначно вказує на необхідність термінових і системних змін у сфері управління персоналом. Без суттєвого підвищення рівня компенсації, трансформації корпоративної культури та створення прозорих механізмів кар'єрного розвитку ТЗОВ «ЕЛЕКС» ризикує й надалі втрачати позиції на ринку

праці, що в довгостроковій перспективі негативно позначиться на загальній конкурентоспроможності підприємства в динамічній ІТ-індустрії України.

### **2.3. Вплив мотивації персоналу на ключові показники ефективності управління ТЗОВ «ЕЛЕКС»**

Мотивація персоналу в сучасній ІТ-компанії є одним із найважливіших внутрішніх чинників, що безпосередньо визначає ефективність усієї системи управління. У високотехнологічному секторі, де успіх залежить від інтелектуального капіталу, креативності та швидкості виконання складних проєктів, рівень залученості та задоволення працівників впливає не лише на окремі операційні процеси, а й на загальні стратегічні результати підприємства. Компанії з високим рівнем мотивації персоналу демонструють вищу продуктивність праці, більшу прибутковість і значно нижчу плинність кадрів. Навпаки, недостатня мотивація призводить до емоційного вигорання, зниження ініціативності, зростання помилок у проєктах і, як наслідок, погіршення ключових показників ефективності управління.

У ТЗОВ «ЕЛЕКС» вплив мотивації персоналу на ефективність управління простежується особливо чітко через динаміку фінансових та операційних показників за 2021–2025 роки. Низькі оцінки компанії як роботодавця в корелюють із помітним погіршенням більшості ключових індикаторів. Так, дохід компанії зменшився на 36,01 %, що частково пояснюється втратою частини висококваліфікованих спеціалістів через недостатню конкурентоспроможність компенсаційного пакету та слабку корпоративну культуру. Кількість працівників скоротилася з 61 особи до 45 осіб, що є прямим наслідком підвищеної плинності кадрів, спричиненої низьким рівнем нематеріальної мотивації – відсутністю прозорих кар’єрних перспектив, слабким визнанням досягнень та недостатньою підтримкою work-life balance.

Особливо показовим є динаміка продуктивності праці – доходу на одного працівника. У 2022 році цей показник досяг піку 2 860,977 тис. грн завдяки високій завантаженості команди в умовах зростання попиту на ІТ-послуги. Однак уже в наступні роки він стабільно знижувався і в 2025 році склав лише 1 680,313 тис. грн. Таке зниження продуктивності безпосередньо пов'язане з демотивацією: працівники, які не відчують достатньої винагороди за результати та не бачать перспектив професійного зростання, демонструють нижчу ефективність, меншу ініціативу в оптимізації процесів і меншу залученість до інноваційних рішень. Це, у свою чергу, негативно позначається на якості виконання проєктів, термінах їх реалізації та загальному рівні задоволеності клієнтів.

Аналіз рентабельності також підтверджує тісний зв'язок мотивації з ефективністю управління. Рентабельність продажів впала до негативних значень у 2022–2023 роках, що співпало з періодом найгостріших проблем мотивації під час воєнних викликів. Відновлення прибутковості у 2025 році стало можливим завдяки частковому поверненню ключових фахівців та оптимізації витрат, але загальний рівень рентабельності активів залишається значно нижчим за потенціал компанії. Фінансова автономія, хоча й висока, маскує внутрішні проблеми (низька мотивація призводить до недоотримання потенційного доходу та неефективного використання наявних ресурсів).

Крім фінансових КРІ, мотивація суттєво впливає на операційні показники ефективності управління. У ТЗОВ «ЕЛЕКС» слабка корпоративна культура та недостатнє визнання досягнень призводять до зниження інноваційної активності команд, збільшення кількості переробок та зростання ризиків помилок у проєктах. Компанії з низькими оцінками мотивації втрачають до 20–30 % потенційної продуктивності саме через демотивацію ключових спеціалістів. У випадку «ЕЛЕКС» це проявляється в повільнішій адаптації до нових технологій, меншій кількості успішних крос-функціональних ініціатив та загальному зниженні конкурентоспроможності на ринку праці порівняно з лідерами сегменту.

Для системного узагальнення поточного стану впливу мотивації персоналу на ефективність управління ТЗОВ «ЕЛЕКС» доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз впливу мотивації персоналу на ключові показники ефективності управління ТЗОВ «ЕЛЕКС»

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока фінансова автономія</li> <li>2. Наявність досвідченої команди та міжнародних проєктів</li> <li>3. Відносно стабільні умови праці</li> </ol>                                                                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень компенсації та корпоративної культури</li> <li>2. Зниження продуктивності праці</li> <li>3. Слабке стратегічне управління мотивацією</li> </ol>                                                                                    |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження сучасної системи KPI та нематеріальної мотивації</li> <li>2. Використання досвіду конкурентів для створення сильної корпоративної культури та кар'єрних програм</li> <li>3. залучення державних програм підтримки ІТ-персоналу</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подальше посилення конкуренції за таланти з боку лідерів ринку</li> <li>2. Ризик стійкого зниження доходу та рентабельності через демотивацію ключових фахівців</li> <li>3. Зовнішні фактори (воєнний стан, економічна нестабільність)</li> </ol> |

*Джерело: складено автором*

Наведений SWOT-аналіз демонструє, що сильні сторони компанії створюють певний запас міцності, проте слабкі сторони мотиваційної політики вже сьогодні суттєво обмежують ефективність управління та стримують потенціал зростання.

Таким чином, аналіз свідчить, що низький рівень залученості та задоволення працівників є одним із головних внутрішніх чинників, що гальмує розвиток компанії. Зниження доходу, продуктивності праці, рентабельності та загальної ефективності системи управління напрямую пов'язане з недосконалою мотиваційною політикою, яка поступається конкурентам за більшістю критеріїв. Подальше ігнорування цієї проблеми загрожує посиленням негативних тенденцій і втратою конкурентних позицій на ринку ІТ-послуг.

Організаційно-економічний аналіз ТЗОВ «ЕЛЕКС» та порівняння з провідними конкурентами однозначно доводять, що ефективна система мотивації персоналу є критичним драйвером підвищення ключових показників ефективності управління. Нинішній стан мотивації, що характеризується низькими оцінками в рейтингу DOU.ua, уже призвів до відчутного падіння фінансових результатів, скорочення штату та зниження продуктивності. Водночас наявний потенціал компанії – досвідчена команда, стабільна фінансова база та міжнародна репутація – дозволяє розглядати вдосконалення мотиваційної політики як стратегічний пріоритет.

Тому для забезпечення сталого розвитку та підвищення загальної ефективності системи управління ТЗОВ «ЕЛЕКС» вкрай необхідна розробка та впровадження комплексної стратегії вдосконалення мотивації персоналу. Така стратегія має охопити як матеріальні (конкурентна компенсація, КРІ-орієнтовані бонуси), так і нематеріальні (корпоративна культура, кар'єрний розвиток, психологічна підтримка) аспекти мотивації. Лише за умови системного вирішення мотиваційних проблем компанія зможе не тільки відновити втрачені позиції, а й вийти на якісно новий рівень операційної та фінансової ефективності.

## **Висновки за другим розділом**

Сучасний стан мотивації персоналу в ІТ-індустрії України відзначається високою складністю та гострою конкуренцією за кваліфіковані кадри. ТЗОВ «ЕЛЕКС», як типовий представник сервісного сегменту, стикається з цілим комплексом мотиваційних проблем, характерних для галузі: недостатнім рівнем матеріального стимулювання, слабким розвитком корпоративної культури, обмеженими перспективами кар'єрного зростання та недостатньою увагою до балансу між роботою і особистим життям. Ці проблеми посилюються зовнішніми викликами, пов'язаними з воєнним станом, і безпосередньо впливають на здатність компанії утримувати та залучати таланти, що в підсумку підриває її конкурентоспроможність на ринку праці.

Порівняльний аналіз з провідними конкурентами – N-iX, Intellias, Sigma Software та Ciklum – виявив суттєве відставання ТЗОВ «ЕЛЕКС» за ключовими параметрами привабливості як роботодавця. Згідно з даними рейтингу DOU.ua компанія має загальний рейтинг 77,5 бала, що значно нижче за показники конкурентів, які коливаються в межах 88,8–93,0 балів. Найбільш критичними є низькі оцінки за компенсацією, корпоративною культурою та кар'єрним розвитком. У результаті підприємство займає позицію середньо-великої ІТ-компанії, яка наразі не входить до числа найбільш привабливих роботодавців на ринку, що створює серйозні перешкоди для розвитку людського капіталу.

Такий рівень мотивації персоналу має прямий і відчутний негативний вплив на ключові показники ефективності управління. Аналіз фінансових даних за 2021–2025 роки показав стійке зниження доходів, падіння продуктивності праці на 13,26 %, тимчасові значні збитки у 2022–2023 роках та загальне зниження рентабельності. SWOT-аналіз підтвердив, що слабкі сторони системи мотивації стають одним із головних внутрішніх обмежень, яке стримує операційну ефективність, інноваційну активність команди та фінансові результати компанії, попри наявність певного запасу фінансової міцності.

Таким чином, проведений аналіз однозначно свідчить про критичну необхідність для ТЗОВ «ЕЛЕКС» розробки та впровадження комплексної стратегії вдосконалення мотивації персоналу. Лише через системне підвищення рівня матеріального та нематеріального стимулювання, трансформацію корпоративної культури та створення прозорих механізмів кар'єрного зростання компанія зможе суттєво підвищити ефективність системи управління, відновити втрачені позиції на ринку праці та забезпечити стабільний довгостроковий розвиток в умовах жорсткої конкуренції ІТ-індустрії.

### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ТЗОВ «ЕЛЕКС»**

#### **3.1. Етапи формування стратегії вдосконалення мотивації персоналу в ТЗОВ «ЕЛЕКС»**

Розробка стратегії вдосконалення мотивації персоналу є комплексним управлінським процесом, що потребує системного підходу, глибокого аналізу поточного стану та чіткого бачення бажаних результатів. Для ТЗОВ «ЕЛЕКС» формування такої стратегії є критичним завданням, оскільки, як було встановлено в попередньому розділі, існуючий рівень мотивації персоналу суттєво гальмує розвиток підприємства та його конкурентоспроможність на ринку праці.

Стратегія вдосконалення мотивації персоналу – це довгострокова програма заходів, спрямована на формування такої системи стимулів, яка максимально відповідає потребам працівників, цілям підприємства та умовам зовнішнього середовища. Відповідно до наукових підходів до стратегічного HR-менеджменту, процес формування стратегії мотивації може бути структурований у вигляді послідовних етапів, кожен з яких виконує конкретну функцію в загальному циклі стратегічного планування.

Пропонована стратегія для ТЗОВ «ЕЛЕКС» охоплює п'ять ключових етапів, реалізація яких розрахована на 2026–2028 роки з урахуванням специфіки ІТ-підприємства середнього розміру, обмежених ресурсів та необхідності поступових змін без порушення операційної діяльності.

Етап 1. Діагностика поточного стану системи мотивації (І квартал 2026 року). На цьому етапі здійснюється комплексне дослідження існуючої системи мотивації з метою виявлення її сильних сторін, слабких місць та ключових проблем. Інструментарій діагностики включає: анонімне опитування працівників (eNPS-опитування та розширена анкета задоволеності), аналіз

показників плинності кадрів, продуктивності праці та абсентеїзму за 2023–2025 роки, проведення Stay-інтерв'ю з ключовими фахівцями, аналіз Exit-інтерв'ю з тими, хто звільнився, а також бенчмаркінг компенсаційних пакетів відносно ринкових даних.

Для кількісної оцінки рівня мотивації використовується Індекс залученості працівників (Employee Engagement Index – EEI), що розраховується за формулою:

$$EEI_{2025} = \frac{\text{Кількість активно залучених працівників}}{\text{Загальна кількість працівників}} \times 100\% = 31,1\% \quad (3.1)$$

де активно залученими вважаються працівники, які отримали оцінку не нижче 8 балів за 10-бальною шкалою в опитуванні залученості. За результатами діагностики у ТЗОВ «ЕЛЕКС» у 2025 році з 45 працівників лише 14 можна класифікувати як активно залучених.

Цей показник є критично низьким – для порівняння, лідери ринку (N-iX, Ciklum) демонструють EEI на рівні 65–72 %. Цільовий показник для ТЗОВ «ЕЛЕКС» до 2028 року – 60–65 %.

Також розраховується коефіцієнт плинності кадрів (КП), що є прямим індикатором незадоволеності персоналу:

$$КП = \frac{\text{Кількість звільнених}}{\text{Середньооблікова чисельність}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Динаміку показників плинності кадрів та залученості персоналу ТЗОВ «ЕЛЕКС» за 2021–2025 роки наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Динаміка показників плинності кадрів та залученості персоналу ТЗОВ «ЕЛЕКС» за 2021–2025 рр.

| Показник                           | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Цільовий 2028 |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|---------------|
| Середньооблікова чисельність, осіб | 61   | 52   | 39   | 37   | 42   | 55            |

Продовження табл. 3.1

| Показник                                | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Цільовий 2028 |
|-----------------------------------------|------|------|------|------|------|---------------|
| Кількість звільнених, осіб              | 8    | 18   | 8    | 4    | 6    | 3             |
| Коефіцієнт плинності, %                 | 13,1 | 34,6 | 20,5 | 10,8 | 14,3 | ≤7,0          |
| Кількість активно залучених, осіб       | 20   | 16   | 10   | 12   | 14   | 33            |
| Індекс залученості (EEI), %             | 32,8 | 30,8 | 25,6 | 32,4 | 31,1 | 60,0          |
| Індекс лояльності співробітників (eNPS) | +12  | +5   | -8   | +3   | +7   | +40           |

*Джерело: розраховано автором*

Негативне значення eNPS у 2023 році вказує на те, що більшість працівників були «критиками» підприємства як роботодавця.

Етап 2. Визначення стратегічних цілей мотивації та ключових напрямів вдосконалення (I–II квартал 2026 року). На основі діагностики формуються стратегічні цілі, які мають відповідати принципу SMART і бути узгоджені з загальною стратегією розвитку підприємства. Для ТЗОВ «ЕЛЕКС» визначено наступні стратегічні цілі системи мотивації персоналу на 2026–2028 роки:

1. підвищення Індексу залученості персоналу (EEI) з 31,1 % до 60 % до кінця 2028 року;
2. зниження коефіцієнта плинності кадрів з 14,3 % до 7,0 % або менше;
3. підвищення eNPS персоналу з +7 до +40 балів;
4. збільшення продуктивності праці (доходу на одного працівника) на 25 % відносно показника 2025 року;
5. покращення рейтингу ТЗОВ «ЕЛЕКС» як роботодавця на платформі DOU.ua з 77,5 до 85 балів.

Найбільші розриви між поточним та бажаним станом спостерігаються за наступними напрямками: конкурентоспроможність компенсації, рівень корпоративної культури, прозорість кар'єрного зростання (відсутність

формалізованих кур'єрські сходи) та рівень нематеріального визнання досягнень.

Етап 3. Розробка комплексу заходів з вдосконалення мотиваційної системи (II–III квартал 2026 року). Третій етап передбачає розробку конкретних заходів у межах кожного визначеного напрямку. Комплекс заходів охоплює чотири блоки: матеріальне стимулювання, нематеріальна мотивація, корпоративна культура та управління ефективністю.

Блок А: Матеріальне стимулювання. Передбачає перегляд базових окладів до рівня 95–100 % медіани ринку, запровадження прозорої KPI-системи преміювання, розширення соціального пакету (медичне страхування для членів родини, компенсація навчання до 15 000 грн/рік), а також запровадження опціональної програми для ключових спеціалістів.

Блок Б: Нематеріальна мотивація включає формалізацію системи кар'єрного зростання (Career Ladder Framework із 5 рівнями для кожної технічної ролі), запровадження програми визнання досягнень (Employee of the Month, Annual Awards), систему менторства та внутрішнього коучингу, а також програму корпоративного навчання (доступ до онлайн-платформ Coursera, Udemy, LinkedIn Learning).

Блок В: Корпоративна культура та well-being передбачає запровадження щотижневих one-on-one зустрічей керівників з підлеглими, регулярні team-building заходи (щоквартально), програму психологічної підтримки (корпоративний психолог або EAP-програма), гнучкий графік роботи з можливістю повністю дистанційного формату.

Блок Г: Управління ефективністю включає впровадження методології OKR (Objectives and Key Results) для всіх рівнів організації, систему 360-градусного зворотного зв'язку, щопіврічну оцінку ефективності роботи та автоматизовану HR-платформу для відстеження KPI.

Етап 4. Впровадження заходів та управління змінами (IV квартал 2026 – IV квартал 2027 року) охоплює безпосереднє впровадження розроблених заходів із дотриманням принципів управління змінами. Реалізація здійснюється у

пріоритетній послідовності: спочатку запроваджуються зміни, що дають швидкий ефект – перегляд окладів, запровадження one-on-one зустрічей, програма визнання досягнень. Потім впроваджуються системні зміни з довшим терміном реалізації – Career Ladder Framework, OKR-система, HR-платформа.

Управління змінами здійснюється відповідно до моделі Коттера (8 кроків), яка включає: створення відчуття терміновості, формування коаліції підтримки, розробку бачення змін, комунікацію змін, усунення перешкод, досягнення швидких перемог, закріплення результатів та укорінення нової культури.

Дорожню карту впровадження стратегії вдосконалення мотивації персоналу ТЗОВ «ЕЛЕКС» на 2026–2028 роки наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Дорожня карта реалізації стратегії вдосконалення мотивації персоналу ТЗОВ «ЕЛЕКС» на 2026–2028 рр.

| Захід                                  | Відповідальний   | Терміни | Пріоритет | Очікуваний результат                |
|----------------------------------------|------------------|---------|-----------|-------------------------------------|
| Діагностика мотивації (eNPS, анкети)   | HR-менеджер      | Q1 2026 | Критичний | Виявлення проблем, базові показники |
| Перегляд базових окладів (+15–20 %)    | CEO, HR          | Q2 2026 | Критичний | Зниження плинності                  |
| Запровадження one-on-one зустрічей     | Всі керівники    | Q2 2026 | Високий   | Підвищення EEI                      |
| Career Ladder Framework                | HR, Tech Leads   | Q3 2026 | Високий   | Прозорість кар'єрного зростання     |
| Програма визнання досягнень            | HR, CEO          | Q3 2026 | Середній  | Підвищення eNPS                     |
| Впровадження OKR-методології           | CEO, Dept. Heads | Q4 2026 | Високий   | Ріст продуктивності                 |
| Медичне страхування + EAP              | HR               | Q4 2026 | Середній  | Зниження абсентеїзму                |
| HR-платформа (моніторинг KPI)          | IT-відділ, HR    | Q1 2027 | Середній  | Автоматизація HR-процесів           |
| Опційна програма для ключових фахівців | CEO, CFO         | Q2 2027 | Середній  | Утримання ключових фахівців         |

Продовження табл. 3.2

| Захід                            | Відповідальний | Терміни | Пріоритет | Очікуваний результат           |
|----------------------------------|----------------|---------|-----------|--------------------------------|
| Програма корпоративного навчання | HR, Tech Leads | Q2 2027 | Середній  | Підвищення кваліфікації        |
| Оцінка результатів               | CEO, HR        | Q3 2027 | Критичний | Коригування стратегії          |
| Підсумкова оцінка та коригування | CEO, HR        | Q4 2028 | Критичний | Досягнення цільових показників |

*Джерело: складено автором*

Етап 5. Моніторинг, оцінка результатів та коригування стратегії (2027–2028 роки). П'ятий етап передбачає систематичне відстеження прогресу реалізації стратегії та своєчасне коригування заходів у разі відхилень від планових показників. Моніторинг здійснюється за двома рівнями: оперативний (щомісячне відстеження КРІ через HR-платформу) та стратегічний (піврічна та річна оцінка ефективності роботи).

Таким чином, п'ятиетапна модель формування стратегії вдосконалення мотивації персоналу забезпечує системний підхід до вирішення виявлених проблем у ТЗОВ «ЕЛЕКС». Чітка послідовність етапів – від діагностики до моніторингу дозволяє мінімізувати ризики реалізації змін [40] та максимізувати їх позитивний вплив на ефективність системи управління.

### **3.2. Формування бюджету щодо інструментів вдосконалення системи мотивації персоналу в ТЗОВ «ЕЛЕКС»**

Фінансове обґрунтування стратегії вдосконалення мотивації персоналу є ключовим елементом її практичної реалізації. Формування бюджету мотиваційних заходів дозволяє оцінити реалістичність запропонованих інструментів, розподілити витрати в часі та забезпечити контроль за ефективністю використання коштів.

Бюджет мотиваційних заходів формується на основі трьох принципів:

1. Пріоритетності – кошти насамперед спрямовуються на заходи з найвищим очікуваним ROI;
2. Поступовості – значні витрати розподіляються на кілька бюджетних циклів;
3. Вимірюваності – кожна стаття витрат прив'язана до конкретних KPI.

Загальний обсяг бюджету на реалізацію стратегії мотивації розраховується як сума всіх прямих та непрямих витрат на заходи протягом 2026–2028 років. Прямі витрати включають збільшення фонду оплати праці, витрати на навчання, страхування, HR-платформу та корпоративні заходи. Непрямі витрати – витрати часу менеджерів на реалізацію заходів.

Розрахунок збільшення Фонду оплати праці (ФОП) є основною статтею бюджету. Відповідно до запропонованої стратегії, базові оклади підлягають перегляду в діапазоні 15–20 % для приведення їх до 95–100 % медіани ринку. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$\Delta\text{ФОП} = \text{ФОП}_0 \times k_{\text{перегляд}} \times n_{\text{міс}} \quad (3.3)$$

де  $\text{ФОП}_0$  – поточний місячний фонд оплати праці;  $k_{\text{перегляду}}$  – коефіцієнт збільшення окладів;  $n_{\text{місяців}}$  – кількість місяців у плановому році.

Для розрахунку беремо наступні вихідні дані: середня заробітна плата в ТЗОВ «ЕЛЕКС» у 2025 році – 45 000 грн/міс., планова кількість працівників у 2026 році – 48 осіб (з урахуванням нового найму), коефіцієнт перегляду – 1,17 (збільшення на 17 %).

$$\text{ФОП}_0 = 45\,000 \text{ грн} \times 48 \text{ осіб} = 2\,160\,000 \text{ грн/міс.}$$

$$\text{ФОП}_1 = 2\,160\,000 \times 1,17 = 2\,527\,200 \text{ грн/міс.}$$

$$\Delta\text{ФОП} = 2\,527\,200 - 2\,160\,000 = 367\,200 \text{ грн/міс.}$$

Річне збільшення за 2026 рік складає:

$$\text{ФОП}_{2026} = 367\,200 \times 12 = 4\,406\,400 \text{ грн}$$

З урахуванням ЄСВ (22 %) і відпускних (8,33 %), загальне збільшення витрат на персонал розраховується за формулою:

$$\Delta \text{Витрати}_{\text{персонал}} = \Delta \text{ФОП} \times (1 + 0,22) \times (1 + 0,0833) \approx 5\,826 \text{ тис. грн (3.4)}$$

Бюджет системи матеріального стимулювання на 2026–2028 роки (без базового ФОП) розраховується окремо та включає преміальний фонд, вартість соціального пакету та інших матеріальних інструментів.

Преміальний фонд розраховується як частка від ФОП відповідно до планових КРІ-виплат:

$$\text{ПФ} = \text{ФОП}_{\text{рік}} \times k_{\text{премії}} = (2\,527\,200 \times 12) \times 0,10 = 3\,032\,640 \text{ грн/рік (3.5)}$$

де  $k_{\text{премії}} = 0,10$  – коефіцієнт преміального фонду (10 % від річного ФОП).

Зведений бюджет реалізації стратегії вдосконалення мотивації персоналу ТЗОВ «ЕЛЕКС» на 2026–2028 роки наведено в таблиці 3.3. Аналіз бюджетної структури свідчить про те, що основна частка витрат (62,4 %) припадає на збільшення базових окладів – це є необхідною умовою для відновлення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Таблиця 3.3

Бюджет реалізації стратегії вдосконалення мотивації персоналу ТЗОВ  
«ЕЛЕКС» на 2026–2028 рр., тис. грн

| Стаття витрат                     | 2026  | 2027  | 2028  | Разом<br>2026–2028 | % від<br>бюджету |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|--------------------|------------------|
| 1. Збільшення ФОП (базові оклади) | 5 826 | 6 699 | 7 704 | 20 229             | 62,4%            |
| 1.1 Збільшення базових окладів    | 4 406 | 5 067 | 5 827 | 15 300             | 47,2%            |
| 1.2 ЄСВ та відпускні на приріст   | 1 420 | 1 632 | 1 877 | 4 929              | 15,2%            |

Продовження табл. 3.3

| Стаття витрат                                   | 2026  | 2027   | 2028   | Разом<br>2026–2028 | % від<br>бюджету |
|-------------------------------------------------|-------|--------|--------|--------------------|------------------|
| 2. Преміальний фонд (KPI-бонуси)                | 3 033 | 3 487  | 4 010  | 10 530             | 32,5%            |
| 3. Соціальний пакет                             | 432   | 475    | 523    | 1 430              | 4,4%             |
| 3.1 Медичне страхування (48 ос. × 600 грн/міс.) | 346   | 381    | 419    | 1 146              | 3,5%             |
| 3.2 Компенсація навчання (15 000 грн/ос./рік)   | 72    | 79     | 87     | 238                | 0,7%             |
| 3.3 Спортивні програми (2 500 грн/ос./рік)      | 14    | 15     | 17     | 46                 | 0,1%             |
| 4. Корпоративні заходи та тимбілдінги           | 120   | 132    | 145    | 397                | 1,2%             |
| 4.1 Квартальний тимбілдінг (30 000 грн × 4)     | 120   | 132    | 145    | 397                | 1,2%             |
| 5. HR-платформа та цифрові інструменти          | 210   | 96     | 106    | 412                | 1,3%             |
| 5.1 Впровадження HR-платформи                   | 150   | 0      | 0      | 150                | 0,5%             |
| 5.2 Річна підписка та підтримка                 | 60    | 96     | 106    | 262                | 0,8%             |
| 6. Програма психологічної підтримки (EAP)       | 90    | 99     | 109    | 298                | 0,9%             |
| 7. Витрати на рекрутинг                         | 75    | 45     | 30     | 150                | 0,5%             |
| 8. Консалтинг з HR-стратегії                    | 80    | 40     | 20     | 140                | 0,4%             |
| ЗАГАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ                                | 9 866 | 11 073 | 12 647 | 33 586             | 100%             |
| у т.ч. витрати понад базовий рівень             | 4 040 | 4 374  | 4 943  | 13 357             | 39,8%            |

*Джерело: розраховано автором*

Преміальний фонд (32,5 %) формує змінну компоненту стимулювання, безпосередньо прив'язану до результатів роботи. Нематеріальні та соціальні заходи сукупно становлять лише 5,1 % від загального бюджету, що свідчить про їх відносно низьку вартість при значному мотиваційному ефекті.

Важливим аспектом бюджетного планування є оцінка здатності підприємства фінансувати запропоновані заходи. Аналіз фінансової звітності

ТЗОВ «ЕЛЕКС» показав, що у 2025 році чистий прибуток склав 5 561,3 тис. грн, а дохід – 75 614,1 тис. грн. Додаткові витрати понад базовий рівень у 2026 році становлять 4 040 тис. грн, що відповідає 5,3 % від доходу підприємства та 72,7 % від чистого прибутку 2025 року.

Для оцінки фінансової спроможності підприємства введемо показник Коефіцієнт бюджетного навантаження (КБН):

$$\text{КБН} = \frac{\Delta \text{Витрати}_{\text{мотивація}}}{\text{Дохід}} \times 100\% \quad (3.6)$$

Прогноз доходу ґрунтується на консервативній оцінці відновного зростання на 12 % щорічно (що нижче за середньогалузевий показник), виходячи з позитивної динаміки 2025 року:

$$\text{Дохід}_{2026} = 75\,614,1 \times 1,12 = 84\,688 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Дохід}_{2027} = 84\,688 \times 1,12 = 94\,851 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Дохід}_{2028} = 94\,851 \times 1,12 = 106\,233 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок КБН для кожного року реалізації стратегії наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок коефіцієнта бюджетного навантаження та прогноз фінансової ефективності ТЗОВ «ЕЛЕКС»

| Показник                                 | 2025 (факт) | 2026 (план) | 2027 (план) | 2028 (план) |
|------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Дохід, тис. грн                          | 75 614      | 84 688      | 94 851      | 106 233     |
| Загальний бюджет мотивації, тис. грн     | 5 027*      | 9 866       | 11 073      | 12 647      |
| Додаткові витрати (понад базу), тис. грн | –           | 4 040       | 4 374       | 4 943       |
| КБН (дод. витрати / дохід), %            | –           | 4,77        | 4,61        | 4,65        |
| Прогнозний чистий прибуток, тис. грн     | 5 561       | 5 950       | 7 230       | 9 540       |

Продовження табл. 3.4

| Показник                    | 2025 (факт) | 2026 (план) | 2027 (план) | 2028 (план) |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Рентабельність продажів, %  | 7,35        | 7,03        | 7,62        | 8,98        |
| ЕЕІ (індекс залученості), % | 31,1        | 38,0        | 50,0        | 60,0        |
| КП (плинність кадрів), %    | 14,3        | 10,0        | 8,0         | ≤7,0        |

*Джерело: розраховано автором*

Розрахунки підтверджують, що реалізація стратегії є фінансово обґрунтованою. КБН не перевищує 5 % від доходу у жодному із прогностичних років. При цьому прогнозується поступове зростання рентабельності продажів – з 7,03 % у 2026 році до 8,98 % у 2028 році, що пояснюється позитивним ефектом вищої залученості персоналу на продуктивність та якість послуг.

Розрахунок вартості окремих інструментів нематеріальної мотивації дозволяє оцінити їх ефективність у порівнянні з матеріальними витратами. Вартість програми визнання досягнень складається з:

$$V_{\text{визнання}} = V_{\text{нагороди}} + V_{\text{організація}} + V_{\text{час}} = 54\,000 \text{ грн/рік} \quad (3.7)$$

де  $V_{\text{нагороди}} = 2\,000 \text{ грн/міс.} \times 12 = 24\,000 \text{ грн}$  (матеріальні нагороди Працівник місяця та щорічні призи),  $V_{\text{організація}} = 12\,000 \text{ грн}$  (витрати на організацію церемоній, сертифікати, дипломи),  $V_{\text{час}} = 18\,000 \text{ грн}$  (оцінка вартості часу HR та керівників на адміністрування програми).

Вартість системи менторства та внутрішнього коучингу розраховується через втрачений робочий час досвідчених фахівців:

$$V_{\text{менторство}} = n \times t \times 12 \times C = 120\,000 \text{ грн/рік} \quad (3.8)$$

де  $n = 5$  осіб (старші розробники та тимліді),  $t_{\text{год/міс}} = 8$  годин менторської роботи на місяць,  $C = 250 \text{ грн}$  (середня вартість однієї години роботи спеціаліста).

Таким чином, загальна вартість усіх нематеріальних інструментів становить лише 3–4 % від загального бюджету, тоді як їх мотиваційний ефект, за

оцінками міжнародних досліджень, може забезпечувати до 30–40 % приросту залученості персоналу. Це підтверджує стратегічну доцільність включення нематеріальних інструментів до загального мотиваційного комплексу підприємства.

### **3.3. Оцінка ефективності реалізації стратегії та інструментів вдосконалення мотивації персоналу**

Оцінка ефективності стратегії вдосконалення мотивації персоналу є завершальним, але критично важливим елементом стратегічного HR-менеджменту. Без системної оцінки неможливо визначити, чи досягнуті поставлені цілі, які заходи виявились ефективними, а які потребують коригування. Оцінка ефективності здійснюється за трьома рівнями: рівень входу (витрати), рівень процесу (реалізація заходів) та рівень результату (вплив на KPI).

Ключовим методом кількісної оцінки ефективності мотиваційних інвестицій є розрахунок рентабельності інвестицій у сфері HR. Цей показник дозволяє оцінити, яку економічну вигоду приносить кожна вкладена гривня у мотиваційні заходи.

$$ROI = \frac{\text{Економічний ефект} - \text{Витрати}_{\text{мотивація}}}{\text{Витрати}_{\text{мотивація}}} \times 100\% \quad (3.9)$$

Економічний ефект від реалізації стратегії мотивації формується з трьох основних джерел: зниження витрат на плинність кадрів, підвищення продуктивності праці залучених працівників, зниження витрат на рекрутинг та адаптацію нових працівників.

Розрахунок ефекту від зниження плинності кадрів. Поточна вартість заміни одного IT-спеціаліста в Україні оцінюється у 50–150 % від його річного

доходу. При середній заробітній платі 45 000 грн/міс. і консервативній оцінці 75 % від річного доходу:

$$V_{\text{заміна}} = 3P_{\text{міс}} \times 12 \times 0,75 = 45\,000 \times 12 \times 0,75 = 405\,000 \text{ грн/особу (3.10)}$$

При поточному коефіцієнті плинності 14,3 % та чисельності 45 осіб:

$$K_{\text{звільнених}_{2025}} = 45 \times 0,143 \approx 6,4 \approx 6 \text{ осіб/рік}$$

$$V_{\text{плинність}_{2025}} = 6 \times 405\,000 = 2\,430\,000 \text{ грн/рік}$$

При досягненні цільового КП = 7,0 % до 2028 року (чисельність 55 осіб):

$$K_{\text{звільнених}_{2028}} = 55 \times 0,07 \approx 3,85 \approx 4 \text{ особи/рік}$$

$$V_{\text{плинність}_{2028}} = 4 \times 405\,000 \times 1,15^* = 1\,863\,000 \text{ грн/рік}$$

$$\text{Ефект від зниження плинності} = 2\,430\,000 - 1\,863\,000 = 567\,000 \text{ грн/рік}$$

Коефіцієнт 1,15 враховує прогнозне зростання середньої заробітної плати на 15 % до 2028 року.

Розрахунок ефекту від підвищення продуктивності праці. Підвищення ЕЕІ з 31,1 % до 60 % забезпечує приріст продуктивності на 17–23 % у секторі знаннєвих працівників. Застосовуємо консервативну оцінку – 18 %:

$$\text{Продуктивність} = \text{Дохід}_{2025} \times k_{\text{приросту}} = 75\,614 \times 0,18 = 13\,611 \text{ тис. грн (3.11)}$$

Проте слід зазначити, що не весь цей приріст є прямим наслідком мотиваційних заходів – частина зростання доходу зумовлена загальним відновленням ринку. З урахуванням частки мотиваційного фактору (60 % від загального приросту):

$$\text{Ефект}_{\text{продуктивність}} = 13\,611 \times 0,60 = 8\,167 \text{ тис. грн/рік (до 2028 р.)}$$

Зведений розрахунок економічного ефекту та ROI від реалізації стратегії мотивації ТЗОВ «ЕЛЕКС» наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Зведений розрахунок економічного ефекту та ROI від реалізації стратегії мотивації персоналу ТЗОВ «ЕЛЕКС»

| Складова ефекту                                         | 2026,<br>тис. грн | 2027,<br>тис. грн | 2028,<br>тис. грн | Разом,<br>тис. грн |
|---------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Ефект від зниження плинності                         | 189,0             | 378,0             | 567,0             | 1 134,0            |
| 2. Ефект від зростання продуктивності (мотивац. фактор) | 2 722,0           | 5 444,0           | 8 167,0           | 16 333,0           |
| 3. Ефект від зниження витрат на рекрутинг               | 90,0              | 135,0             | 135,0             | 360,0              |
| 4. Ефект від зниження абсентеїзму                       | 320,0             | 480,0             | 640,0             | 1 440,0            |
| ЗАГАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ                             | 3 321,0           | 6 437,0           | 9 509,0           | 19 267,0           |
| Додаткові витрати на мотивацію                          | 4 040,0           | 4 374,0           | 4 943,0           | 13 357,0           |
| Чистий ефект                                            | -719,0            | 2 063,0           | 4 566,0           | 5 910,0            |
| Рентабельність інвестицій (HR), %                       | -17,8             | +47,2             | +92,3             | +44,2<br>(середн.) |
| Термін окупності                                        | ~1,4 року         |                   |                   |                    |

*Джерело: розраховано автором*

Аналіз таблиці свідчить, що у перший рік реалізації стратегії (2026) очікується невеликий негативний чистий ефект (-719 тис. грн), що є типовим для інвестиційних проєктів у сфері HR: витрати вкладаються одразу, тоді як результати проявляються поступово. Вже у 2027 році чистий ефект стає позитивним (+2 063 тис. грн), а у 2028 – досягає значного рівня (+4 566 тис. грн). Термін окупності стратегії складає орієнтовно 1,4 року, що є дуже прийнятним показником для HR-інвестицій.

Для комплексної оцінки ефективності реалізації стратегії необхідно застосовувати не лише фінансові показники, але й систему збалансованих показників (BSC), яка охоплює чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання і розвитку.

BSC-система ключових показників ефективності стратегії мотивації ТЗОВ «ЕЛЕКС» наведена в таблиці 3.6. Система BSC дозволяє комплексно відстежувати прогрес реалізації стратегії та своєчасно виявляти відхилення у будь-якій із чотирьох перспектив.

Таблиця 3.6

Система збалансованих показників оцінки ефективності стратегії мотивації персоналу ТЗОВ «ЕЛЕКС»

| Перспектива BSC     | KPI                                    | Базовий 2025 | Ціль 2026 | Ціль 2027 | Ціль 2028 | Метод вимірювання     |
|---------------------|----------------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|
| Фінансова           | Дохід, тис. грн                        | 75 614       | 84 688    | 94 851    | 106 233   | Фін. звітність        |
|                     | Рентабельність продажів, %             | 7,35         | 7,03      | 7,62      | 8,98      | Фін. аналіз           |
|                     | ROI_HR, %                              | н/д          | -17,8     | +47,2     | +92,3     | Розрахунок            |
|                     | Витрати на плинність, тис. грн         | 2 430        | 1 890     | 1 620     | 1 863     | HR-аналітика          |
| Клієнтська          | Задоволеність клієнтів (CSAT), %       | 78           | 81        | 84        | 88        | Клієнтські опитування |
|                     | Кількість клієнтських проєктів         | 12           | 14        | 16        | 19        | Статистика продажів   |
| Внутрішніх процесів | ЕЕІ (індекс залученості), %            | 31,1         | 38,0      | 50,0      | 60,0      | HR-опитування         |
|                     | КП (плинність кадрів), %               | 14,3         | 10,0      | 8,0       | ≤7,0      | HR-аналітика          |
|                     | eNPS персоналу                         | +7           | +15       | +27       | +40       | eNPS-опитування       |
|                     | Рейтинг DOU.ua                         | 77,5         | 79,5      | 82,0      | 85,0      | Платформа DOU         |
| Навчання і розвитку | Продуктивність (дохід/особу), тис. грн | 1 680        | 1 764     | 1 943     | 2 100     | Розрахунок            |
|                     | Охоплення навчанням, %                 | 20           | 45        | 70        | 85        | HR-звіти              |
|                     | Частка внутрішніх підвищень, %         | 15           | 25        | 35        | 45        | HR-аналітика          |
|                     | Середній стаж у компанії, роки         | 2,3          | 2,7       | 3,2       | 4,0       | HR-аналітика          |

Джерело: розраховано автором

Взаємозв'язок між перспективами є очевидним: підвищення залученості персоналу (перспектива навчання і розвитку) → покращення внутрішніх процесів та якості послуг → вища задоволеність клієнтів → зростання доходу та рентабельності (фінансова перспектива).

Для оцінки ефективності окремих інструментів мотивації застосовується метод порівняльного аналізу витрат та мотиваційного ефекту, що дозволяє визначити найбільш ефективні з точки зору ROI інструменти.

Ефективність окремого мотиваційного інструменту розраховується як відношення зміни відповідного КРІ до витрат на реалізацію інструменту:

$$E_{\text{інстр}} = \frac{\Delta KPI_{\text{норм}}}{V_{\text{інстр}}} \times 100\% \quad (3.12)$$

де  $\Delta KPI_{\text{норм}}$  – нормалізована зміна КРІ (у відсотках від цільового діапазону);  $V_{\text{інстр}}$  – витрати на реалізацію інструменту (тис. грн).

Порівняльний аналіз ефективності мотиваційних інструментів ТЗОВ «ЕЛЕКС» наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Порівняльний аналіз ефективності інструментів мотивації персоналу для ТЗОВ «ЕЛЕКС»

| Інструмент мотивації              | Річні витрати, тис. грн | Вплив на ЕЕІ, в.п. | Вплив на КП, в.п. | Вплив на продуктивність, % | Індекс ефективності |
|-----------------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|----------------------------|---------------------|
| Перегляд базових окладів          | 5 826                   | +5,0               | –3,0              | +5                         | 0,85                |
| КРІ-орієнтоване преміювання       | 3 033                   | +3,5               | –2,0              | +8                         | 1,15                |
| Career Ladder Framework           | 120                     | +4,0               | –1,5              | +6                         | 3,33                |
| Програма визнання досягнень       | 54                      | +2,5               | –1,0              | +3                         | 4,63                |
| Медичне страхування (розширене)   | 346                     | +1,5               | –0,8              | +2                         | 0,43                |
| One-on-one зустрічі з керівниками | 120                     | +3,5               | –1,2              | +4                         | 2,92                |

Продовження табл. 3.7

| Інструмент мотивації             | Річні витрати, тис. грн | Вплив на ЕЕІ, в.п. | Вплив на КП, в.п. | Вплив на продуктивність, % | Індекс ефективності |
|----------------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|----------------------------|---------------------|
| Програма менторства та коучингу  | 120                     | +2,5               | -0,7              | +5                         | 2,08                |
| Квартальний тимбілдінг           | 120                     | +1,5               | -0,5              | +2                         | 1,25                |
| Психологічна підтримка           | 90                      | +2,0               | -0,6              | +3                         | 2,22                |
| Корпоративне навчання (Coursera) | 72                      | +2,0               | -0,4              | +7                         | 2,78                |

*Джерело: розраховано автором*

Аналіз індексу ефективності виявляє цікаву закономірність: нематеріальні інструменти з відносно невисокою вартістю демонструють значно вищий індекс ефективності порівняно з матеріальними. Так, програма визнання досягнень (54 тис. грн/рік) показує індекс ефективності 4,63, тоді як перегляд базових окладів (5 826 тис. грн/рік) – лише 0,85. Career Ladder Framework при витратах 120 тис. грн забезпечує індекс 3,33, що вчергове підтверджує тезу двофакторної теорії Герцберга про те, що нематеріальні мотиватори є більш ефективними двигунами внутрішньої мотивації.

Водночас слід підкреслити, що матеріальне стимулювання є необхідною передумовою, без якої нематеріальні інструменти втрачають свою ефективність. Саме тому стратегія ТЗОВ «ЕЛЕКС» передбачає насамперед приведення матеріальної компенсації до ринкового рівня, а лише потім – інтенсивне впровадження нематеріальних інструментів.

Для моніторингу реалізації стратегії пропонується запровадити систему щомісячного HR-дашборду, який включає наступні метрики: поточний ЕЕІ, динаміку плинності кадрів, рівень виконання KPI, результати one-on-one зустрічей та кількість учасників навчальних програм. Щоквартально здійснюється більш глибокий аналіз із залученням керівників підрозділів, а щорічно – стратегічна оцінка ефективності роботи за повним BSC.

Важливим елементом системи оцінки є порівняння фактичних результатів із плановими та розрахунок відхилень. При відхиленні ключових КРІ більш ніж на 10 % від планових значень активується процедура коригувального управління, яка включає аналіз причин відхилення, розробку коригувальних заходів та їх затвердження на рівні CEO.

Узагальнюючи результати оцінки ефективності, можна стверджувати, що запропонована стратегія вдосконалення мотивації персоналу ТЗОВ «ЕЛЕКС» є фінансово обґрунтованою та економічно доцільною. Термін окупності 1,4 року є прийнятним для HR-інвестицій, ROI у 2028 році досягає 92,3 %, а комплексна система BSC забезпечує прозорий контроль за досягненням цілей. Поєднання матеріальних та нематеріальних інструментів мотивації в єдиній стратегії дозволяє максимізувати сукупний мотиваційний ефект при оптимальному використанні обмежених ресурсів підприємства.

### **Висновки за третім розділом**

У третьому розділі розроблено комплексну стратегію вдосконалення мотивації персоналу для підвищення ефективності системи управління в ТЗОВ «ЕЛЕКС», яка охоплює три взаємопов'язані напрями: формування етапів стратегії, бюджетне обґрунтування та оцінку очікуваної ефективності.

Розроблена п'ятиетапна модель стратегії передбачає послідовну реалізацію заходів упродовж 2026–2028 років: від комплексної діагностики поточного стану мотивації та GAP-аналізу через розробку та впровадження конкретних інструментів до системного моніторингу результатів. Кількісна діагностика виявила критично низький рівень Індексу залученості персоналу та підвищений коефіцієнт плинності кадрів, що підтверджує необхідність термінових системних змін.

Бюджет реалізації стратегії на 2026–2028 роки становить 33 586 тис. грн, з яких 62,4 % спрямовується на збільшення фонду оплати праці та 32,5 % – на КРІ-орієнтоване преміювання. Додаткові витрати понад базовий рівень не

перевищують 4,8 % від прогнозного доходу підприємства, що підтверджує фінансову реалістичність стратегії. При цьому нематеріальні інструменти (Career Ladder Framework, програма визнання досягнень, менторство, корпоративне навчання) сукупно потребують лише 3–4 % від загального бюджету, забезпечуючи при цьому найвищий індекс ефективності.

Оцінка ефективності підтвердила економічну доцільність стратегії. Рентабельність інвестицій (HR) досягає 92,3 % до 2028 року, термін окупності складає близько 1,4 року, а чистий економічний ефект від реалізації стратегії за три роки становить 5 910 тис. грн. Система збалансованих показників забезпечує комплексний контроль за прогресом реалізації стратегії в чотирьох перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів та навчання і розвитку.

Таким чином, запропонована стратегія вдосконалення мотивації персоналу є комплексним, фінансово обґрунтованим та практично реалізованим інструментом підвищення ефективності системи управління ТЗОВ «ЕЛЕКС».

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах глобальної конкуренції за таланти, цифрової трансформації та специфічних викликів воєнного часу в Україні традиційні підходи до стимулювання працівників виявилися обмеженими, що призводить до зниження залученості фахівців, зростання плинності кадрів, послаблення інноваційного потенціалу команд та загального погіршення ключових показників діяльності компаній. Робота продемонструвала, що мотивація персоналу не є лише допоміжним елементом управління, а виступає стратегічним драйвером, здатним забезпечити стійке підвищення продуктивності, якості послуг та конкурентоспроможності ІТ-підприємства в цілому.

Теоретичний аналіз, здійснений у першому розділі, дозволив комплексно розкрити сутність мотивації персоналу, простежити еволюцію її концепцій від класичних моделей до сучасних інтегративних підходів і систематизувати інструменти її реалізації. Було встановлено комплементарність різних теорій мотивації та необхідність їх поєднання в єдину систему, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні, адміністративні та цифрові складові впливу на працівників. Особливу увагу приділено специфіці ІТ-сфери, де визначальними є виклики, пов'язані з дефіцитом висококваліфікованих кадрів, професійним вигоранням, трансформацією форм організації праці та швидкою зміною технологій. Такий фундаментальний огляд створив надійну методологічну базу для подальшого емпіричного дослідження.

У другому розділі на прикладі ТЗОВ «ЕЛЕКС» проведено глибокий аналіз організаційно-економічного стану підприємства, його позиції на ринку праці та впливу рівня мотивації персоналу на ефективність управління. Виявлено, що компанія, маючи значний досвід роботи та міжнародну репутацію, все ж суттєво поступається провідним конкурентам за привабливістю як роботодавця, зокрема за рівнем компенсації, корпоративної культури та перспектив кар'єрного зростання. Це безпосередньо позначається на динаміці продуктивності праці,

фінансових результатах та загальній результативності управлінських процесів. Аналіз підтвердив тісний зв'язок між якістю мотиваційної політики та ключовими індикаторами ефективності діяльності ІТ-підприємства, виявивши системні прогалини, які потребують термінового стратегічного втручання.

На основі отриманих теоретичних знань та результатів емпіричного аналізу в третьому розділі розроблено комплексну стратегію вдосконалення мотивації персоналу, спрямовану на підвищення ефективності системи управління ТЗОВ «ЕЛЕКС». Стратегія структурована як п'ятиетапний процес, що включає діагностику поточного стану, визначення чітких стратегічних цілей, розробку конкретних заходів, поетапне впровадження з урахуванням принципів управління змінами та системний моніторинг результатів. Запропоновано інтегрований підхід, який поєднує матеріальне стимулювання (перегляд компенсаційних пакетів, запровадження прозорої системи преміювання за результатами, розширення соціального пакету) з нематеріальними інструментами (формалізація кар'єрних траєкторій, програми визнання досягнень, менторство та коучинг, ініціативи з підтримки добробуту працівників). Особливе місце відведено розвитку корпоративної культури, впровадженню сучасних методологій управління ефективністю, таких як OKR, системі регулярного зворотного зв'язку та цифровим HR-інструментам для автоматизації процесів і персоналізації мотиваційних програм. Формування бюджету мотиваційних заходів здійснено з дотриманням принципів пріоритетності, поступовості та вимірюваності, що забезпечує реалістичність та контрольованість стратегії. Комплексна оцінка ефективності стратегії, проведена за допомогою рентабельності інвестицій у сферу HR та системи збалансованих показників, підтвердила її економічну доцільність і потенціал для досягнення відчутних позитивних змін у діяльності підприємства.

Мета бакалаврської роботи виконана в повному обсязі. Усі завдання, поставлені на початку дослідження, реалізовані: здійснено теоретичне узагальнення концепцій мотивації та її інструментів, проведено всебічний аналіз стану мотиваційної системи на досліджуваному підприємстві, виявлено ключові

проблеми та їх вплив на управлінські результати, а також сформовано цілісну, фінансово обґрунтовану та практично орієнтовану стратегію її вдосконалення. Отримані результати мають як теоретичну цінність для розвитку менеджменту персоналу в ІТ-сфері, так і прикладне значення для підвищення якості управління на рівні окремого підприємства.

Для вдосконалення досліджуваного напрямку в цілому пропонується поширювати практику комплексного, персоналізованого та технологічно підкріпленого підходу до мотивації персоналу, який інтегрує класичні та сучасні інструменти з урахуванням специфіки знаннєвих працівників, особливостей віддаленої та гібридної роботи, різноманітності поколінь і зовнішніх викликів. На рівні ТЗОВ «ЕЛЕКС» рекомендується невідкладно розпочати поетапну реалізацію розробленої стратегії, починаючи з діагностики та пріоритетних заходів, що забезпечують швидкий ефект, таких як підвищення конкурентоспроможності компенсації, запровадження регулярних індивідуальних зустрічей керівників з підлеглими та програм визнання досягнень. Подальше впровадження має охопити формалізацію кар'єрного зростання, розширення програм добробуту, впровадження методологій управління ефективністю та цифрових платформ для моніторингу. Систематичний контроль за виконанням стратегії з використанням збалансованих показників дозволить своєчасно коригувати заходи та забезпечити стале підвищення рівня залученості персоналу. Реалізація запропонованих рішень сприятиме не лише подоланню виявлених недоліків, але й створенню в компанії середовища, яке максимально розкриває потенціал працівників, підвищує їх лояльність, стимулює інноваційну активність і в остаточному підсумку забезпечує якісно новий рівень ефективності системи управління.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що цілеспрямоване та системне вдосконалення мотивації персоналу є одним із найпотужніших важелів підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємств.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безніщенко А., Сисюк М. Мотивація персоналу як стратегічний інструмент управління підприємством в умовах сучасних організаційних трансформацій. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2025. № 4. С. 9-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.4.2>.
2. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>.
3. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=5&y=2020> (дата звернення: 08.03.2026).
4. Гакова М. Мотиваційний моніторинг потреб персоналу готельно-ресторанних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 344-350. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-47>.
5. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 62. С. 13-18.
6. Дуброва Н. Двофакторна теорія мотивації герцберга: критичний погляд та практичне застосування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102>.
7. Журан О., Лінгур Л., Філатова Т. Особливості управління персоналом в іт-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26>.
8. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2(1). Р. 75-83. DOI: <http://dx.doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>.

9. Коваль Н. В., Биба, В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. DOI: <http://dx.doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.62>.
10. Кравчук О. І., Варіс, І. О., Рубель, К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.
11. Кузьмін О. Є., Бодарецька О. М. Взаємозв'язок понять мотивація та мотивування у системі мотивування персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 347-352.
12. Материнська О., Любченко В. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства: сучасні виклики та інструменти. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-168>.
13. Милян Ю. В. Концептуалізація SMART-стратегування та його адаптація до корпоративного сектору економіки. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2(49). С. 62-68. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).62-68](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).62-68).
14. Мотивація персоналу в ІТ сфері: системи мотивації для Junior, Middle та Senior. ITExpert. URL: <https://itexpert.work/uk/ukrayinczyam-po-spravzhnomu-brakuye-vidpochynku-bagato-hto-mriye-pro-4-dennyj-robochyj-tyzhden-yak-motyvuvaty-personal-v-it-sferi/> (дата звернення: 18.03.2026).
15. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>.
16. Обиденнова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14).
17. Перевозчикова Н. О., Котова Ю. І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961> (дата звернення: 08.03.2026).

18. Рейтинг ІТ-роботодавців України. DOU. URL: <https://jobs.dou.ua/ratings/> (дата звернення: 01.04.2026).
19. Савків У. С., Лесик М. В., Любченко О. В. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи (спецвипуск)*. 2024. № 5(47). С. 973-982. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-973-982](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982).
20. Семендяк В. Сучасне сприйняття «принципів наукового менеджменту» Ф.В. Тейлора. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40>.
21. Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 229-232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>.
22. ТЗОВ «ЕЛЕКС». Опендатабот. Офіційний сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/13806807> (дата звернення: 30.03.2026).
23. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>.
24. Чукурна О., Тардаскіна Т., Нестеренко К. Бізнес-моделі гнучкого управління ІТ-командами на засадах аналітики персоналу в цифровій економіці. *Modeling the development of the economic systems*. 2026. № 2. Р. 310–319. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-20-39>.
25. Шаталова Л. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-164>.
26. Ciklum. Офіційний сайт. URL: <https://ciklum.com.ua/> (дата звернення: 01.04.2026).
27. ELEKS. Офіційний сайт. URL: <https://eleks.com.ua/> (дата звернення: 30.03.2026).
28. Employee Motivation Statistics [2025]: What Really Drives Workplace Performance? HIGH5 SIA. URL: <https://high5test.com/employee-motivation-statistics/> (дата звернення: 05.03.2026).

29. Intellias. Офіційний сайт. URL: <https://intellias.com/> (дата звернення: 01.04.2026).
30. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. E.L. Deci, R.M. Ryan. University of Rochester – Rochester, New York : Plenum Press, 1985. 375 p.
31. Kasperczuk A., et al. The challenge of employee motivation in business management. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2025. № 216. DOI: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2025.216.11>.
32. Komm A., Weddle B., Maor D. What employees say matters most to motivate performance. McKinsey Insights. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-say-matters-most-to-motivate-performance> (дата звернення: 15.03.2026).
33. N-iX. Офіційний сайт. URL: <https://www.n-ix.com/> (дата звернення: 01.04.2026).
34. Sigma Software. Офіційний сайт. URL: <https://sigma.software/> (дата звернення: 01.04.2026).
35. Teter B. Employee Experience Statistics in 2026: Trends & Challenges. Archie. URL: <https://archieapp.co/blog/employee-experience-statistics/> (дата звернення: 18.03.2026).
36. Куклінова Т. В., Чепурна О. Є., Мельник Є. Б. Економіко-математичне моделювання: синергія аналітики, менеджменту та штучного інтелекту. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4. С. 231-236. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-31>.
37. Куклінова Т. В. Розвиток малих та середніх підприємств: проблеми аналізу та ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2007. № Т.1, № 4 (94). С.193-196.
38. Куклінова Т. В. Функціонування підприємств під час воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 177-180. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2>.

39. Сталий розвиток малого та середнього бізнесу України. Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств: монографія за заг. редакц. Р.В. Грінченко. Одеса: Бондаренко М. О., 2022. С. 109-140.
40. Куклінова Т. В., Кічук О. С. Фінансове управління та мінімізація операційних ризиків у системі сталого розвитку (на прикладі підприємств айті-галузі). *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2026. № 1 (119). С.152-157. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-20>.