

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ІТ-
ПІДПРИЄМСТВІ»**

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

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

МОХОНЬКО ДАР'І ВАЛЕРІЇВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Нетребя Ірина Олександрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №18 від 12 червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:

_____ доцент Фірсова С. Г.

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

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«09» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
МОХОНЬКО ДАР'І ВАЛЕРІЇВНИ

1. Тема роботи: «Управління мотивацією персоналу на ІТ-підприємстві»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10.2024 р.

2. Строк завершення роботи: 09.06.2025

3. Підсумковий передзахист роботи: 26.05.2025

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні основи управління мотивацією персоналу у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

5. Об'єкт дослідження: процеси управління мотивацією персоналу в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – вивчення теоретико-методичних засад і практичних аспектів управління мотивацією персоналу та розробка пропозицій для удосконалення управління мотивацією працівників на ІТ- підприємстві.

Завдання:

6.1. розкрити сутність управління мотивацією персоналу на підприємстві та розглянути основні складові

6.2. охарактеризувати методичний інструментарій оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві

6.3. провести аналіз кадрового забезпечення у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

6.4. оцінити ефективність діючих мотиваційних програм у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

6.5. обґрунтувати доцільність впровадження грейдингової системи кар'єрного розвитку в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

6.6. розкрити основні положення впровадження HRM-платформи як елемента управління мотивацією персоналу у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 -лютий 2025	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	02.06.2025	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Система мотивації персоналу на підприємстві: сутнісна характеристика та основні складові.....	10
1.2. Методичний інструментарій оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві.....	20
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».....	29
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» та її кадрового забезпечення.....	29
2.2. Оцінювання та аналіз ефективності діючих мотиваційних програм у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».....	50
3.1. Обґрунтування доцільності впровадження грейдингової системи кар'єрного розвитку в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».....	50
3.2. Впровадження HRM-платформи як елементу управління мотивацією персоналу у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».....	59
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Розвиток сучасної економіки значною мірою залежить від ефективного використання людського капіталу, що робить питання мотивації персоналу одним з найважливіших напрямів управління. Успішне функціонування бізнесу в різних галузях, особливо в умовах стрімкої цифрової трансформації, вимагає не лише залучення висококваліфікованих працівників, а й створення ефективної системи мотивації. Мотивація працівників безпосередньо впливає на їхню продуктивність, задоволеність роботою, лояльність до організації та загальну конкурентоспроможність.

Управління мотивацією працівників є одним з основних елементів стратегічного управління та організаційного розвитку, адже успішні компанії активно використовують різноманітні способи мотивації. Однак стандартні підходи до мотивації, які були ефективними кілька десятиліть тому, сьогодні потребують перегляду та адаптації до нових викликів ринку праці. Одним із факторів, що зумовлює необхідність удосконалення мотиваційних підходів, є зміна поколінь на ринку праці. Молоді фахівці все більше цінують не лише матеріальні стимули, а й можливості для особистого та професійного розвитку, баланс між роботою та особистим життям, залученість до корпоративної культури. Крім того, в епоху цифрової трансформації та гнучких графіків роботи традиційні методи мотивації стають менш ефективними, що вимагає пошуку нових управлінських рішень.

Наукові дослідження засвідчують важливість комплексного підходу до управління мотивацією персоналу, який передбачає інтеграцію класичних теорій із сучасними управлінськими практиками. Фундаментальні засади були закладені такими дослідниками, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд та інші, чії теорії слугують основою для формування системи стимулювання праці та управління нею. Сучасні вітчизняні науковці, зокрема Білорус Т.В., Герасименко О.О., Дмитрук С.М., Кімлик В.М. та Носан Н.С., Шахрай В.С. акцентують увагу на необхідності урахування як зовнішніх, так і внутрішніх

факторів, що впливають на поведінку працівників і визначають рівень їх залученості та ефективності. Вони підкреслюють, що мотивація не лише сприяє досягненню продуктивних результатів, а й забезпечує дотримання етичних стандартів, розвиток відповідальності та зміцнення корпоративної культури.

Так, у дослідженнях Білорус Т.В. мотивація розглядається як прикладна управлінська діяльність, спрямована на формування інструментів цілеспрямованого впливу на поведінку персоналу з урахуванням динаміки його потреб. Герасименко О.О. та Потапенко А.В. звертають увагу на актуальні виклики у сфері мотивації, пов'язані з підвищеним рівнем стресу серед працівників, що вимагає адаптації мотиваційних механізмів до сучасних умов. Водночас Фірсова С.Г., Бойко О.Г., Балан В.Г., Тимченко І.П. і Приймак В.М. підкреслюють ефективність використання методів багатокритерійного аналізу для прийняття управлінських рішень, зокрема при виборі мотиваційних стратегій, що враховують специфіку діяльності підприємства. Таким чином, сучасна наукова думка формує підґрунтя для практичного переосмислення та вдосконалення системи мотивації персоналу відповідно до нових соціально-економічних реалій

Глобальні тренди, такі як діджиталізація, автоматизація процесів, зростання ролі віддаленої роботи та гнучких моделей зайнятості, також мають неабиякий вплив на управління мотивацією працівників. Використання сучасних технологій створює нові можливості для управління персоналом, зокрема завдяки гейміфікації, індивідуалізації заохочень та розширеному використанню HR-аналітики. Водночас, це ставить перед організаціями нові виклики з точки зору забезпечення ефективного залучення працівників, підтримки корпоративної культури та утримання ключових професіоналів.

Також варто зазначити, що рівень мотивації персоналу впливає не лише на продуктивність праці, а й на загальний економічний розвиток підприємства. Тож недостатня увага до управління мотивацією може призвести до вигорання працівників та втрати конкурентних переваг.

Метою дослідження вивчення теоретико-методичних засад і практичних аспектів управління мотивацією персоналу та розробка пропозицій для удосконалення управління мотивацією працівників на ІТ- підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність управління мотивацією персоналу на підприємстві та розглянути основні складові
- охарактеризувати методичний інструментарій оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві
- провести аналіз кадрового забезпечення у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»
- оцінити ефективність діючих мотиваційних програм у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»
- обґрунтувати доцільність впровадження грейдингової системи кар'єрного розвитку в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»
- розкрити основні положення впровадження HRM-платформи як елементу управління мотивацією персоналу у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».

Об'єкт дослідження – процеси управління мотивацією персоналу в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи управління мотивацією персоналу у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».

У процесі дослідження використано такі методи дослідження:

- теоретичний аналіз – для вивчення наукових концепцій мотивування персоналу;
- порівняльний аналіз – для оцінювання ефективності мотиваційних моделей;
- анкетування – для збору емпіричних даних про задоволеність та залученість працівників ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»;
- статистичний аналіз – для обробки отриманих результатів та виявлення ключових тенденцій у сфері мотивування;

- методи багатокритерійного аналізу – для ранжування альтернатив мотиваційних заходів.

Інформаційною базою дослідження є монографії, наукові статті, аналітичні дослідження, статистичні дані, а також внутрішня інформація ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».

Результатами дослідження оприлюднено на студентській науковій конференції "Шевченківська весна – 2025. Економіка України 2025: Нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій", яка відбулася на економічному факультеті Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Тези на тему «Теоретичні аспекти формування ефективної системи мотивації на підприємстві» опубліковані у збірнику матеріалів конференції (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Система мотивації персоналу на підприємстві: сутнісна характеристика та основні складові

У сучасних умовах ефективність роботи компанії залежить від багатьох факторів, але особливе місце серед них займає людський фактор, адже саме люди є найціннішим ресурсом будь-якої організації. Рушійною силою, яка спонукає людей досягати поставлених цілей, розвиватися та реалізовувати себе, є мотивація.

У науковій літературі поняття мотивації трактується неоднозначно, що зумовлено багатогранністю цього явища та його взаємозв'язком із різноманітними аспектами діяльності людини. Вчені пропонують різні підходи до визначення сутності мотивації, акцентуючи увагу на її внутрішніх і зовнішніх аспектах, а також на її ролі в організаційному середовищі. У табл. 1.1 наведено деякі з визначень:

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення категорії «мотивація»

Автор	Визначення
1	2
Альохіна О.	процес, який спонукає як окремих співробітників, так і колектив в цілому до активної роботи, спрямованої на задоволення особистих потреб, а також досягнення цілей підприємства
Баженова О.	це не просто примус до виконання посадових обов'язків, а й особистий інтерес людини у виконанні своїх трудових обов'язків, що впливають із договору між працівником та організацією
Колот А., Цимбалюк С.	усвідомлений процес вибору людиною певної поведінкової моделі, яка визначається поставленими цілями та спонукає особу до дії або ж бездіяльності
Абрамов В.	процес поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів, які не лише спонукають людину до певної діяльності, але й визначають її спрямованість та форму реалізації, що у підсумку має вплив на досягнення конкретних результатів
Гальченко В., Гресь-Євреїнова С.	процес впливу на людину, який має на меті спонукання до деяких дій через виникнення потреби та надання можливостей для задоволення потреб

Продовження табл. 1.1

1	2
Кузьмін О., Мельник О.	тип управлінської праці, що зосереджений на заохоченні працівників підприємства для досягнення їх індивідуальних прагнень та цілей організації
Волянська-Савчук Л., Чернушкіна О., Попович Д., Сторожук І.	процес створення сприятливого середовища та використання заохочень, які мотивують співробітників виконувати свою роботу, орієнтуючись на досягнення поставлених цілей

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 5, 33, 20, 36, 15]

Отже, більшість дослідників сходяться на думці, що мотивацію можна розглядати як внутрішній процес, що визначає виявлення сили, напруги і тривалості багаторівневих зусиль людини, або як систему стимулів, які впливають на представництво людини спрямовуючи її на певні дії.

Щодо управління персоналом, мотивація є механізмом такого ж впливу на трудову діяльність, адже велике значення має їхній ступінь зацікавленості у своїй діяльності по відношенню до робочого процесу. Тому під мотивацією в управлінні персоналом учасники мають розуміти не тільки індивідуальні потреби і прагнення працівників, а й лінійні цілі та цілі організації. Мотивація персоналу є відокремленим напрямком загального поняття мотивації, оскільки стосується не просто внутрішніх спонукань людини до праці, а її трудової активності в межах організації. Саме тому науковці трактують мотивацію персоналу з різних позицій, акцентуючи увагу на факторах, що мають вплив на трудову поведінку працівників.

Дмитрук С. М. [27] розглядає мотивацію персоналу як сукупність факторів, що спонукають працівників до активної діяльності та впливають на їхню результативність. Автор наголошує, що мотивація створюється під впливом внутрішніх і зовнішніх умов, які допомагають людині досягати поставлених цілей.

Шахрай В. С. визначає мотивацію персоналу як процес створення стимулів, що сприяють підвищенню продуктивності та якості праці. Цей автор вважає, що

управління мотивацією передбачає використання різноманітних методів впливу для формування у працівників зацікавленості у своїй роботі [55].

За Пустовітом О. [19], мотивація персоналу базується на спонукальних факторах і спрямована на задоволення потреб працівників через їхню трудову діяльність. Це засіб, що допомагає людині реалізувати власні інтереси через роботу, забезпечуючи відповідний рівень професійної самореалізації.

Воронцова М. вважає, що мотивація персоналу – це механізм заохочення співробітників до ефективної роботи, що сприяє досягненню організаційних цілей. Вона підкреслює, що ключову роль у цьому процесі відіграє поєднання матеріальних і нематеріальних чинників, які формують позитивне ставлення до виконання робочих завдань [18].

Відтак, мотивація персоналу охоплює широкий спектр впливів, спрямованих на підвищення саме результативності праці працівників, що поєднує особисті потреби працівників з цілями підприємства, створюючи комфортні умови для покращення продуктивності та ефективності роботи.

Для кращого розуміння питання мотивації працівників важливо відмежувати її від понять стимулювання, винагороди та інших подібних категорій. Хоча ці терміни часто вживаються як синоніми, та у процесі управління трудовою діяльністю мають суттєві відмінності як за змістом, так і за механізмом впливу на поведінку працівників.

Як зазначалося вище, мотивація – це внутрішній процес, який спонукає працівника до дій, визначає його ставлення до роботи та рівень залучення. Мотивація формується під впливом потреб, цінностей, цілей і зовнішніх умов. На відміну від мотивації, стимулювання – це зовнішній механізм впливу, що застосовується для регулювання поведінки працівника шляхом матеріальних чи нематеріальних заходів та має на меті підвищення продуктивності та зацікавленості у досягненні цілей.

Стимулювання часто має короткостроковий характер і може бути позитивним (премії, надбавки, можливості зростання тощо) або негативним (штрафи, обмеження, адміністративні заходи тощо) [55].

Чернишова А. В. вважає, що стимулювання – це зовнішній вплив, який спонукає працівника до дій або формує у нього певні мотиви. Воно регулює трудову активність, впливаючи на старанність, відповідальність і залученість. Ефективність стимулів залежить від їх здатності викликати бажану реакцію, тому для досягнення високої продуктивності важливо розуміти чинники мотивації та грамотно їх застосовувати [54].

На наш погляд, мотивація співробітників дійсно відіграє вирішальну роль у досягненні результатів компанії, адже від зацікавленості в роботі залежить рівень відданості людей своїй справі, якість виконання поставлених завдань і загальна ефективність діяльності компанії. Зрозуміло, що просто запропонувати премію чи похвалити недостатньо, тому відштовхуючись від цього, необхідно глибше зрозуміти, що мотивує працівника діяти, розвиватися і залишатися лояльним до організації. Саме тому важливо не тільки створити сприятливі умови, а й навчитися компетентно і цілеспрямовано управляти мотивацією персоналу.

Поділяючи підхід Білорус Т.В., мотивацію персоналу в контексті управління варто розглядати насамперед як прикладну управлінську діяльність, орієнтовану на формування інструментів цілеспрямованого впливу на поведінку працівників з метою активізації їх трудової участі для досягнення індивідуальних і корпоративних цілей. Управління мотивацією персоналу є процесом, що ускладнюється постійною динамікою потреб працівників, їх різноманітністю, суб'єктивною значущістю, а також множинністю підходів до їх задоволення [32].

Управління мотивацією персоналу відіграє важливу роль у досягненні етичних цілей бізнесу, оскільки передбачає використання стимулів, які задовольняють потреби працівників і водночас спонукають їх до сумлінної праці. Як зазначають Кімлик В.М. та Носан Н.С., ефективна мотивація сприяє

дотриманню норм і цінностей організації, формує відповідальне ставлення до обов'язків, посилює повагу в колективі та орієнтацію на результат, а також стимулює бажання працівників підтримувати позитивний імідж компанії [32].

На думку Самойленка В.В. [45], управління мотивацією персоналу передбачає впровадження заходів, що сприяють розвитку професійних навичок, знань і компетентностей співробітників відповідно до стратегічних цілей підприємства. Основна мета процесу полягає в поєднанні навчання, підвищення кваліфікації та мотиваційні механізми для досягнення високих результатів у роботі.

Отже, управління мотивацією персоналу – це процес, який охоплює цілий комплекс дій, включаючи підвищення кваліфікації, формування внутрішньої зацікавленості в роботі та узгодження дій працівників зі стратегічними цілями підприємства, на чому також наголошується у праці [39].

З огляду на зазначене, вважаємо, що управління мотивацією персоналу доцільно розглядати не лише як впровадження заохочень, а як цілісну управлінську діяльність, що поєднує етичні настанови, розвиток професійних компетенцій та підтримку трудової активності. Ефективне управління мотиваційними процесами сприяє формуванню відповідального ставлення до роботи, зміцненню організаційної культури та досягненню стратегічних цілей компанії. У сучасних умовах саме продумана система мотивації, а не окремі стимули, забезпечує довгострокову зацікавленість працівників у результатах своєї праці та розвитку компанії в цілому.

Для ефективної роботи системи мотивації важливо поєднувати інтереси працівників із цілями компанії. Окрім фінансових стимулів, слід враховувати можливості для розвитку, кар'єрного зростання та комфортні умови праці. Одностороння орієнтація лише на результат без урахування потреб персоналу може спричинити вигорання чи падіння продуктивності. Тому ключовим є баланс між очікуваннями працівників і стратегією організації для підтримки залученості та стабільного розвитку.

Важливо розуміти, які фактори спонукають працівників до більш продуктивної праці. Умовно всі мотиваційні фактори можна поділити на дві групи: матеріальні та нематеріальні. До перших відносяться безпосередньо матеріальні заохочення, до других – фактори, що сприяють створенню комфортного робочого середовища, розвитку персоналу та професійному зростанню. Такий розподіл допомагає чітко визначити, які інструменти слід використовувати для підвищення залученості персоналу та побудови ефективної системи мотивації (Табл. 1.2.):

Таблиця 1.2

Основні види стимулів у системі мотивації персоналу

Вид стимулів	Приклади стимулів
Матеріальні стимули	<ul style="list-style-type: none"> • Основна заробітна плата; • Доплати за роботу у вечірні, нічні зміни, вихідні та святкові дні; • Фінансова компенсація під час відпустки або лікарняного; • Премії за досягнення цілей; • Премії за перевиконання плану; • Відсоткові бонуси від продажів; • Корпоративні знижки; • Доплати за стаж роботи • Спортивні абонементи; • Штрафи.
Нематеріальні стимули	<ul style="list-style-type: none"> • Медичне страхування; • Додаткові вихідні; • Забезпечення працівників харчуванням у робочий час; • Гнучкий графік роботи та можливість працювати віддалено; • Безкоштовні чи частково оплачені курси та тренінги; • Заходи для емоційної підтримки персоналу (консультації з психологом, командні активності); • Соціальні ініціативи та корпоративні традиції.
Професійні стимули	<ul style="list-style-type: none"> • Програми стажування; • Підвищення кваліфікації за підтримки компанії; • Менторство від досвідчених співробітників; • Кар'єрні можливості; • Навчальні курси та сертифікації; • Присвоєння спеціальних звань; • Доступ до професійної літератури та дослідницьких матеріалів.

*сформовано автором на основі [6, 30, 28].

Наведені в Таблиці 1.2. дані наочно демонструють різні підходи до мотивації персоналу. що охоплює як матеріальні стимули, так і нематеріальні чинники, що сприяють комфортним умовам праці та професійному зростанню.

Окремою категорією стимулів є професійні стимули, які відкривають можливості для навчання та кар'єрного зростання.

Для глибокого розуміння мотивації важливо аналізувати не лише форми стимулювання, а й конкретні методи, що підвищують зацікавленість працівників. Ефективна мотивація ґрунтується на комплексному підході до управління персоналом, тому у науковій літературі викладено різні підходи до класифікації мотиваційних методів, що допомагають оцінити їхню результативність у різних умовах (Табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Систематизація методів впливу на мотивацію працівників

Класифікаційна характеристика	Типи мотиваційних методів	Опис методів мотивації
1. За характером впливу	Адміністративний тиск	Використання дисциплінарних засобів, санкцій та погроз звільнення для примусу працівників до виконання завдань.
	Заохочення та винагороди	Включає в себе фінансові та нефінансові стимули, які заохочують до продуктивної праці.
	Корпоративна культура	Фокусується на створенні спільних цінностей та залученні працівників до розвитку компанії.
2. За суб'єктом дії	Самомотивація	Охоплює внутрішні переконання та власне прагнення працівника до саморозвитку.
	Зовнішній вплив	Спонування персоналу з боку керівництва, корпоративних програм або колег.
3. За джерелом виникнення	Внутрішня мотивація	В її основі – задоволення від роботи, особисті інтереси та самореалізація.
	Зовнішня мотивація	Складається із заробітної плати, премій, соціальних пільг та статусних привілеїв.
4. За економічним змістом	Фінансове стимулювання	Включає матеріальні виплати: заробітну плату, премії, компенсації, участь у прибутках.
	Нефінансове стимулювання	Покращені умови праці, можливості кар'єрного росту та додаткові соціальні гарантії.
5. За функціональним призначенням	Організаційні заходи	Передбачає зміни в структурі роботи, покращення процесів комунікації та управління.
	Соціальні ініціативи	Створення корпоративної культури, підтримка співробітників та командна робота.
	Психологічний комфорт	Заходи, спрямовані на створення сприятливого емоційного середовища, зниження стресу та підвищення лояльності.

* Джерело: [28, 53]

Представлена в Табл. 1.3. класифікація методів мотивації співробітників, дає змогу всебічно оцінити різні підходи до заохочення персоналу. Тут визначено економічні, організаційні, соціальні та психологічні аспекти, що допомагають врахувати як матеріальні стимули, так і внутрішні потреби працівників. Методи можуть базуватись як на винагородах, так і на санкціях, а їх ініціатором може виступати як керівництво, так і сам працівник.

Сучасний підхід до мотивації персоналу ґрунтується на поєднанні фінансових і нефінансових стимулів. Хоча фінансові стимули і залишаються важливим елементом мотиваційної системи, вони не можуть повною мірою забезпечити довгострокову залученість та лояльність працівників. Зважаючи на це, роботодавці все частіше впроваджують методи, спрямовані на створення сприятливого робочого середовища, можливостей для професійного розвитку та підтримання корпоративної культури.

Для кращого розуміння процесу мотивації пропонуємо розглянути базові наукові підходи, що є значним внеском у дослідження цього явища.

Основні теорії мотивації сформувалися на базі психологічних досліджень, і поділяють на змістовні та процесні. До найбільш популярних теорій першої групи належать наступні: ієрархічна модель потреб Абрагама Маслоу, двофакторна мотивація Фредеріка Герцберга, теорії набутих потреб Д. МакКлеланда. В свою чергу до основних процесних теорій відносяться теорія очікування В. Врума, теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера та ін.

Ієрархічна модель потреб А. Маслоу розглядає мотивацію як процес задоволення послідовних рівнів потреб. Згідно з цією теорією, мотивація людини формується під впливом поступового задоволення різних рівнів потреб.

Основою ієрархії потреб за Маслоу є фізіологічні потреби, які необхідні для виживання людини (їжа, вода, сон, повітря тощо). Наступний рівень – соціальні зв'язки та приналежність до певної групи. Після задоволення соціальних потреб виникає потреба в самоповазі та схваленні, тут важливими стають особисті досягнення, кар'єрне зростання, професійне визнання та повага

з боку оточуючих. На вершині ієрархії знаходиться прагнення до самоактуалізації, що означає бажання реалізувати свій потенціал [24, 60, 17].

Двофакторна теорія Ф. Герцберга поділяє чинники на гігієнічні (умови праці, зарплата) та мотиваційні (досягнення, розвиток, визнання). Гігієнічні чинники запобігають незадоволеності, але не мотивують, тоді як мотиваційні сприяють зростанню ефективності та залученості працівників [13].

Наступну розглянемо теорію набутих потреб, розроблену Д. МакКлелландом у 1940-х роках. Як зазначають Глоба М. С. та Зозульов О. В. [22], у цій теорії пропонується відмінний від базових фізіологічних потреб і потреб у безпеці підхід до пояснення мотивації, який зосереджується на соціально та психологічно сформованих мотивах, що розвиваються під впливом оточення та життєвого досвіду. Теорія фокусується на трьох мотивах, що формуються у процесі соціалізації: потреба у владі, досягненнях і приналежності. На відміну від ієрархічного підходу Маслоу, МакКлелланд не розглядав ці бажання як послідовні етапи, а підкреслював, що кожна людина має різне співвідношення цих мотивацій, сформоване особистим досвідом і соціокультурними чинниками.

Ще одним важливим підходом до обґрунтування мотиваційних механізмів є теорія очікування В. Врума, яка ґрунтується на взаємозв'язку між витратами праці та результатами, результатами та винагородою, а також на оцінці привабливості винагороди для працівника [26].

Модель Врума формується на основі трьох складових:

З-В (зусилля → результат).

Р-В (результат → винагорода)

В-Ц (винагорода → цінність).

Загалом співвідношення між цими трьома складовими та їх вплив на рівень мотивації утворює наступне рівняння (1.1):

$$(З-Р) \times (Р-В) \times (В-Ц) = \text{МОТИВАЦІЯ} \quad (1.1)$$

Таким чином, враховуючи те, що всі три компоненти формули є взаємодоповнюючими, слабкість будь-якого з них знижує загальний рівень мотивації [7].

Теорія підкріплення, запропонована Б. Ф. Скіннером, передбачає, що внутрішні потреби можна не враховувати. Поведінка людини зумовлюється зовнішніми чинниками, тому немає необхідності вдаватися до когнітивних пояснень. Дана теорія доводить, що люди формують свою поведінку, реагуючи на стимули середовища та використовуючи доступні засоби впливу [25].

Теорія справедливості Адамса стосується сприйняття працівником справедливості оплати праці у порівнянні з колегами та акцентує увагу не лише на самій винагороді, а й на відчутті її обґрунтованості для себе та інших [38].

Таким чином, кожна з теорій є вагомим внеском у розуміння мотиваційної поведінки та стала основою для подальших прикладних досліджень у сфері менеджменту.

Результати проведеного теоретичного аналізу завідчили, що управління мотивацією персоналу є важливим чинником стабільного функціонування та розвитку підприємства. Йдеться не лише про створення ефективної системи стимулів, а про цілеспрямований управлінський процес, що охоплює планування, впровадження та контроль заходів, спрямованих на активізацію внутрішнього потенціалу працівників.

Сучасне управління мотивацією має враховувати не тільки матеріальні та нематеріальні інструменти впливу, а й глибше розуміння індивідуальних потреб, професійних очікувань і рівня залученості персоналу. Як підкреслюють дослідники, ефективне управління передбачає узгодження інтересів працівників із цілями компанії, створення умов для розвитку компетентностей, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищення організаційної відповідальності.

1.2. Методичний інструментарій оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві

Для забезпечення ефективної роботи підприємства система мотивації персоналу відіграє ключову роль, впливаючи на продуктивність, залученість працівників і розвиток компанії. Її відсутність або неефективність може призвести до зниження результативності, плинності кадрів і загального падіння ефективності.

Оскільки кожен працівник має власні мотиви – від зарплати до кар'єрного зростання чи комфортного мікроклімату, підхід до мотивації має бути гнучким і різностороннім. Виключно матеріальні стимули не завжди є ефективними: працівники можуть потребувати розвитку, участі в ухваленні рішень або сприятливого робочого середовища.

Ефективна мотиваційна система підвищує задоволеність працівників, сприяє їх більшій віддачі та зменшує плинність персоналу. Задоволений співробітник рідше шукає нову роботу, що позитивно впливає на стабільність команди. Зрештою, дієва система мотивації підвищує конкурентоспроможність компанії: мотивовані працівники працюють продуктивніше, проявляють

Одним із головних завдань керівництва є побудова ефективної системи мотивації, що підвищує якість і продуктивність праці персоналу. Формування такої системи охоплює управління, активізацію та спрямування поведінки працівників. Мотивація полягає у створенні передумов, які впливають на дії співробітників і орієнтують їх на досягнення цілей компанії [47]. Мотивація також визначає рівень активності працівників, їхню відповідальність, старанність і наполегливість.

Таким чином, ефективна система мотивації має ґрунтуватися на принципах комплексності, системності, гнучкості, стабільності та орієнтації на результат. У її формуванні мають брати участь усі працівники незалежно від посади. Лише за такої умови можна створити справді дієву систему, яка враховує інтереси всіх

сторін. При цьому керівництво повинно постійно оцінювати відповідність обраних інструментів загальній стратегії й поточним цілям компанії.

Побудова системи мотивації співробітників – непростий і трудомісткий процес, який складається з кількох найважливіших етапів (рис. 1.3):

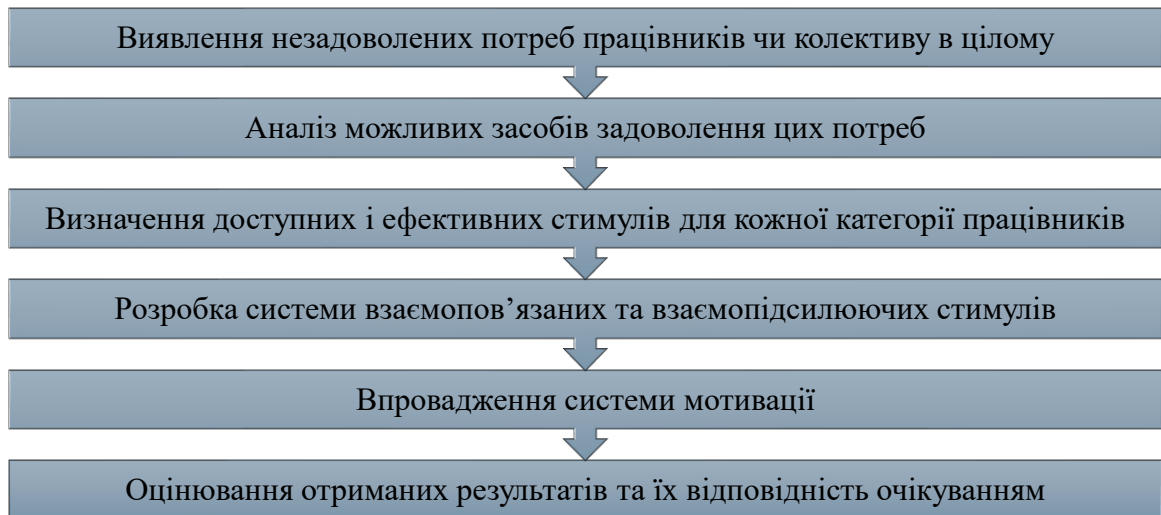


Рис. 1.3. Формування системи мотивації на підприємстві [40]

Процес побудови ефективної мотиваційної системи передбачає кілька ключових етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні продуктивності та задоволеності працівників. Першим кроком є виявлення незадоволених потреб працівників або колективу. Без розуміння реальних потреб будь-які стимули можуть бути неефективними. Для цього застосовують опитування, бесіди, анкетування чи аналіз кадрових даних. Далі слід проаналізувати можливі способи задоволення цих потреб з урахуванням доступних ресурсів. Керівництво таким чином оцінює, які матеріальні й нематеріальні стимули будуть найбільш дієвими в конкретних умовах. Наступним етапом є визначення ефективних стимулів для різних категорій працівників. Наприклад, молодим фахівцям важливі кар'єрні перспективи, а досвідченим – стабільність і соціальні гарантії. Після цього формується система взаємопов'язаних стимулів. Її ефективність зростає, якщо матеріальне заохочення поєднується з визнанням і можливостями розвитку. Потім відбувається впровадження мотиваційного механізму в управлінську практику. Важливо залучити керівників і чітко проінформувати працівників про нові

правила, стимули та критерії оцінки. Останній етап – оцінка ефективності впровадженої системи. Потрібно визначити, наскільки вона вплинула на продуктивність, задоволеність і лояльність персоналу.

Щоб система мотивації була дійсно результативною, важливо враховувати не лише її структурні етапи, а й фундаментальні принципи, на яких вона базується. Саме вони забезпечують її довгострокову дієвість і адаптивність до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

На основі аналізу джерел [31, 10] можемо виокремити такі основні принципи формування ефективної системи мотивації персоналу:

- Фокус на кінцевий результат. Мотиваційна система має сприяти досягненню стратегічних і операційних цілей, показуючи працівникам цінність їхнього внеску.
- Прозорість і справедливість. Винагороди мають бути чітко пов'язані з результатами, а критерії – зрозумілими, що зміцнює довіру до керівництва.
- Гнучкість та адаптивність. Система повинна адаптуватися до змін у бізнесі, ринку й очікуваннях працівників, охоплюючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули.
- Прив'язка до життєвого циклу компанії. Мотивація повинна відповідати фінансовому стану та фазі життєвого циклу підприємства – від кризової стабільності до розширення.
- Простота і зрозумілість. Система має бути зрозумілою для всіх працівників, інакше її ефективність знижується.
- Ініціативність та участь персоналу в діяльності компанії. Працівників слід заохочувати не лише до виконання обов'язків, а й до ідей, ініціатив і покращень.
- Системність. Мотивація повинна охоплювати всі рівні компанії й бути узгодженою між підрозділами.
- Відповідність корпоративній культурі. Система має підтримувати корпоративні цінності, довіру, відкритість і спільну відповідальність за результати.

Відповідно, ефективна система мотивації потребує комплексного підходу, що поєднує різні стимули, враховує потреби працівників і сприяє цілям компанії. Однак для того, щоб подібна система працювала і приносила заплановані результати, важливо мати чіткі процедури оцінки ефективності мотиваційних заходів.

Саме на цьому етапі доцільно застосувати методику KPI (Key Performance Indicators) за допомогою якої, можна не лише виміряти ефективність роботи співробітників, але й направити їхні зусилля в потрібне русло, забезпечивши прозорість і справедливість системи винагороди. Це позитивно впливатиме на загальну ефективність роботи компанії [42].

KPI (ключові показники ефективності) – один з основних інструментів вимірювання результативності компанії чи проєкту. Як зазначено у праці [46], цей підхід дає змогу виявляти та контролювати ключові параметри, що свідчать про досягнення стратегічних цілей, адже KPI відображають ступінь реалізації завдань у межах конкретної стратегії чи бізнес-плану та забезпечують комплексний аналіз критично важливих аспектів діяльності. Також KPI охоплюють фінансові та нефінансові чинники, які використовуються для оцінки успішності бізнесу і слугують інструментом управління, що підвищує мотивацію працівників і орієнтує їх на досягнення ключових цілей компанії [50]. Таким чином, враховуючи особливості функціонування ІТ-підприємств, доцільно поділити показники KPI на окремі групи (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

Групи KPI для ІТ-підприємств

Групи KPI	Приклади KPI
1	2
Електронна ефективність та поведінка споживачів	<ul style="list-style-type: none"> • Відвідуваність сайту; • Середня тривалість перегляду сайту; • Глибина перегляду інтерфейсу; • Конверсія в реєстрації, купівлі курсів; • Кількість кліків на рекламу та кнопки інтерфейсу; • Вартість залучення користувача; • Очікуваний прибуток від одного клієнта за весь період користування продуктом.

Продовження Табл.1.4.

1	2
Робота персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • Плинність кадрів; • Кількість днів, коли працівник був відсутній на роботі; • Виконання індивідуальних OKR; • Середній час для виконання завдань; • Рівень дотримання дедлайнів;
Фінансові показники	<ul style="list-style-type: none"> • Дохід від продукту; • Чистий прибуток; • Рентабельність інвестицій в навчання персоналу, розробку курсів тощо; • Співвідношення витрат на персонал до доходу організації.

*узагальнено автором на основі [14, 56, 61]

Залежно від особливостей функціонування ІТ-компанії та її продукту чи послуг, КРІ можуть адаптуватися до конкретного напрямку. У таблиці 1.4. подано узагальнені групи показників, що найчастіше застосовуються для оцінки ефективності бізнес-процесів у сфері ІТ. Використання КРІ в мотиваційній системі забезпечує об'єктивну оцінку результатів. Завдяки вимірюваності показників, працівники розуміють, за які досягнення отримують винагороду, тому прозорість критеріїв знижує вплив суб'єктивності та підвищує залученість персоналу [43].

Таким чином, впровадження КРІ створює зрозумілі й справедливі умови для стимулювання продуктивності. Водночас система має враховувати специфіку підрозділів, адже універсальні показники не завжди точно відображають індивідуальну ефективність. Саме гнучке налаштування КРІ під бізнес-процеси забезпечує їх максимальну результативність.

Окрім КРІ, у сучасному менеджменті також використовується система OKR (Objectives and Key Results), яка є гнучким підходом до управління цілями компанії.

Основний принцип OKR – це формування амбітних цілей із можливістю їхньої корекції та зміни в залежності від розвитку бізнесу, тому дана система не має жорстких рамок і дозволяє компаніям самостійно визначати періодичність оцінювання результатів [48]. Система OKR складається з двох основних компонентів: Objectives (Цілі) та Key Results (Ключові результати), які

взаємодіють між собою для досягнення ефективності та прозорості у процесі управління.

- Objectives (Цілі) – це амбітні завдання, яких прагне досягти компанія, відділ або працівник у визначений термін. Вони мають бути чіткими, конкретними та спрямованими на стратегічні зміни. Їх головна мета – мотивувати досягати більшого.
- Key Results (Ключові результати) – це вимірювані показники, що демонструють рівень досягнення цілей. Вони мають бути конкретними, кількісними й легко оцінюваними. Завдяки їм можна відстежувати прогрес і коригувати дії.

На відміну від KPI, які орієнтовані переважно на індивідуальні результати, система OKR більше фокусується на стратегічному розвитку компанії [16]. Ця система також слугує мотиваційним фактором, оскільки коли працівник бачить амбітну мету та свою причетність до її досягнення і це збільшує його залученість до дії та покращує мотивацію.

Відповідно, розробка ефективної мотиваційної системи визначає рівень залученості працівників і важлива для розвитку компанії. Важливо враховувати індивідуальні особливості працівників, оскільки мотиваційні фактори сильно варіюються залежно від кваліфікації, стажу роботи та кар'єрної орієнтації. масштабів [16].

На IT-підприємствах персонал загалом поділений на декілька рівнів кваліфікації. Виділяють наступні категорії [62, 63]:

- Junior (початковий рівень) – працівники, які мають невеликий досвід роботи (зазвичай до 1 року), потребують наставництва, виконують нескладні завдання, вивчають основи професії та часто працюють в команді.

- Middle (середній рівень) – має більш глибокі знання, має більший досвід (від 2 до 5 років), працює самостійно, зазвичай бере участь у розробці проєктів.
- Senior (високий рівень) – фахівці зі значним досвідом (від 5 років) та ґрунтовними знаннями в певних напрямках технологій чи продуктів. Такі фахівці можуть брати на себе керівництво окремими проєктами чи навчати молодших спеціалістів, а також приймати управлінські рішення.

Також, враховуючи об'єктивні відмінності в ІТ-компаніях, доцільно згадати систему грейдів, яка часто використовується в даній галузі з метою показати, які відмінності в рівні досвіду, складності роботи та відповідальності є серед співробітників.

Грейдування – система, яка найкращим чином структурує розмір винагороди працівника, обґрунтовує справедливість виплат і дає можливість планувати кар'єрне зростання. Також важливим моментом є те, що система грейдів є абсолютно прозорою і справедливою.

Також, для оцінювання систем мотивації використовують методи багатокритерійного аналізу рішень (БКАР), які допомагають структурувати проблематику прийняття рішень, враховуючи при цьому переваги щодо критеріїв та альтернатив, забезпечити можливість врахування як якісних, так і кількісних критеріїв для отримання комплексної оцінки всіх альтернативних варіантів [57].

При застосуванні методів багатокритерійного аналізу використовуються критерії оцінювання та альтернативи. Критерії – це показники, які утворюються на основі аналізу чинників цього впливу (можуть бути кількісними та/або якісними). Альтернативи – сукупність можливих рішень, отриманих в процесі розгляду обмежень.

Розглядаючи методи багатокритерійного аналізу слід виокремити наступні [12]:

- SMART (Simple Multi-Attribute Rating Technique);

- SAW (Simple Additive Weighting Method);
- PROMETEE (Preference Ranking Organization Method for enrichment Evaluation);
- ELECTRE (ELimination Et Choix Traduisant la REalité);
- TOPSIS (Technique for order preference by Similarity to Ideal Solution);
- COPRAS (Complex Proportional Assessment);
- VIKOR (VIseKriterijumska Optimizacija I Kompromisno Resenje);
- LINMAP (Linear Programming Technique for Multidimensional Analysis of Preference).

Розглянемо детальніше метод SMART, який використовується для впорядкування альтернатив з урахуванням важливості вагових критеріїв. Основною ідеєю методу є математичне обчислення оцінок для кожної альтернативи, забезпечення об'єктивності та систематизація процесу прийняття рішень [23].

Також візьмемо до уваги метод «ідеальної точки» або LINMAP, який базується на тому, щоб обрана альтернатива була найменш віддаленою від ідеального рішення. Вибір найкращої серед досліджуваних на основі методу «ідеальної точки» відбувається в три етапи: нормалізація значень матриці; встановлення «ідеальної точки»; підрахунок ступеня наближеності кожної альтернативи до «ідеальної точки».

Схожим є метод TOPSIS, в основу якого покладено концепцію, що обрана альтернатива повинна мати найменшу віддаленість по відношенню до ідеального рішення і найбільшу віддаленість по відношенню до ідеального негативного рішення. Вирішення проблеми за методом TOPSIS позбавляє від необхідності проведення попарних порівнянь. Відповідно, цю методику можливо застосовувати для розв'язання задач з багатьма критеріями та їх альтернативами [12].

Також існують методи визначення важливості критеріїв, серед яких найпопулярнішими є метод ранжування критеріїв, метод попарного порівняння, DIBR (Defining Interrelationships Between Ranked criteria). Цей метод

застосовується для визначення вагових коефіцієнтів критеріїв: спочатку критерії ранжуються за важливістю, далі проводяться попарні порівняння сусідніх критеріїв, між якими розподіляється 100% значущості. На основі цього обчислюються ваги [9].

Підсумовуючи, можемо зазначити, що системний підхід до управління мотивацією персоналу сприяє стабільності, підвищенню продуктивності та формуванню сприятливого середовища. Важливо правильно визначити мотиваційні чинники та забезпечити їх відповідність стратегії компанії. Ефективна система має бути комплексною, поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, а також ґрунтуватися на прозорості та справедливості завдяки сучасним інструментам, такі як KPI, OKR і система грейдів, що підвищують відповідальність та ініціативність працівників, а також дають змогу своєчасно коригувати мотиваційні стратегії.

Використання методів багатокритерійного аналізу дає змогу систематизувати процес прийняття рішень щодо вибору мотиваційних стратегій шляхом об'єктивного оцінювання альтернатив та визначення вагомості критеріїв, що сприяють мінімізації суб'єктивності та підвищенню ефективності мотиваційних систем, а також забезпечують прозорість, справедливість та адаптацію до особливостей функціонування компанії.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

2.1. Характеристика діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» та її кадрового забезпечення

ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» – міжнародна EdTech-компанія, що спеціалізується на онлайн-освіті в галузі інформаційних технологій та пропонує курси в таких галузях ІТ, як програмування, тестування, веб-розробка та аналіз даних. Це приватне підприємство, зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Така форма власності передбачає, що компанія є самостійним суб'єктом господарювання, а її засновники несуть відповідальність за зобов'язаннями підприємства лише в межах їхніх внесків у статутний капітал, що забезпечує гнучкість у веденні бізнесу та мінімізує ризики для власників у разі фінансових труднощів компанії.

Як товариство з обмеженою відповідальністю, компанія функціонує згідно з Господарським і Цивільним кодексами України, а також Законом «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Така форма дозволяє залучати інвесторів, масштабувати бізнес і здійснювати зовнішньоекономічну діяльність. Статут компанії регламентує основи діяльності, внутрішні відносини, управління ресурсами та порядок реорганізації чи ліквідації. Це забезпечує чітку систему управління й стабільність операційної діяльності.

Організаційна структура GoIT Group поєднує функціональний і регіональний підходи, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки та враховувати специфіку міжнародного ринку, та забезпечує баланс між централізованим управлінням і гнучкістю на місцевому рівні (Додаток Б).

Як вже було зазначено, ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» займається наданням освітніх послуг у сфері інформаційних технологій, що пропонує широкий спектр програм розвитку для початківців та досвідчених ІТ-спеціалістів. Перелік послуг компанії включає навчальні курси та освітні програми, що охоплюють різні аспекти розвитку професійних навичок для ІТ-

компаній, такі як програмування, дизайн, тестування програмного забезпечення, управління проектами та маркетинг [65, 59].

Програми, які пропонує компанія, різняться за рівнем складності: від базових курсів для тих, хто не має досвіду роботи в ІТ, до програм для досвідчених фахівців, які бажають поглибити свої знання в конкретних сферах. Одним з найважливіших аспектів ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є те, що компанія активно адаптує свої курси до вимог ринку праці.

ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» пропонує широкий спектр програм, орієнтованих на підготовку висококваліфікованих спеціалістів. Програми розроблені таким чином, щоб відповідати актуальним вимогам ринку праці, забезпечуючи студентам як теоретичні знання, так і практичні навички для роботи в сучасних ІТ-компаніях. Перелік всіх курсів, які пропонує компанія [65]:

- Fullstack Developer
- Fullstack Bootcamp
- Frontend Developer
- UI/UX Design
- QA Manual
- Python Data Science
- Python Software Engineering
- Data Analytics
- Cybersecurity
- SMM & Targeting
- Traffic Manager
- Affiliate Manager
- Project Manager
- Business Analyst
- Power BI
- ІТ-рекрутинг

Різні напрями курсів дають змогу задовольняти різноманітні потреби студентів і відповідати вимогам сучасного ринку праці.

Водночас, ефективність функціонування компанії не може оцінюватися виключно на основі якості послуг, що надаються. Для всебічного розуміння поточного стану компанії необхідним є аналіз її фінансового стану, на основі якого можливо виявити внутрішні можливості і потенційні ризики.

У межах цього дослідження проведемо аналіз фінансових показників GoIT Group за часовий проміжок з 2020 по 2023 рік включно. Представлені відомості (Додаток В) презентують зведені результати міжнародної діяльності компанії, що були отримані безпосередньо від уповноважених осіб організації. Слід зауважити, що ці дані не містять окремої оцінки фінансового стану українського сегменту. Даний формат аналізу надав змогу отримати більш цілісне розуміння тенденцій розвитку бізнесу та його фінансової стійкості на міжнародному ринку.

Протягом періоду з 2020 по 2023 роки GoIT Group продемонструвала вражаючу динаміку розширення діяльності, адже компанія активно збільшувала доходи, розширювала клієнтську базу та удосконалювала продукти. Водночас інтенсивне зростання супроводжувалося збільшенням витрат, що створило певні перешкоди для підтримки фінансової стабільності.

З Рис. 2.1., можемо спостерігати чітку тенденцію зростання доходу й валового прибутку GoIT Group у період з 2020 до 2023 року. Упродовж цих років помітне стійке розширення своєї діяльності, що було відображено у збільшенні обсягів продажів та відповідно зростанні валового прибутку. Разом з тим, операційний прибуток та чистий прибуток відзначаються менш усталеною динамікою, адже незважаючи на позитивні показники в попередні періоди, у 2023 році обидва показники зазнали суттєвого скорочення.

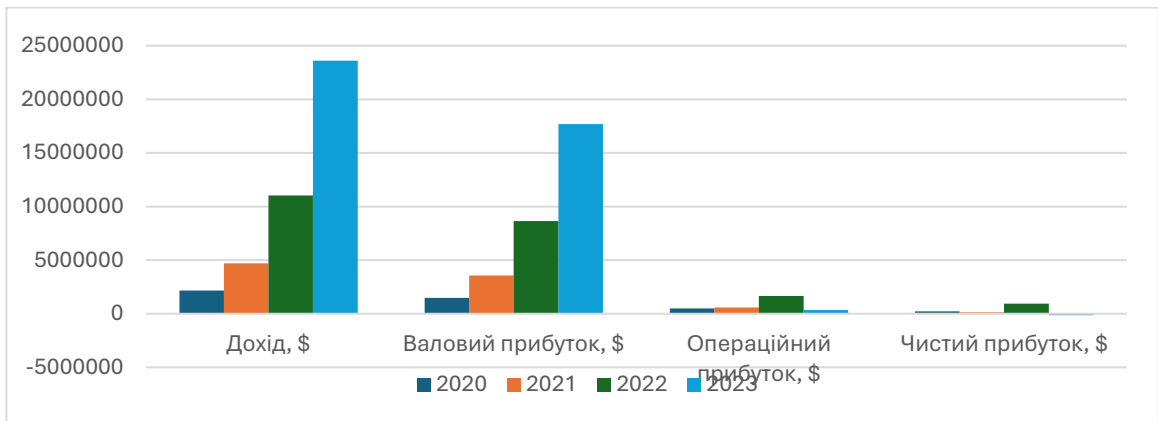


Рис. 2.1. Динаміка основних показників прибутковості в GoIT Group за 2020-2023рр*

*джерело: побудовано на основі [51]

Як показано на Рис. 2.2, грошовий потік від операційної діяльності зростав до 2023 року досягнувши 5,1 млн. дол., але згодом зазнав помітного зменшення до 52 тис. дол. Дана ситуація вказує на тимчасову залежність компанії від зовнішніх фінансових ресурсів для забезпечення ліквідності. Водночас рух грошових потоків від інвестиційної та фінансової діяльності протягом 2020-2022 років був від'ємним. У 2023 році він став позитивним, що може вказувати на залучення зовнішніх інвестицій або зменшення інвестиційних витрат на тлі падіння операційної ефективності.

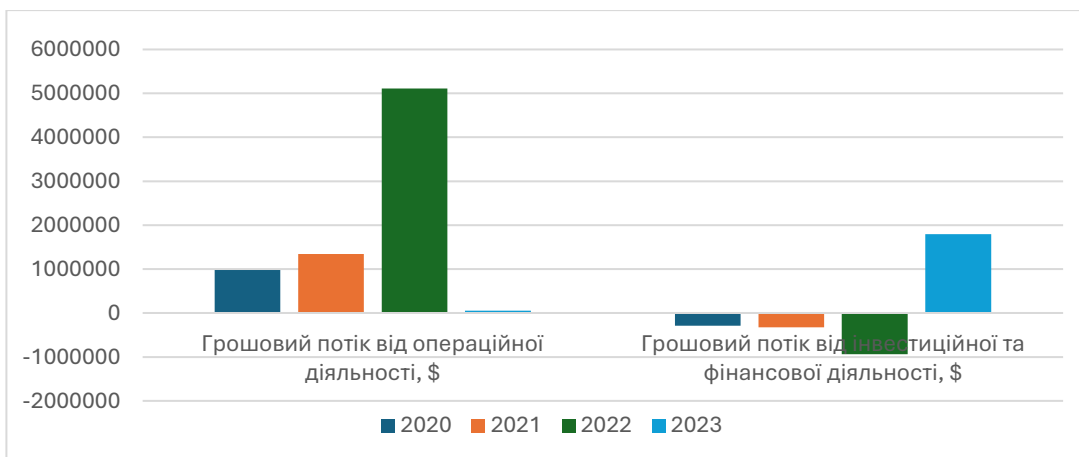


Рис. 2.2. Грошові потоки за видами діяльності в GoIT Group за 2020-2023рр.*

*джерело: побудовано на основі [51]

Отже, GoIT Group володіє значним потенціалом для подальшого розвитку, проте для досягнення успіху потрібно налагодити контроль витрат та фінансове планування. Зосередження на внутрішній ефективності, зокрема на удосконаленні системи мотивації, сприятиме зміцненню позицій компанії в умовах конкуренції та забезпечить фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

У цьому контексті необхідним є аналіз кадрового потенціалу організації. Персонал ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є фундаментом успішної діяльності та розвитку як провідної ІТ-освітньої компанії, що спеціалізується на створенні онлайн-курсів в сфері інформаційних технологій. На основі отриманої інформації про організаційну структуру компанії (Додаток Г), доцільно детально проаналізувати кадрове забезпечення (рис.2.3.):

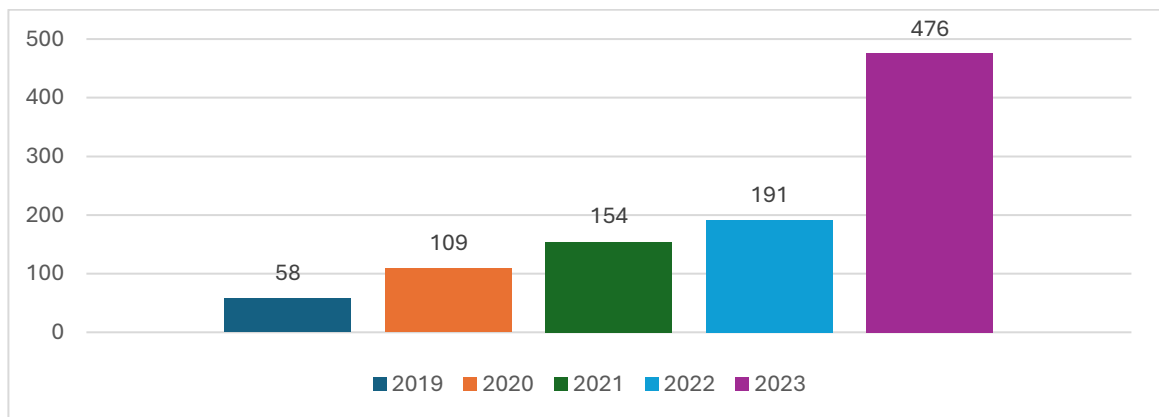


Рис. 2.3. Динаміка чисельності персоналу у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» за 2019-2023рр.*

*джерело: побудовано на основі [49]

Отже, станом на кінець 2023 року у компанії налічувалося 476 осіб, що свідчить про значне зростання порівняно з попередніми роками: у 2019 році кількість працівників становила лише 58, у 2020 році – 109, у 2021 році – 154, а у 2022 році – 191. Зазначена динаміка зростання свідчить про постійне розширення компанії, що пов'язано з реалізацією стратегії масштабування,

зокрема через впровадження фреймворку OKR, що призвело до значного зростання компанії [59].

Оцінюючи структуру персоналу за категоріями, можна виокремити такі основні групи працівників: керівники, спеціалісти та технічні працівники, а також робітники. Станом на 2023 рік управлінська команда складалася з 51 особи, що становить 10,71% від загальної кількості працівників. До цієї категорії належать топ-менеджери, такі як CEO та регіональні менеджери, які працюють зі стратегічним плануванням, а також менеджери середньої ланки, які координують повсякденну діяльність.

Проти попередніх років частка керівників дещо зменшилася, адже у 2021 році їх було 11,69% (18 осіб), а у 2022 році – 14,66% (28 осіб), що свідчить про стабілізацію управлінської структури після періоду активного розширення. Професіонали та технічні службовці, до яких належать викладачі, програмісти, менеджери продуктів та маркетологи, становлять найбільшу групу – 255 осіб або 53,57% у 2023 році. Їх частка залишалася стабільною з 2022 роком (53,93%, 103 особи), але значно зросла від 2021 року (40,26%, 62 особи), що відображає фокус компанії на підвищенні кваліфікації фахівців для розробки курсів та підтримки LMS. Працівники, які виконують допоміжні функції становили 170 осіб (35,71%) у 2023 році, що більше, ніж у 2022 році (31,41%, 60 осіб), але менше, ніж у 2021 році (48,05%, 74 особи). Така зміна в структурі розробки свідчить про поступовий перехід компанії до більш технологічної та інтелектуальної праці, що зменшує залежність від допоміжного персоналу.

Віковий розподіл співробітників ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є показником, що відображає демографічний профіль компанії та її здатність залучати молоді таланти (рис.2.4.):

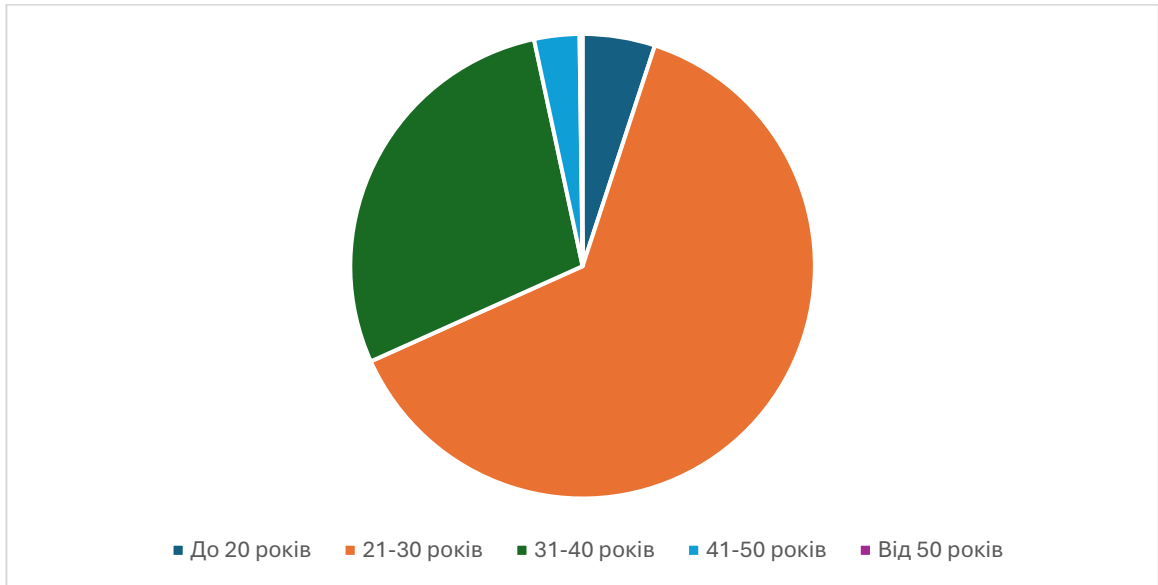


Рис. 2.4. Віковий розподіл співробітників ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» станом на 31.12.2023р.*

*джерело: побудовано на основі [49]

Як можемо побачити з рис. 2.4, у 2023 році основна вікова група – 21-30 років – становить 301 особу або 63,24% від загальної кількості персоналу, що є значним зростанням порівняно з 2022 роком (23,53% від загальної кількості, 112 осіб).

На другому місці за чисельністю група 31-40 років – 135 осіб (28,36%), що менше, ніж у 2021 році (35,06%, 54 особи), але більше, ніж у 2022 році (12,61%, 60 осіб). До цієї категорії, належать більш досвідчені фахівці та менеджери. Молодь віком до 20 років становить 5,04% (24 особи), що більше, ніж у 2021 (1,30%, 2 особи) та 2022 (2,31%, 11 осіб) роках, і може включати стажерів або студентів, які працюють неповний робочий день. Працівники віком 41-50 років становлять 15 осіб (3,15%), і лише 1 особа (0,21%) – старше 50 років, що свідчить про незначну присутність старших працівників у компанії. Такий віковий розподіл є типовим для сфери ІТ-освіти, де перевага надається молодим та технологічно орієнтованим кадрам.

Також для розуміння варто дослідити і гендерний розподіл співробітників за декілька років (рис. 2.5.).

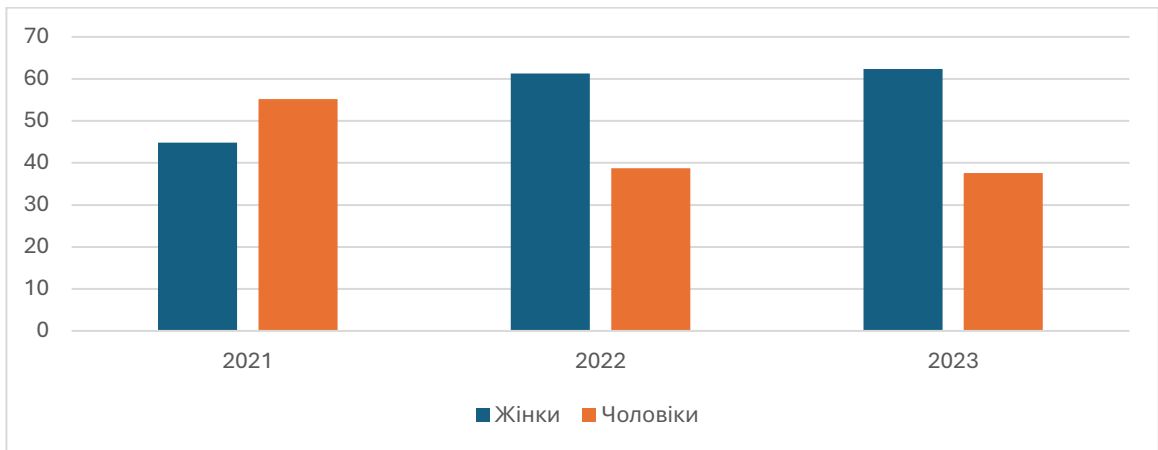


Рис. 2.5. Динаміка гендерного складу персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» за 2021-2023рр, %

*джерело: побудовано на основі [49]

Слід зазначити, що у 2023 році у компанії працювали 297 жінок (62,39%) і 179 чоловіків (37,61%). Така тенденція почала формуватися у 2022 році, коли частка жінок зросла до 61,26% (117 осіб) порівняно з 44,81% (69 осіб) у 2021 році, а частка чоловіків зменшилася з 55,19% (85 осіб) до 38,74% (74 особи). Такий розподіл може бути пов'язаний із залученням жінок до викладання, маркетингу та адміністративних функцій, які є важливими для ІТ-освіти. Це також свідчить про сучасні тенденції до гендерної рівності в технологічних компаніях, де компанія активно підтримує різноманітність у команді, що позитивно впливає на корпоративну культуру.

Також доцільно проаналізувати рівень освіти працівників, який є вагомим показником кваліфікації (рис. 2.6.):

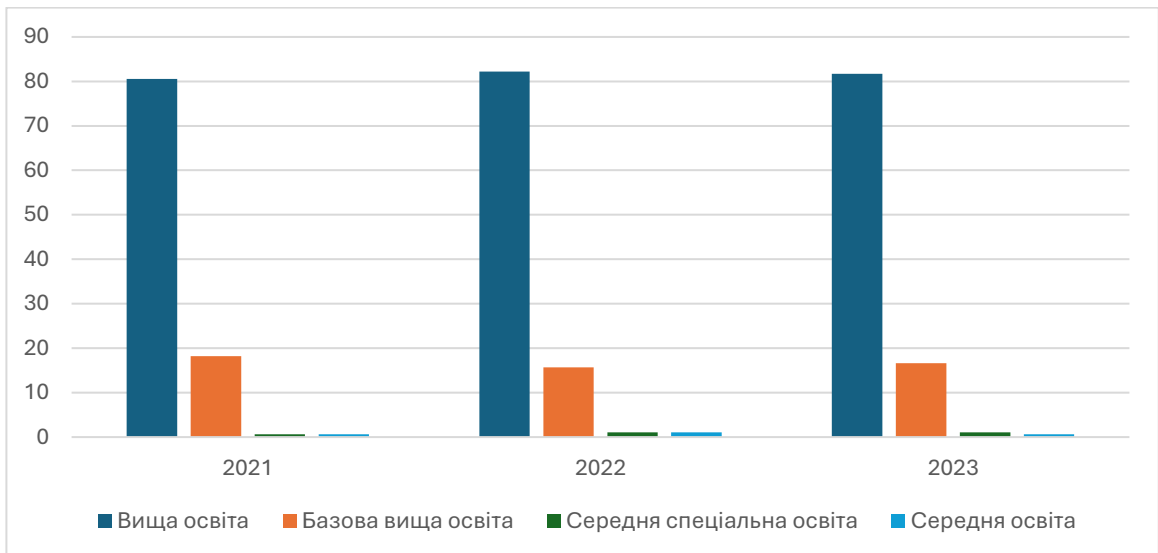


Рис. 2.6. Динаміка рівня освіти персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» за 2021-2023рр, % *

*джерело: побудовано на основі [49]

На рис. 2.7. інформація також подана у відсотковому співвідношенні, для коректного відображення пропорцій рівня освіти персоналу. Таким чином, у 2023 році 389 осіб (81,72%) мають вищу освіту, що є стабільним порівняно з 2022 (82,20%, 157 осіб) та 2021 (80,52%, 124 особи) роками. Це засвідчує високий рівень кваліфікації персоналу, необхідний для створення якісних освітніх продуктів та підтримки технологічної інфраструктури. Базову вищу освіту мають 79 осіб (16,60%), що в порівнянні з 2022 роком (15,71%, 30 осіб) дещо більше. Середню спеціальну освіту мають 1,05% (5 осіб), а середню освіту – 0,63% (3 особи), що є незначними показниками, які свідчать про те, що компанія надає можливість проходити стажування не лише для студентів. Загалом, такий освітній профіль підкреслює зосередженість ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» на залученні висококваліфікованих фахівців, що є важливим для її конкурентоспроможності.

Стаж роботи в компанії є показником стабільності та плинності кадрів (рис. 2.7).

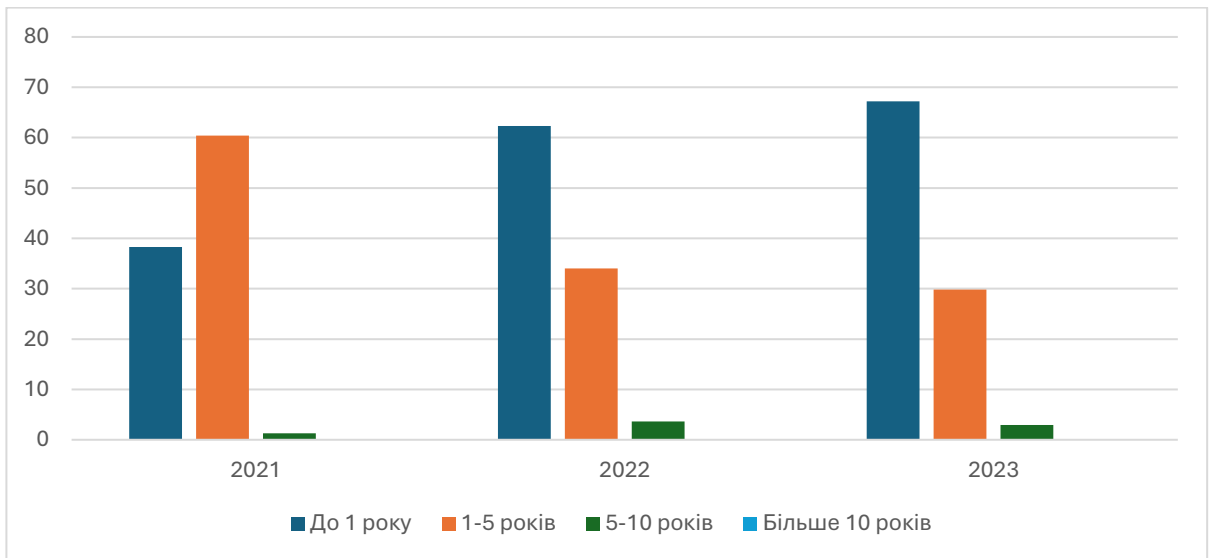


Рис. 2.7. Стаж роботи персоналу в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» за 2021-2023рр, % *

*джерело: побудовано на основі [49]

У 2023 році 320 осіб були зі стажем до 1 року в компанії, що значно більше, ніж у 2022 та 2021 роках, а отже, вказане свідчить про активний найм нових працівників у зв'язку з розширенням компаній, що корелює зі збільшенням кількості працівників та доходів. Працівники з досвідом роботи від 1 до 5 років становлять 142 особи, що менше, ніж у 2022 та 2021 роках, але свідчить про певну стабільність середньої ланки менеджменту.

Лише 14 осіб мають досвід роботи від 5 до 10 років, і лише один співробітник має досвід роботи понад 10 років в компанії. Висока плинність кадрів може бути як викликом, так і можливістю для ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», тобто, з одного боку, це можливість для реалізації нових ідей, а з іншого – вимагає зусиль для адаптації нових працівників та утримання талантів.

Щоб краще зрозуміти динаміку кадрової ситуації та її вплив на результати діяльності компанії, необхідно розглянути основні кількісні показники складу персоналу та продуктивності праці (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Кількісні показники кадрового складу та продуктивності праці
в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» *

Показники	Од. вим	2021	2022	2023
Чисельність персоналу, всього	осіб	154	191	476
• керівники	осіб	18	28	51
• спеціалісти та технічні службовці	осіб	62	103	255
• робітники	осіб	74	60	170
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	131,5	172,5	333,5
Виручка від реалізації продукції	тис. грн.	-	23 900,00	40 853,30
Продуктивність праці одного працівника за рік	тис. грн.	-	138,55	122,50
Прийнято працівників за рік	осіб	45	37	285
Коефіцієнт обороту з кадрів з прийняття (оновлення)		-	0,21	0,85

*Розроблено автором на основі [49, 64]

На основі отриманих внутрішніх даних від підприємства було визначено середньооблікову чисельність персоналу:

$$\text{Середньооблікова чисельність персоналу} = \frac{\text{Чисельність на поч. року} + \text{Чисельність на кін. року}}{2} \quad (2.1)$$

Як можемо побачити з табл. 2.1., середньооблікова чисельність персоналу у 2023 році становила 333,5 осіб – що майже вдвічі більше порівняно з 2021 роком (131,5 осіб), що говорить про значне розширення діяльності компанії, що, відповідно, і супроводжується стрімким збільшенням кількості співробітників.

Також було визначено продуктивність праці одного працівника за рік:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Виручка від реалізації продукції, тис. грн}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (2.2)$$

За результатами 2023 року на одного співробітника цей показник склав 122,5 тис. грн., що дещо нижче в порівнянні з 2022 роком – 138,55 тис. грн. Зважаючи на зростання загального доходу, незначне зниження продуктивності праці може бути пов'язане з великою кількістю новоприйнятих співробітників, які перебувають у процесі адаптації.

Також був розрахований коефіцієнт обороту з прийому (оновлення) персоналу за формулою (2.3). Даний показник відображає динаміку оновлення кадрів в компанії.

$$K_{\text{оновлення}} = \frac{\text{Кількість прийнятих працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (2.3)$$

Загалом, у 2023 році цей показник становив 0,85, що є досить високим значенням. Відповідно, це підтверджує активну кадрову політику компанії, зокрема, пов'язану і з запуском новим проєктів та необхідністю залучення нових працівників.

Таким чином, на основі наявної звітності компанії було проаналізовано динаміку та продуктивність праці. Склад і структура персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» станом на 2023 рік відображає стратегічний підхід до управління людськими ресурсами. Чисельність 476 працівників, розподіл за категоріями на посади, віковий профіль з переважанням молоді віком 21-30 років (63,24%), високий рівень освіти (81,72% з вищою освітою) та висока плинність кадрів (67,23% з досвідом роботи до 1 року) свідчать про молоду, кваліфіковану та динамічну команду. Проте, високий рівень оновлення кадрів (0,85 у 2023 році), з одного боку, забезпечує отримання нових ідей, але водночас, потребує ефективної системи адаптації працівників компанії.

Також, у межах цього дослідження проведено аналіз наявної системи мотивації в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», результати якого засвідчили, що в її основу покладено використання системи ключових показників ефективності (КРІ), які відіграють важливу роль у формуванні результативної корпоративної культури.

КРІ додають об'єктивності та чіткості процесу оцінювання персоналу, дозволяючи вимірювати індивідуальний прогрес працівників, відстежувати рівень досягнення поставлених цілей і своєчасно виявляти потребу в коригуванні роботи. Система КРІ у компанії побудована з урахуванням індивідуальних особливостей кожної посади, адже для всіх співробітників показники

встановлюються індивідуально залежно від функціональних обов'язків та завдань, що перед ними стоять.

Особливо структурованою є система КРІ для топ-менеджменту. Вона включає три основні групи показників:

1. Ключові цілі компанії, які охоплюють загальні фінансові та стратегічні результати – зокрема, чистий грошовий потік, дохід компанії, кількість працевлаштованих. Ці показники формують 20-30% бонусу, залежно від посади та впливу на фінансові результати.
2. Функціональні цілі, що стосуються конкретних сфер відповідальності менеджера. Наприклад, для фінансового директора таким показником може бути рівень оптимізації витрат. Вони зазвичай становлять до 50% загального бонусу.
3. Проектні цілі, пов'язані з виконанням конкретних ініціатив (виведення на ринок нового продукту, запуск внутрішніх змін тощо), їхній вплив на розмір премії складає ще 20-30%.

Досягнення поставлених КРІ як на річному, так і на квартальному горизонтах безпосередньо впливає на розмір преміювання. Такий підхід сприяє зосередженню працівників на досягненні конкретних, вимірюваних результатів і водночас підтримує загальну стратегію розвитку компанії.

Отже, враховуючи наведені вище дані, можемо зробити висновок про те, що компанія знаходиться на етапі інтенсивного розвитку та потребує подальшого удосконалення кадрової політики.

2.2. Оцінювання та аналіз ефективності діючих мотиваційних програм у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

У процесі ухвалення управлінських рішень, які пов'язані із вибором оптимальної системи мотивації персоналу, доцільно використовувати методи багатокритерійного аналізу, які полегшать вибір, особливо беручи до уваги

велику кількість чинників впливу. Ці методи дають змогу системно та повною мірою оцінити альтернативи за низкою якісних та кількісних критеріїв.

Також для формування стратегії мотивації персоналу важливого значення набуває розуміння поточних потреб та очікувань працівників ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». З цією метою нами розроблено анкету [3], яка охоплює широкий спектр питань щодо мотивації, включаючи матеріальні, нематеріальні, корпоративні та особистісні фактори.

Опитування було адаптоване таким чином, щоб врахувати різні аспекти мотиваційного процесу: від фінансових стимулів, таких як заробітна плата, премії або бонуси за досягнення командних цілей, до нефінансових чинників, таких як визнання досягнень, можливість працювати за гнучким графіком або доступ до професійного навчання та розвитку.

Результати анкетування, у якому взяли участь 147 співробітників компанії, засвідчили важливість не лише матеріальних, а й нематеріальних стимулів, зокрема, прозорості кар'єрного розвитку, підтримки психічного здоров'я, ролі керівництва у формуванні робочої атмосфери та ін. Отримані результати анкетування наведені у Додатку Д.

Один із важливих аспектів дослідження є наявність відкритих питань, які дають змогу отримати більш глибоке розуміння думок працівників, тому останнім запитанням було «Що б ви хотіли змінити у політиці мотивації компанії?». В даному випадку нам було важливо дізнатися, які конкретно зміни у політиці мотивації компанії очікують її співробітники.

На основі отриманих відповідей, сформовано перелік альтернативних варіантів мотиваційних програм, які обрано для оцінювання за допомогою методів багатокритерійного аналізу (табл. 2.2). У процесі даного дослідження було обрано такі методи БКА: DIBR, SMART, LINMAP та TOPSIS.

Таблиця 2.2

Альтернативи мотиваційних програм для впровадження в ТОВ «ГОУ
АЙТІ КОМПАНІЯ»

Альтернативи	Опис альтернативних варіантів
A1	Грейдингова система кар'єрного розвитку з щорічним переглядом заробітної плати – чітка система рівнів кар'єри з щорічним переглядом заробітної плати в залежності від досягнень та зростання.
A2	Медичне страхування та підтримка психічного здоров'я – забезпечення працівників медичним страхуванням та психологічною підтримкою для підтримки фізичного та емоційного благополуччя.
A3	Емоційні винагороди (сертифікати, подарункові картки, товари) – нематеріальні бонуси, які створюють відчуття турботи, вдячності та свята.
A4	Збільшення бонусів, прив'язаних до КРІ – більші фінансові заохочення, які безпосередньо залежать від досягнення ключових показників ефективності.

*Розроблено автором на основі [3]

Для обґрунтованого оцінювання альтернатив визначено систему критеріїв (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кількісні і якісні критерії оцінювання альтернатив мотиваційних програм

Критерій	Опис критеріїв оцінювання	Характер монотонності цільової функції
K1	Загальні витрати на розробку та реалізацію проекту	↓ (min)
K2	Адаптованість до індивідуальних потреб	↑ (max)
K3	Прогнозований час реалізації	↓ (min)
K4	Вплив на продуктивність працівників	↑ (max)
K5	Здатність утримувати працівників у довгостроковій перспективі	↑ (max)
K6	Сприйняття працівниками	↑ (max)

*Розроблено автором

На основі визначених критеріїв була проведена оцінка кожної з альтернатив, результати якої були зведені у відповідну матрицю рішень (табл. 2.4.), значення критеріїв, отримані шляхом експертного аналізу, з урахуванням передбачуваних витрат, очікуваних термінів реалізації та суб'єктивного сприйняття ефективності запропонованих рішень.

Таблиця 2.4

Числові значення оцінок для кожної альтернативи за визначеними критеріями

Варіанти рішень	Критерії оцінювання альтернатив					
	К1	К2	К3	К4	К5	К6
	Загальні витрати, тис. грн.	Адаптованість, від 0 до 1	Прогнозований час, міс	Продуктивність, %	Утримування працівників, %	Сприйняття працівниками, від 0 до 1
A1	2 200	4	3	15	85	5
A2	5 000	5	3	5	80	5
A3	2 000	4	2	10	60	4
A4	30 000	3	2	30	85	5

*Сформовано автором

Спочатку сформуємо вагові коефіцієнти критеріїв, які визначають важливість критерію під час прийняття рішень за методом **DIBR**. Необхідно проранжувати критерії у порядку спадання переважності:

$$K1 > K3 > K4 > K5 > K2 > K6$$

За допомогою попарних порівнянь критеріїв оцінювання: $K1 > K3 > K4 > K5 > K2 > K6$ визначаємо взаємовідношення між відповідними критеріями, і виражаємо всі вагові коефіцієнти через w_1 :

$$K1 \text{ з } K3: 60 \text{ і } 40, \text{ звідси } \lambda_{1,3}=0,4, \text{ і } w_3 = \frac{40}{60} w_1 = 0,67w_1$$

$$K3 \text{ з } K4: 55 \text{ і } 45, \text{ звідси } \lambda_{3,4}=0,45, \text{ і } w_4 = \frac{45}{65} w_3 = w_3 = 0,82w_1$$

$$K4 \text{ з } K5: 55 \text{ і } 45, \text{ звідси } \lambda_{4,5}=0,45, \text{ і } w_5 = \frac{45}{55} w_4 = 0,82w_1$$

$$K5 \text{ з } K2: 60 \text{ і } 40, \text{ звідси } \lambda_{5,2}=0,4, \text{ і } w_2 = \frac{40}{60} w_5 = w_5 = 0,67 * 0,82w_1 = 0,55w_1$$

$$K2 \text{ з } K6: 52 \text{ і } 48, \text{ звідси } \lambda_{2,6}=0,48, \text{ і } w_6 = \frac{48}{52} w_2 = w_2 = 0,92 * 0,55w_1 = 0,51w_1$$

Оскільки ... $w_1 + w_2 + w_3 + \dots + w_m = 1$, то підставимо в це рівняння вирази для w_i :

$$w_1 + 0,67w_1 + 0,82w_1 + 0,82w_1 + 0,55w_1 + 0,51w_1 = 1, \text{ звідси:}$$

$$w_1 = \frac{1}{1 + 0,67 + 0,82 + 0,82 + 0,55 + 0,51} = \frac{1}{4,37} = 0,229$$

$$w_2 = 0,55w_1 = 0,126$$

$$w_3 = 0,67w_1 = 0,153$$

$$w_4 = 0,82w_1 = 0,188$$

$$w_5 = 0,82w_1 = 0,188$$

$$w_6 = 0,51w_1 = 0,116$$

Перевірка:

$$0,229 + 0,126 + 0,153 + 0,188 + 0,188 + 0,116 = 1$$

Розраховуємо значення $\lambda_{1,6}$,

$$\hat{\lambda}_{1,6} = \frac{w_6}{w_1 + w_6} = \frac{0,116}{0,229 + 0,116} = 0,336$$

Експертним шляхом при парному порівнянні визначаємо важливість К1 з К6: 75 і 25.

Отже, $\lambda_{1,6} = \frac{25}{75} = 0,333$. Порівнюючи $\hat{\lambda}_{1,6} = 0,336$ і $\lambda_{1,6} = 0,333$, бачимо, що різниця між ними менше 10%, тож експертні оцінки узгоджені.

Отже, у результаті проведеного аналізу отримуємо такі вагові коефіцієнти за допомогою методу DIBR:

$$\begin{aligned} w_1 &= 0,229 \\ w_2 &= 0,55w_1 = 0,126 \\ w_3 &= 0,67w_1 = 0,153 \\ w_4 &= 0,82w_1 = 0,188 \\ w_5 &= 0,82w_1 = 0,188 \\ w_6 &= 0,51w_1 = 0,116 \end{aligned}$$

Вищезазначені показники будуть використані для аналізу у методах LINMAP та TOPSIS. Натомість у методі SMART вагові коефіцієнти встановлюються окремо, з урахуванням суб'єктивної думки важливості та оцінки критеріїв (Додаток Е, табл. Е1)

Наступним етапом є визначення рівня кожної альтернативи за кожним із критеріїв за шкалою від 0 до 100 балів (Додаток Е, табл. Е2).

Визначаємо загальну оцінку (рейтинг) кожної альтернативи:

$$R(A1) = 80 * 0,192 + 90 * 0,173 + 90 * 0,192 + 90 * 0,154 + 100 * 0,154 + 100 * 0,135 = 90,97$$

Аналогічно робимо розрахунки по кожній альтернативі.

$$R(A2) = 88,46$$

$$R(A3) = 76,15$$

$$R(A4) = 90,77$$

Далі упорядкуємо альтернативи в порядку спадання переважності (рис. 2.9):



Рис. 2.9. Впорядкування альтернатив згідно методу SMART

Наступним етапом є дослідження чутливості результату до змін величин вагових коефіцієнтів. Для цього змінюється вага однієї експертної оцінки (Додаток Е, табл. Е3).

Аналогічно знаходимо загальну оцінку (рейтинг) кожної альтернативи:
 $R(A1) = 80 \cdot 0,189 + 90 \cdot 0,170 + 100 \cdot 0,189 + 80 \cdot 0,151 + 100 \cdot 0,170 + 100 \cdot 0,132 = 91,13$

Визначаємо таким чином по кожній альтернативі:

$$R(A2) = 88,46$$

$$R(A3) = 74,04$$

$$R(A4) = 90,94$$

Робимо висновок, чи вплинула зміна ваги одного з критеріїв на порядок розміщення альтернатив:



Рис. 2.10. Впорядкування альтернатив згідно методу SMART зі зміною одного критерію

Отже, як можемо побачити на рис. 2.10, зміна ваги одного критерію не впливає на порядок розміщення альтернатив. Згідно з методом SMART найвищий результат отримала альтернатива №1 – грейдингова система, що свідчить про її відповідність критеріям ефективної мотивації персоналу. Найнижчі оцінки отримала альтернатива №3 – нематеріальні бонуси.

Наступним етапом багатокритерійного аналізу є метод **LINMAP**. Для проведення розрахунків візьмемо вагові коефіцієнти, попередньо отримані за допомогою методу **DIBR**.

На першому етапі методу виконується нормалізація матриці рішень. Для цього ми маємо загальну таблицю із початковими даними (Додаток Ж, табл. Ж1), далі ці значення було піднесено до квадрату (Додаток Ж, табл. Ж2).

Далі критерії, які мають різні одиниці вимірювання, перетворюють у безрозмірні критерії, що дасть змогу здійснити надалі їх порівняння. Один з підходів – це розділити значення кожного критерію на норму вектора суми значень критерію (Додаток Ж, табл. Ж3).

На основі наявних альтернатив формується деяка «ідеальна» альтернатива, яка має найкращі показники за усіма критеріями:

- для profit-критеріїв (які необхідно максимізувати) серед усіх альтернатив вибираємо найбільше значення за кожним критерієм (для даної задачі у кожному стовпчику 2-го критерію, та критеріїв 4-6 – виділено рожевим кольором);
- для cost-критеріїв (які необхідно мінімізувати), серед усіх альтернатив вибираємо найменше значення за кожним критерієм (для даної задачі у 1-му та 3-му критерію – виділено блакитним кольором (Додаток Ж, табл. Ж4)).

За всіма критеріями обираємо у кожному стовпчику найбільші та найменші значення (Додаток Ж, табл. Ж5). Враховуємо, що критерії К2, К4, К5, К6 мають монотонно зростаючу цільову функцію, а К1 та К3 – монотонно спадну цільову функцію.

Наступним етапом виступає обчислення для кожної альтернативи показника, який показує ступінь її близькості до «ідеальної» альтернативи (Додаток Ж, табл. Ж6). Чим менше значення, яке отримали, тим переважнішою є альтернатива.

На основі отриманих даних множина альтернатив може бути проранжована таким чином (рис. 2.11):



Рис. 2.11. Впорядкування альтернатив згідно методу LINMAP

За результатами, отриманими за методом LINMAP найкращою альтернативою виявилася грейдингова система, яка має найменшу відстань до ідеальної точки. На другому місці розташована альтернатива №3 (емоційні винагороди), що є показовим результатом, адже у попередньому методі SMART дана альтернатива зайняла останню позицію. Такий розподіл можемо пояснити різною чутливістю методів до критеріїв та вагових коефіцієнтів. На останньому місці за методом LINMAP виявилася альтернатива №4 – збільшення бонусів, прив'язаних до KPI.

Наступним етапом нашого дослідження є застосування методу TOPSIS, який дає змогу визначити альтернативу, найближчу до ідеального рішення та найвіддаленішу від найгіршого рішення. У даному випадку, для проведення розрахунків також візьмемо вагові коефіцієнти, попередньо отримані за допомогою методу DIBR.

Першим кроком є нормалізація початкової матриці оцінок альтернатив за критеріями. Для цього використовуємо метод нормалізації матриці аналогічний згідно методу LINMAP (Додаток 3, табл. 31).

Наступним кроком є множення нормалізованої матриці на вагові коефіцієнти для побудови зваженої нормалізованої матриці рішення (Додаток 3, табл. 32).

Тепер визначимо ідеальне позитивне рішення та ідеально негативне рішення. Визначимо дві штучні альтернативи A^+ та A^- враховуючи критерії максимуму та критерії мінімуму (див. Додаток 3, табл. 33):

- для критеріїв, що максимізуються (K2, K4, K5, K6), ідеальним є найвище значення серед альтернатив, а найгіршим значенням є найнижче.
- для критеріїв, що мінімізуються (K1 та K3), навпаки до попереднього – найнижче значення буде найкращим, а найвище – найгіршим.

Наступним етапом є обчислення відстані до ідеального рішення та неідеального (Додаток 3, табл. 34).

Отже, за результатами розрахунків за методом TOPSIS, найкращим рішенням є альтернатива №1, яка є найближчим результатом до ідеального рішення з найбільшим значенням. Найгірший результат показала альтернатива №4, яка має найменшу відстань до неідеального рішення (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Впорядкування альтернатив згідно методу TOPSIS

Отже, за результатами застосування методів SMART, LINMAP та TOPSIS отримано узгоджені результати щодо впровадження різних мотиваційних програм в систему мотивації співробітників ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». За трьома методами найкращі результати засвідчила альтернатива №1 – грейдингова система кар'єрного росту із щорічним переглядом заробітної плати, що підтверджує її перевагу за обраними критеріями.

Незважаючи на деякі розбіжності в середніх позиціях рейтингу (альтернатива №3 посіла останнє місце за методом SMART, але зайняла 2 місце за методами TOPSIS та LINMAP), в цілому тенденція підтверджує результативність поєднання матеріальних та нематеріальних способів мотивації. Найменш привабливою за результатами дослідження виявилася альтернатива №4 – збільшення премій, прив'язаних до KPI, що може свідчити про обмежену довгострокову ефективність даної альтернативи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

3.1. Обґрунтування доцільності впровадження грейдингової системи кар'єрного розвитку в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Як вже було зазначено, наявність ефективної системи мотивації працівників сприяє підвищенню продуктивності їхньої праці, зменшенню плинності кадрів та створенню позитивного клімату в колективі. На основі діагностики поточної системи мотивації та отриманих результатів багатокритерійного аналізу можливих варіантів її удосконалення, можливо визначити найбільш прийнятний напрям. Об'єктивне порівняння запропонованих варіантів на основі методів DIBR, SMART, LINMAP та TOPSIS дало змогу врахувати як економічні, так і соціально-психологічні аспекти впровадження кожної альтернативи.

Взявши до уваги альтернативи, серед яких є медичне страхування, KPI-орієнтована система преміювання, найвищий бал за сукупністю критеріїв отримала грейдингова система кар'єрного розвитку зі щорічним переглядом заробітної плати.

Система оплати праці на основі грейдів передбачає, що винагорода працівника визначається залежно від результатів його роботи, професійного рівня та досвіду. Основним елементом даної моделі є її мотиваційна складова – чітко визначені та прозорі умови переходу на вищий грейд, що створює насамперед умови для справедливого та зрозумілого кар'єрного зростання, тому співробітники можуть краще розуміти вимоги компанії та планувати свій професійний розвиток. Впровадження системи грейдів не тільки дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці, а й підвищує ефективність та якість праці за рахунок підвищення особистої відповідальності та зацікавленості працівників у досягненні результатів [58].

Щоб забезпечити дієвість та зрозумілість даної системи, важливо слідувати чіткому плану впровадження, який складається з кількох основних етапів (див. рис. 3.1).

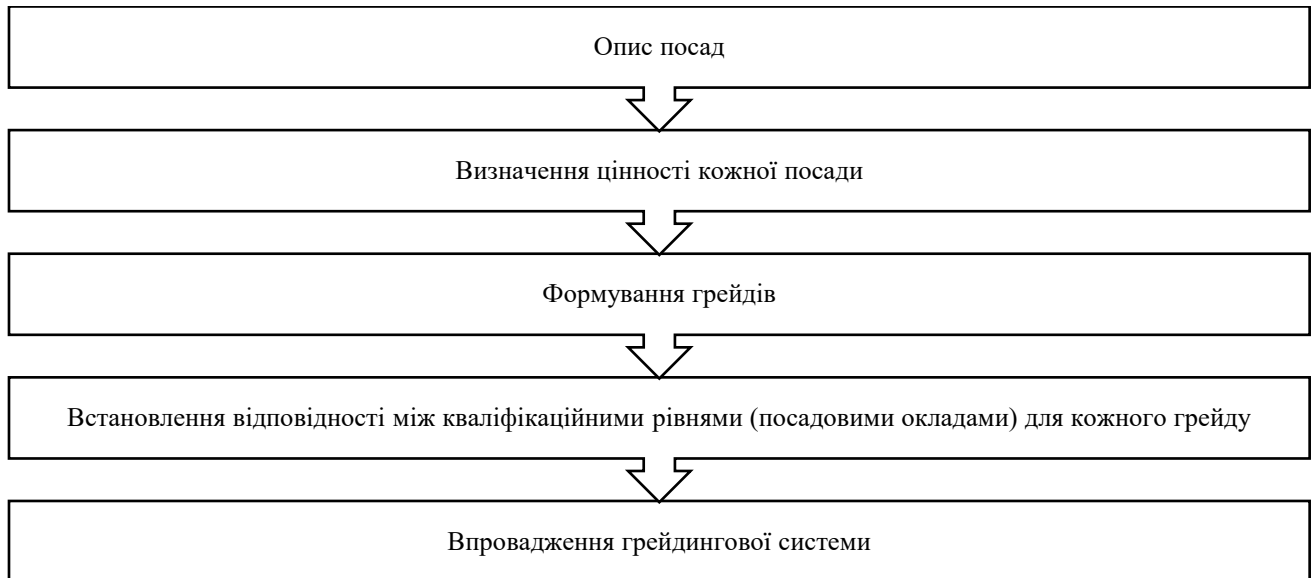


Рис. 3.1. Етапи впровадження грейдингової системи в компанії*

*Сформовано автором на основі [34, 37]

На першому етапі необхідно надати характеристику посади, це дає змогу отримати детальну інформацію про посадові обов'язки, кваліфікаційні вимоги та компетенції, необхідні для ефективного виконання роботи (для даного етапу варто використовувати методи спостереження, анкетування, інтерв'ю тощо). Такий підхід допомагає чітко диференціювати посади залежно від рівня складності завдань та відповідальності.

На другому етапі проводиться оцінювання посад, під час якого визначається відносна важливість кожної посади в структурі компанії. Слід зазначити, що існує багато методів оцінки посад: метод попарних порівнянь, бальної оцінки, ранжування тощо.

Для впровадження грейдингової системи в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» візьмемо до прикладу сферу розробки програмного забезпечення, та оцінимо 10 професій за методом попарних порівнянь (Додаток И, табл. И1), де:

- «+» – професія в рядку важливіша за професію в стовпчику;

- «->» – професія в рядку менш важлива за професію в стовпчику;

У ході оцінювання взято до уваги як різні технологічні напрями (Frontend, Backend, QA) так і рівні досвіду працівників (Junior, Middle, Senior), що дозволило оцінити ієрархічну значущість співробітників.

Щоб систематизувати посади відповідно до рівня їхньої внутрішньої важливості в організації, потрібно визначити набір оціночних факторів, який має бути адаптованим до специфіки діяльності компанії, зрозумілим та універсальним для всіх посад.

Один із найбільш визнаних у міжнародній практиці підходів до оцінки робочих місць вважається метод профільних таблиць, запропонований компанією Hay Group. Метод передбачає аналіз позицій за трьома основними блоками (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Критерії оцінки робочого місця*

Критерій	Підкритерій	Шкала оцінювання	Опис
Необхідні знання та навички	Професійні знання	C, D, E, F	Базові знання – C; Глибокі спеціалізовані – F
	Комунікативні навички	1, 2, 3	Від простого обміну інформацією – 1, до впливу чи переконання – 3.
	Широта застосування знань	I, II, III	Вузька спеціалізація – I; Міжфункціональна спеціалізація – III.
Творчий потенціал	-	%	Від рутинної діяльності до стратегічного мислення
Рівень відповідальності	-	A, B, C	Мінімальний рівень – A; Управлінський рівень – C.

*Сформовано автором на основі [34, 44]

Після того, як позиції були проранжовані за допомогою методу попарного порівняння, була проведена додаткова оцінка з урахуванням ключових характеристик кожної ролі в організації. За основу були взяті принципи методу Хея, але методологія була частково адаптована до потреб досліджуваної компанії. Зокрема, було спрощено структуру факторів та введено більш наочну шкалу

оцінювання, яка враховує як професійні знання, так і рівень відповідальності та креативності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка посад за визначеними критеріями*

Посада	Необхідні знання та навички				Творчий потенціал		Рівень відповідальності		Заг. Бал
	Проф. знання	Комуник. навички	Широта застосування знань	Бал	%	Бал	Профіль	Бал	
Junior Frontend Developer	C	I	1	125	25%	100	A	25	250
Middle Frontend Developer	D	II	2	200	45%	175	B	50	425
Senior Frontend Developer	E	II	2	250	60%	200	C1	100	550
Junior Backend Developer	C+	I	1	150	30%	120	A	30	300
Middle Backend Developer	D+	II	2	210	50%	180	B	60	450
Senior Backend Developer	E	III	3	300	75%	250	C2	150	700
Full Stack Developer	E	III	3	310	80%	275	C2	150	735
QA Engineer	D	I	2	175	35%	140	B	45	360
DevOps Engineer	E	II	2	250	65%	225	C1	110	585
Tech Lead	F	III	3	350	90%	300	C2	175	825

*Сформовано автором

На основі отриманих балів була сформована попередня ієрархія професій, яка забезпечує обґрунтованість диференціації заробітної плати. Найвищі підсумкові бали отримали ролі, що вимагають глибоких технічних знань, крос-функціонального досвіду та управлінських компетенцій, у той же час, нижчі посади, такі як Junior Developer або QA Engineer, мають більш обмежену відповідальність, що відображається на результатах оцінки.

Третім етапом є ранжування посад відповідно до їхньої важливості та порівняння з ситуацією на ринку праці, що дозволяє встановити конкурентоспроможний рівень оплати праці з урахуванням стандартних рівнів винагороди в галузі.

Далі здійснюємо об'єднання їх у кваліфікаційні групи або грейди. У даному контексті грейд – це інтервал балів, в межах якого посади визнаються рівнозначними з точки зору внутрішньої організаційної значущості. Кожен група охоплює певний діапазон значень у загальному рейтингу (Додаток И, табл. И.2). Всі групи вважаються рівноцінними з точки зору цінності для компанії, а отже, передбачають однаковий або схожий рівень винагороди.

При визначенні діапазонів використовувалася логіка групування результатів, а саме посади зі схожими балами були віднесені до одного грейду.

Після встановлення меж кожна посада була віднесена до певного грейду на основі загальної кількості балів, набраних за критеріями, адаптованими з методологією Хея (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Визначення грейдів за діапазоном набраних балів*

Посада	Підсумковий бал	Грейд
Tech Lead	825	6
Full Stack Developer	735	5
Senior Backend Developer	700	5
DevOps Engineer	585	4
Senior Frontend Developer	550	4
Middle Backend Developer	450	3
Middle Frontend Developer	425	3
QA Engineer	360	2
Junior Backend Developer	300	2
Junior Frontend Developer	250	1

*Сформовано автором

За результатами оцінювання посад за визначеними критеріями та їх подальшого ранжування вони були віднесені до відповідних грейдів. Для побудови тарифної сітки використовувався аналітичний підхід, який передбачає визначення міжкваліфікаційних співвідношень залежно від рівня складності та важливості посад.

З урахуванням особливостей галузі та загальних тенденцій формування систем оплати праці в ІТ-секторі було розроблено таблицю тарифних коефіцієнтів (табл. 3.4). Вона може бути використана як базова модель для формування системи компенсації на підприємстві. Коефіцієнти тарифної сітки розраховані умовно, з урахуванням послідовності професійного розвитку та

пропорційного зростання складності посад. Взято 1,0 як стартовий коефіцієнт для найнижчого грейду.

Таблиця 3.4

Визначення тарифних коефіцієнтів*

Грейд	K_{\min}	K_{\max}	$K_{\text{сеп}}$	Абсолютне відхилення $K_{\text{сеп}}$	Відносне відхилення $K_{\text{сеп}}$	Ширина діапазону
6	4,0	5,0	4,50	0,50	13,51	1,0
5	3,2	4,2	3,70	0,75	25,42	1,0
4	2,5	3,4	2,95	0,65	28,26	0,9
3	1,9	2,7	2,30	0,60	35,29	0,8
2	1,4	2,0	1,70	0,45	36,00	0,6
1	1,0	1,5	1,25	-	-	0,5

*Сформовано автором

Завдяки такому підходу вдалося впорядкувати посади за важливістю та забезпечити рівні умови винагороди в межах одного грейду. На основі цієї градації можна створити прозору та справедливу тарифну сітку. Для того, щоб побудувати систему оплати праці на основі грейдів, ми розрахували діапазони заробітних плат для кожного з визначених грейдів.

Четвертий етап включає побудову грейдингової структури – співвідношення базової та змінної частин оплати для різних груп працівників.

Отримані діапазони посадових окладів були сформовані на основі аналізу даних із декількох ринкових джерел (Jooble, Work UA, Rabota.ua), що дало змогу об'єктивно встановити мінімальну, максимальну та середню зарплату для кожного грейду, що наведено в таблиці нижче (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок посадових окладів співробітників у сфері розробки програмного забезпечення, визначених на основі грейдування*

Грейд	Мінімальний оклад	Максимальний оклад	Середній оклад
6	118752	148440	133596
5	95002	124690	109846
4	74220	100939	87580
3	56407	80158	68282
2	41563	59376	50470
1	29688	44532	37110

*Сформовано автором на основі [67, 69, 70]

Розраховані мінімальні, максимальні та середні значення окладів дають змогу створити прозору та обґрунтовану систему винагороди, яка відповідає вимогам грейдингової моделі та сприяє оптимізації витрат на оплату праці. Надалі ці дані можуть використовуватися як базові орієнтири при формуванні штатного розпису, визначенні системи бонусів та коригуванні тарифних ставок.

Кінцевим етапом є впровадження самої системи, що передбачає навчання відповідальних спеціалістів та налаштування адміністрування. Співробітників інформують про зміни у розмірах посадових окладів, а всі пункти, що стосуються нової системи, фіксуються у внутрішній документації.

Таким чином, впроваджена система грейдів дозволяє структуровано розподілити рівні посад залежно від складності обов'язків, рівня відповідальності, кваліфікації та досвіду працівників. Молодші спеціалісти матимуть доступ до нижчих грейдів з відповідним рівнем оплати праці, в той час як спеціалісти середнього рівня (Middle, DevOps Engineer) розміщені в центральній частині грейдової сітки. Найвищі грейди (5-6) зарезервовані для висококваліфікованих спеціалістів та лідерів команд (Tech Lead, Full Stack Developer).

Зарплатні вилки для кожного грейду були сформовані на основі поточних зарплат в компанії, даних ринку праці та специфіки кожної позиції. Це забезпечує як внутрішню справедливість, так і зовнішню конкурентоспроможність.

З огляду на управлінські аспекти мотивації, система грейдів є інструментом підвищення прозорості та передбачуваності кар'єрного розвитку. Працівники досліджуваної компанії чітко розуміють, які компетенції та результати необхідні для переходу на вищий грейд, що стимулює професійне зростання та залученість. Крім того, прозора структура винагороди підвищує рівень довіри до роботодавця та сприяє зниженню плинності кадрів. У довгостроковій перспективі це може призвести до підвищення загальної продуктивності команди та покращення корпоративного клімату.

За отриманими результатами багатокритерійного аналізу, включаючи метод SMART, другою за пріоритетністю альтернативою стало збільшення бонусів, прив'язаних до KPI. Подібна система мотивації є високоефективною у стимулюванні досягнення конкретних бізнес-цілей, що особливо важливо для ІТ-компанії, орієнтованої на результат. Тому на нашу думку, введення бонусів можна розглядати як доповнення до системи грейдів, що підвищує мотивацію на рівні виконання щоденних завдань.

Водночас емоційні винагороди (до прикладу сертифікати в кіно, спортзал, подарункові картки, інші нематеріальні стимули) посіли друге місце за методиками LINMAP і TOPSIS, які добре адаптуються до індивідуальних потреб працівників і позитивно сприймаються персоналом і виступає формуванню позитивного емоційного фону в колективі.

Отже, ми вважаємо доцільним впровадження комплексної системи мотивації, у якій грейди формуватимуть базову структуру винагороди та кар'єрного розвитку, тоді як бонуси й емоційні стимули слугуватимуть додатковими інструментами, що підвищують гнучкість та ефективність мотивації.

Проведений аналіз фінансової звітності GoIT Group за 2020-2023 роки (Додаток В) демонструє позитивну динаміку розширення бізнесу, оскільки компанія стабільно нарощувала доходи, клієнтську базу та розвивала продукти. Водночас, у 2023 році спостерігалось скорочення чистого та операційного прибутку, а також різке зменшення грошового потоку від операційної діяльності, що вказує на необхідність більш зваженого підходу до планування витрат, зокрема в напрямі інвестицій у персонал.

Попри тимчасове зниження операційної ефективності, залучення зовнішніх інвестицій у 2023 році свідчить про збереження довіри до компанії та її потенціалу зростання. З огляду на це, пропонується впроваджувати систему грейдів поетапно, з урахуванням специфіки кожного департаменту та

раціонального розподілу бюджету в часі. Такий підхід забезпечить поступову адаптацію й фінансову стійкість у процесі трансформації системи мотивації.

На першому етапі передбачається розробка та впровадження системи грейдів у ключових підрозділах, які мають найбільший вплив на основні бізнес-процеси компанії. Для цього етапу важливим є детальний аналіз посадових обов'язків, формування тарифної сітки та організація навчання персоналу, а також комунікаційна підтримка. З огляду на це, даний етап може зайняти кілька місяців, що дасть можливість оцінити ефективність системи та внести необхідні корективи.

Другий етап передбачає розширення впровадження на допоміжні та адміністративні підрозділи з метою уніфікації підходів до мотивації в усій організації. Завдяки такому поступовому розвитку процесу компанія зможе мінімізувати ризики та адаптувати систему мотивації відповідно до зворотного зв'язку від співробітників.

Як зазначено вище, за результатами багатокритерійного аналізу альтернатив, окрім системи грейдів, доцільно впроваджувати додаткові інструменти мотивації, які посіли другі місця в різних методах оцінювання. Зокрема, ефективним також поступовим доповненням до системи матеріальної мотивації є збільшення бонусів, прив'язаних до індивідуальних та командних КРІ, а також емоційні винагороди. Авторами рекомендується впроваджувати ці заходи поступово, що надасть можливість більш гнучко реагувати на фінансові можливості компанії та потреби персоналу.

Отже, на нашу думку, поетапне впровадження системи грейдів разом з додатковими мотиваційними інструментами сприятиме створенню умов для розвитку персоналу у досліджуваній компанії, підвищенню прозорості системи винагороди та мотивації, а також зміцнити довіру працівників до роботодавця.

3.2. Впровадження HRM-платформ як елемент управління мотивацією персоналу у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Враховуючи сучасні умови ведення бізнесу, зокрема висока турбулентність середовища, гнучкі формати роботи та психологічне навантаження на персонал, вимагають від компаній нових підходів до управління персоналом.

В умовах зростання тривожності серед працівників, зокрема страхів за власне життя та безпеку близьких, керівники стикаються з труднощами у підтриманні високого рівня мотивації персоналу. У таких обставинах традиційні управлінські інструменти, які раніше демонстрували ефективність, вже не завжди працюють, що вимагає перегляду підходів до управління мотивацією та адаптації стимулюючих механізмів до нових реалій [21].

Одним із ефективних інструментів адаптації мотиваційної системи до сучасних умов є впровадження регулярного зворотного зв'язку зі співробітниками. Проведене опитування [3] в межах дослідження показало, що працівники високо оцінили сам факт участі в анкетуванні: *«Те, що компанія взагалі проводить такі опитування, вже круто та мотивує тут працювати»*. Це свідчить про їхню потребу у відкритій комунікації та залученості до внутрішніх процесів компанії. Зворотний зв'язок дозволяє не лише оперативно виявляти проблеми та точки напруги в команді, але й формує відчуття довіри, причетності та цінності внеску кожного співробітника.

Характер надання зворотного зв'язку безпосередньо впливає на психологічний комфорт, рівень мотивації та ефективність роботи персоналу. Зокрема, конструктивний позитивний зворотний зв'язок сприяє зміцненню впевненості у власних силах, покращенню емоційного клімату в колективі та підвищенню працездатності. Коли працівники отримують чіткі й підтримувальні коментарі щодо своєї діяльності, це формує відчуття значущості та підвищує їхню залученість до досягнення цілей організації.

Запровадження постійного каналу зворотного зв'язку має такі переваги:

- дає змогу моніторити емоційний стан працівників;
- виявляти потреби, які не покриває чинна система мотивації;
- підтримувати атмосферу відкритості та взаємної поваги;
- адаптувати управлінські рішення до реальних потреб колективу.

На нашу думку, встановлення регулярного зворотного зв'язку від працівників у форматі анкетувань, коротких інтерв'ю або онлайн-опитувань значно підвищить ефективність системи мотивації, адже даний підхід дозволяє не лише виявити актуальні потреби колективу, а й краще зрозуміти, які чинники реально впливають на мотивацію кожного співробітника. Саме це дає змогу своєчасно адаптувати інструменти стимулювання, зробити їх більш персоналізованими та релевантними до очікувань працівників, що, у свою чергу, сприятиме зростанню задоволеності роботою та підвищенню рівня залученості персоналу.

На основі опрацьованих джерел, ми пропонуємо для вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» впровадження регулярного зворотного зв'язку із застосуванням автоматизованих платформ.

Першою серед рекомендованих рішень є система Hurma [66], яка поєднує простоту використання з широкими можливостями для збору та аналізу думок працівників.

Серед переваг платформи Hurma System можемо виділити наступні:

- Конструктор опитувань – дає змогу створювати гнучкі та адаптивні опитувальники, що включають різні типи відповідей (шкала, коментарі, вибір кількох варіантів) та можливість додавання зображень. Також доступна функція умовної логіки, яка змінює хід опитування залежно від відповідей респондентів.
- Автоматизація процесу збору відповідей – можна задавати періодичність опитувань (щомісяця, щокварталу тощо), вказувати

дату запуску й завершення. Система самостійно надсилає запрошення та нагадування, що знижує навантаження на HR-відділ.

- Інтеграція з месенджерами – співробітники отримують повідомлення через зручні для них платформи, що спрощує доступ до опитувань і підвищує рівень залученості.
- Забезпечення анонімності – що дуже важливо для чесності надання відповідей працівниками та бажання більш відкрито висловлювати свої думки, що підвищує достовірність отриманих даних.
- Створення та збереження шаблонів – платформа дозволяє зберігати опитування та повторно їх використовувати, що економить час на розробку майбутніх опитувань.

Для оцінки доцільності впровадження автоматизованої платформи збору зворотного зв'язку та HR-аналітики ми врахували чисельність працівників компанії на рівні 451-501 осіб, що відповідає поточному масштабу діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».

Платформа Hurma пропонує два основні тарифні пакети, що можуть бути релевантними для потреб компанії:

Варіант 1 – HR (базовий функціонал для роботи зі співробітниками):

Цей тариф охоплює лише HR-функціонал без модулів рекрутингу. Вартість становить 850 доларів на місяць для компаній із чисельністю персоналу 451-500 осіб. Такий варіант є доцільним у разі, якщо компанія вже має окрему систему для підбору персоналу або не веде активного масштабування штату.

Варіант 2 – Все включено (усі HR та рекрутингові процеси в одній системі):

Комплексне рішення, яке включає повний набір функцій для управління людськими ресурсами та рекрутингом. Вартість становить 895 доларів на місяць для тієї ж чисельності співробітників.

Отже, застосування Hurma System дає змогу сформувати постійну практику двосторонньої комунікації між керівництвом і працівниками, що є критично важливим в умовах сучасних викликів.

Наступною до розгляду ми рекомендуємо PeopleForce (модуль PeoplePulse) [68] – це сучасна HRM-система, що забезпечує автоматизацію ключових процесів управління персоналом, з особливим акцентом на моніторинг рівня залученості та задоволеності працівників.

Конкретно модуль PeoplePulse дозволяє швидко створювати опитування, автоматизувати їх розсилку, збирати відповіді онлайн, аналізувати коментарі та динаміку змін, а також сегментувати результати за підрозділами, посадами чи локаціями. Це рішення дає змогу в режимі реального часу оцінювати настрій команди, виявляти слабкі місця в корпоративній культурі та будувати стратегії розвитку персоналу на основі зворотного зв'язку. Крім того, платформа підтримує управління рекрутингом, гнучку систему відпусток, Performance Review, електронний підпис документів, інтеграцію з Telegram-ботом і мобільними додатками, що підвищує зручність та ефективність HR-процесів.

PeoplePulse є додатковим модулем до Core HR, тобто окремо без базового пакета Core HR його використовувати не можна, адже це частина комплексної HR-системи PeopleForce.

Аналогічно, ми врахували чисельність працівників компанії на 500 співробітників. Базовий модуль Core HR у тарифі Professional (що включає автоматизацію, звітність, документообіг, аналітику та інші ключові HR-функції) коштує 2,5 доларів за одного працівника на місяць. Таким чином, загальна сума становить 1 250 доларів на місяць. Модуль Pulse (опитування залученості, збір зворотного зв'язку та аналітика) додається до Core HR окремо й коштує 250 доларів на місяць. Отже, загальна вартість системи з обома модулями становить 1 500 доларів на міс для 500 працівників.

PeopleForce є комплексним рішенням для компаній, які прагнуть не лише контролювати адміністративні функції, а й розвивати мотивацію, лояльність і продуктивність персоналу на основі даних.

Враховуючи обмежений досвід компанії у впровадженні таких інструментів, доцільно почати з щоквартального опитування, поступово

переходячи до щомісячного формату, якщо динаміка залучення буде позитивною. Регулярність та послідовність у проведенні таких заходів є ключовими для побудови довіри до процесу.

Підсумовуючи вищезазначене, можемо стверджувати, що впровадження регулярного зворотного зв'язку зі співробітниками є важливим інструментом адаптації мотиваційної системи до сучасних умов, оскільки зараз всі ми знаходимося в умовах високого емоційного навантаження, а гнучкі формати зайнятості вимагають від компаній відкритої комунікації та вміння швидко реагувати на зміни у потребах персоналу. Формалізовані опитування та аналітика на основі зворотного зв'язку дозволяють своєчасно виявляти проблеми, коригувати управлінські рішення, підвищувати рівень довіри та залученості працівників.

Для ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» доцільно розглянути впровадження спеціалізованих HRM-платформ, зокрема Hurma або PeopleForce із модулем PeoplePulse. Обидва рішення забезпечують автоматизований збір і аналіз зворотного зв'язку, мають гнучкий функціонал, зручну інтеграцію та аналітичні інструменти, що дозволяють оперативно реагувати на зміни у внутрішньому середовищі.

Вибір конкретного програмного забезпечення буде залежати від стратегічних планів компанії, рівня цифрової зрілості HR-відділу та наявних ресурсів. У будь-якому випадку, регулярна комунікація з працівниками має стати невід'ємною складовою управління мотивацією у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» та основою для формування довгострокової лояльності персоналу.

ВИСНОВКИ

В межах виконання кваліфікаційної роботи бакалавра було проведено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів управління мотивацією персоналу на прикладі ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» та розроблено рекомендації, спрямовані на удосконалення цих процесів. Основні результати роботи можна узагальнити наступним чином:

За результатами теоретичного аналізу встановлено, що мотивація персоналу є важливим аспектом управління, оскільки людський капітал визначає рівень конкурентоспроможності компанії. Мотивація розглядається як складний процес взаємодії між внутрішніми потребами працівників та зовнішніми стимулами, що потребує системного підходу, що враховує як індивідуальні прагнення, так і стратегічні цілі організації.

Огляд наукових підходів засвідчив, що ефективна система мотивації в ІТ-компаніях базується на збалансованому поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Також було встановлено, що сучасні інструменти, такі як KPI, OKR та система грейдів, сприяють дотриманню принципів прозорості, справедливості та адаптивності мотиваційних механізмів, підвищуючи залученість та продуктивність працівників.

Проведено аналіз фінансових показників GoIT Group за період з 2020 по 2023 рік. Надані компанією зведені дані охоплюють міжнародну діяльність групи і не містять окремого розподілу по українському сегменту, що дає змогу отримати комплексну оцінку фінансового стану та тенденцій розвитку бізнесу на глобальному рівні. Протягом цього періоду GoIT Group демонструвала активне зростання доходів і валового прибутку, що відображає розширення клієнтської бази та покращення результатів діяльності. Водночас збільшення операційних витрат і нестабільна динаміка операційного і чистого прибутку свідчать про існуючі виклики у підтримці фінансової стабільності. Аналіз грошових потоків вказує на тимчасову залежність компанії від зовнішніх фінансових ресурсів для

забезпечення ліквідності, що підкреслює необхідність посилення внутрішнього контролю та ефективного фінансового менеджменту.

Завдяки аналізу кадрової складової виявлено, що персонал компанії складається переважно з молодих спеціалістів, а саме 63,24% працівників віком від 21 до 30 років, а 81,72% мають вищу освіту. Тож такий кадровий потенціал вимагає сучасного підходу до мотивації, що включає фокус на професійний розвиток, прозорість кар'єрного зростання, баланс матеріальної та нематеріальної винагороди. Водночас високий коефіцієнт плинності кадрів (0,85 у 2023 році) свідчить про низький рівень утримання персоналу, що, ймовірно, пов'язано з недостатньою ефективністю поточної політики мотивації.

У рамках дослідження також було проведено опитування працівників компанії з метою виявлення їхніх потреб, очікувань та пріоритетів щодо системи мотивації. На основі отриманих даних було сформовано перелік актуальних альтернативних варіантів мотиваційних програм, які відповідають як інтересам персоналу, так і можливостям компанії. Для їх подальшої оцінки та вибору найбільш ефективного варіанту було застосовано методи багатокритерійного аналізу, зокрема метод DIBR для визначення ваг критеріїв, а також методи LINMAP і TOPSIS для ранжування альтернатив.

За результатами багатокритерійного аналізу альтернатива №1 (запровадження грейдінгової системи кар'єрного розвитку зі щорічним переглядом заробітної плати) отримала найвищу інтегральну оцінку за всіма застосованими методами, що свідчить про її комплексну ефективність як з точки зору витрат, так і впливу на мотивацію, утримання персоналу та загальну продуктивність.

Відповідно, було розроблено практичні підходи до впровадження цієї системи: побудовано матрицю посад, визначено грейд та сформовано зарплатні вилки для кожного рівня на основі ринкових даних та поточних зарплат в компанії. Економічна доцільність впровадження системи грейдів була обґрунтована з урахуванням фінансового стану підприємства, тому було

рекомендовано впроваджувати систему грейдів поетапно – за підрозділами, з початковим фокусом на найбільш критичних напрямках, такі як підтримка продукту та його розробка, адже це допоможе рівномірно розподілити навантаження на бюджет компанії, поступово впроваджуючи механізми оцінки робочих місць, грейдингової класифікації та оновленої системи оплати праці.

На основі результатів оцінювання за методами SMART, LINMAP та TOPSIS також рекомендовано поетапно впроваджувати альтернативи, що посіли друге місце, а саме: збільшення бонусів, прив'язаних до KPI, та запровадження емоційних винагород, які можуть доповнити основну систему та підвищити її гнучкість та ефективність.

Згідно з результатами проведеного опитування, встановлено, що працівники високо оцінюють наявність відкритої та регулярної комунікації з керівництвом, а також можливість висловлювати власну думку щодо покращення управління мотивацією співробітників. Такий тип зворотного зв'язку розглядається персоналом як один із нематеріальних мотиваторів, що підвищує рівень довіри, залученості та задоволеності роботою. У зв'язку з цим було запропоновано впровадження автоматизованого механізму регулярного опитування працівників, що дає змогу систематично отримувати якісний зворотний зв'язок, оперативно реагувати на виявлені проблеми та своєчасно коригувати політику управління персоналом у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В.М., Мотивація і стимулювання праці в умовах приходу до ринку. Одеса: ОКФА, 1995. 214 с.
2. Альохіна О.Е., Стимулювання розвитку працівників організації. *Управління персоналом*. 2010. № 1. С. 50-52.
3. Анкета: Ваш погляд на мотивацію: що працює, а що ні?. URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdTDQBZUU0updUyDEpJhGRSpAWPQKD929o6xY2HjIRbpijG7g/viewform?usp=header>
4. Антончик М., Мушкевич М., Психологічні аспекти зворотнього зв'язку в управлінні персоналом. Соціальна адаптація особистості в сучасному суспільстві із циклу: Психологічні складові сталого розвитку суспільства: пошук психологічного обґрунтування викликів сучасності : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (16-20 грудня 2024 р.) С. 144-147 URL: <https://www.inforum.in.ua/docs/202503201103423.pdf#page=144>
5. Баженова О.В. Теоретичні засади дослідження питань стійкості економіки. *Вісник Академії праці та соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2014. №1. С. 6-14. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VAPSV_2014_1_3.pdf
6. Базалійська Н. П., Казановська М. П.. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2013. №5. С.103-105. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek_2013_5_29.pdf
7. Бала В. В., Мацак А. Г.. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних

- теорій. *Економічний форум*. 2014. №3. с. 136-144. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecfor_2014_3_22.pdf
8. Балан В.Г., Тимченко І.П., Приймак В.М.. Методика вибору інформаційної системи управління підприємством на основі методів багатокритерійного аналізу. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2019. №41. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/2821>
 9. Балан В. Г. Методичний підхід до формування та нечіткого оцінювання місії підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №1. С. 431-442. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-431-442](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-431-442)
 10. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності. *Scientific review* 6.5. 2014. №5. С.1-11. URL: <https://www.naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/239>
 11. Білорус Т. В. Ідентифікація кадрових мотиваційних ризиків. *Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. 28 квітня 2021 року*. Київ КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 8. URL: https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2022/06/2021_up.pdf#page=8
 12. Буряченко А. Є., Куць Н. В. Застосування методів багатокритеріального аналізу у стратегічному плануванні діяльності фінансових установ. *Економіка та підприємництво: збірник наукових праць*. Т. 41, С. 224–236. 2018. С. 224-236. URL: https://www.researchgate.net/publication/348774582_MULTI-CRITERION_ANALYSIS_METHODS

13. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23015>
14. Виноградова О. В., Недопако Н. М., Чуприна Є. Є., Розвиток ІТ-маркетингу як інструменту просування продукції на ринок. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №4 С. 22-31. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2685/2578>
15. Волянська-Савчук Л., Чернушкіна О., Попович Д., Сторожук І. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. №56. С.141-148. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/2448>
16. Вонберг, Т. В., Вонберг, Т. В., Смалійчук, Г. В., Смалійчук, А. В., Василик, А. В., Василик, А. В., Білик, О. М., Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR. 2022. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/40005>
17. Воржакова, Ю. П., Фурманець В. В.. Система методів мотивації за видами потреб. *Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. 28 квітня 2021 року*. Київ КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 13-15. URL: https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2022/06/2021_up.pdf#page=13
18. Воронцова М. М., Крахмальова Н. А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Матеріали II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа Підприємницькі ініціативи : 7 грудня 2017 р., Київ: КНУТД, 2017. С. 270-277. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9937>

19. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 22-27. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/14305>
20. Гальченко В. В., Гресь-Євреїнова С.В., Організація мотивації та стимулювання праці персоналу готелю. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*. м. Запоріжжя. 10.11.2023 р. [Електронний ресурс]: колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя: НУ Запорізька політехніка, 2023. С. 827-830. URL: <http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/10876/1/Zaytseva.pdf#page=828>
21. Герасименко О., Потапенко, А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. №49. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
22. Глоба М. С., Зозульов О. В.. Теорія набутих потреб МакКлелланда. *B2B Маркетинг*. 2018. С. 27-29. URL: http://marketing.kpi.ua/files/b2b/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_B2B-2018.pdf#page=27
23. Горпенко Д. Р., Болтенков В. А. Порівняльний аналіз методів розв'язання оперативних задач транспортної логістики. *Інформатика та математичні методи в моделюванні*, 13(1-2), 2023. С.34-47. URL: [http://immm.op.edu.ua/files/archive/n1-2_v13_2023/2023_1-2\(4\).pdf](http://immm.op.edu.ua/files/archive/n1-2_v13_2023/2023_1-2(4).pdf)
24. Горчинська Т. Ієрархія потреб особистості крізь призму поглядів А. Маслоу. *Студентський вісник*. Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини. 2010. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/stud_konferenzia/2010/visnuk_10.pdf
25. Гурман О. М., Вугляр А. В. Вплив теорії мотивації на практику управління. *The VIII International Scientific and Practical Conference*

- Modern technologies of human development, 2023. С. 160. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/10/Modern-technologies-of-human-development.pdf#page=161>*
26. Гуторов О. І., Абраменко П. О., Сучасні теорії мотивації й особливості їх застосування в умовах ринкового середовища. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2013. №8. С. 10-17. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vkhnauekon_2013_8_4.pdf
27. Дмитрук С. М., Журавель А. М. Мотивація персоналу в контексті соціоекономічних трансформацій. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах.* 2024. С.23. URL: https://www.researchgate.net/profile/Givi-Bedianashvili-2/publication/382660713_GLOBAL_SUSTAINABLE_COMPETITIVENESS_IN_THE_CONTEXT_OF_ECONOMIC_SECURITY/links/66a8e9eade060e4c7e69b3c9/GLOBAL-SUSTAINABLE-COMPETITIVENESS-IN-THE-CONTEXT-OF-ECONOMIC-SECURITY.pdf#page=19
28. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. №3. С. 166-172. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiSpcOmzaCNAxUSRfEDHSFgL4EQFnoECBYQAAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.pev.kpu.zp.ua%2Fjournals%2F2019%2F3_14_uk%2F30.pdf&usg=AOvVaw1HI0u3Rwf0K4C_MeUF-W7i&opi=89978449
29. Збірник тез Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій. URL: https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2025/04/%D0%A8%D0%92-%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2025_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf

30. Зеленько Г., Ганжурова Л., Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. Т. 133. *Економічні науки*. 2012. С.65-70. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/15ccb6d-a382-4203-8211-4fe7dd3bacbf/content>
31. Ільєнко Р., Губенко Д., Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. №1. С. 58-62. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ppeu_2016_1_10.pdf
32. Кімлик В., Носань Н. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. №28. С. 37-41. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.5>
33. Колот А.М., Цимбалюк С.О., Мотиваційний менеджмент: підручник. КНЕУ. Київ. 2014. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11650>
34. Крамаренко, А., Вишнеvsька, М., Застосування грейдингової системи оплати праці в Digital-агенції. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-14>
35. Кузнiченко С. Д., Бучинська І. В. Моделі, методи та інструментальні засоби багатокритеріального аналізу рішень в геоінформаційних системах: монографія. Житомир: ТОВ 505. 2021. 202 с. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/9011/1/kuznichenko_buchinska_bahatokryter_analiz_rishen_monogr_2021.pdf
36. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
37. Лобза А., Бикова А., Погорілий О. Аналіз системи винагороди персоналу на підприємстві та шляхи її вдосконалення. *Молодий вчений*. 2021. №1. С.64-68. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-14>

38. Мисик, В. Окремі аспекти теорій мотивації та основних рівнів кадрової політики. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*. 2024. С.263-265. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/download/666/615>
39. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>
40. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. №45. 2022. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1968/1895>
41. Організаційні структури: Схеми та описи організаційної структури компанії. Внутрішній документ ТОВ ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ .
42. Пихтін О.О. Ефективність використання методів КРІ та ОКР на сучасних підприємствах. *Інноваційні аспекти: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 24 жовтня 2020 р.)*. – Дніпро: НО Перспектива , 2020. С. 83-86. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41929/1/Perspektyva%20%D0%B6%D0%BE%D0%B2%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%8C_%202020.pdf#page=83
43. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття. *Управління розвитком*. №9. 2014. С. 150-151. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uproz_2014_9_65.pdf
44. Редько Н. В. Особливості впровадження системи грейдів для оптимізації системи оплати праці в компанії КОКА-КОЛА. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. С.577-582. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/119.pdf>

45. Самойленко В. В. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації: колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. Харків : Вид. Іванченка І. С., 2025. С. 219-242. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36359>
46. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективній діяльності компанії. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2023. 324(6). С. 227-235. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37>.
47. Сиротенко О. В. Специфіка системи мотивації персоналу інноваційної діяльності підприємства. *Організаційний комітет*. 2023. С. 33. URL: http://www.lim.lviv.ua/files/news_2023/zbirnyk2023.pdf#page=33
48. Сисоєва І., Сисоєв В., Гріщенко І., Сисоєва В. OKR в системі обліку: сучасний інструмент підвищення ефективності управління. *Development Service Industry Management*. 2024. №4. С. 339-343. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(52\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(52))
49. Статистика, віком та освітою: Дані про демографічні характеристики працівників компаній. Внутрішній документ ТОВ ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ .
50. Федько Д. С. Використання KPI в системі мотивації персоналу. 2023. С.311-313. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/fb5ede74-5845-49a9-815e-4638950997cf/download>
51. Фінанси 2020-2023: Фінансові показники діяльності компанії за 2020-2023 роки. Внутрішній документ ТОВ ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ .
52. Фірсова С. Г., Бойко О. Г., Методичне забезпечення оцінювання і вибору цільового ринку нового продукту. *Молодий вчений*. №2. 2016. С.102-107. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2_016_2_27.pdf

53. Цуканова В. Я., Петренко Ю. В. Групування методів мотивації персоналу. *Бізнес інформ.* 2014. №9. С.341-346. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=binf_2014_9_60
54. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений.* 2016. С. 141-145. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2016_6_37.pdf
55. Шахрай В. С., Мотивація персоналу підприємства і її види. 2023. С. 134-135. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15580/1/zbirnyk-tez-17-03-23-135-136.pdf>
56. Шуміло О., Закардонець К., Лисений Є., Ключові показники ефективності (КПІ)–вимір успіху підприємницької діяльності. *Економічний простір.* 2024. С.8-13. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.195.8-13>
57. Юрченко Ю. М.; Волкова Н. П. Методика прийняття рішень задач багатокритеріального вибору за допомогою вдосконалення методу TOPSIS . *Informatics & Mathematical Methods in Simulation.* 2024. №3. С.259-267 URL: https://www.researchgate.net/profile/Yurii-Yurchenko/publication/387077327_METODIKA_PRIJNATTA_RISEN_ZA_DAC_BAGATOKRITERIALNOGO_VIBORU_ZA_DOPOMOGOU_VDOSKONALENNA_METODU_TOPSIS/links/6793899f645ef274a4399295/METODIKA-PRIJNATTA-RISEN-ZADAC-BAGATOKRITERIALNOGO-VIBORU-ZA-DOPOMOGOU-VDOSKONALENNA-METODU-TOPSIS.pdf

58. Якименко-Терещенко Н. В., Гордієнко Н. О. *Оптимізація фонду оплати праці на основі впровадження системи грейдів*. 2021. С.243 URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/bfaf9bc3-8c99-4ca4-9058-cde9be3ced33/content>
59. General onboarding: Матеріали з адаптації нових працівників компанії. Внутрішній документ ТОВ ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ .
60. Maslow, A. H., *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 50(4), 1943. 370–396. URL: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
61. КРІ в ІТ-сфері: що це і чому це важливо . URL: <https://it-rating.ua/kpi-v-it-sferi-scho-tse-i-chomu-tse-vajlivo>
62. Мотивація персоналу в ІТ сфері: системи мотивації для Junior, Middle та Senior. URL: <https://itexpert.work/uk/ukrayinczyam-po-spravzhnomu-brakuye-vidpochynku-bagato-hto-mriye-pro-4-dennyj-robochyj-tyzhden-yak-motyvuvaty-personal-v-it-sferi/>
63. Grades in IT - what does Junior, Middle, Senior stand for? URL: <https://playsdev.com/blog/grades-in-it/>
64. Опендатабот. Фінансові показники ТОВ ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ . URL: <https://opendatabot.ua/c/40913315>
65. Офіційний сайт GoIT. URL: <https://goit.global>
66. Офіційний сайт Hurma. Опитування співробітників на автоматі . URL: <https://hurma.work/capabilities/polls/>
67. Офіційний сайт Jooble. URL: <https://ua.jooble.org>
68. Офіційний сайт PeopleForce. Опитування залученості персоналу. URL: <https://peopleforce.io/uk/products/peoplepulse>
69. Офіційний сайт Robota.ua. URL: <https://robota.ua/ru>
70. Офіційний сайт Work.ua. URL: <https://www.work.ua>



Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Рада молодих вчених

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025



ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ 2025: НОВІ ВЕКТОРИ
РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ



Килимник В.П.	Цифровізація процесів кадрового забезпечення підприємства	399
Кисіль Р.Д.	Цифровий інструментарій маркетингового забезпечення виведення нового товару на ринок у ТОВ «ФОРМАКС»	400
Ковтун О.С.	Бренд менеджмент як основа формування маркетингової стратегії підприємства	401
Костик В.А.	Методичні аспекти оцінювання інтелектуального капіталу організації	402
Костовецька А.О.	Соціальні мережі в корпоративній культурі: ключ до ефективної комунікації чи виклик сучасності?	404
Костюк В.А.	SCRUM-технологія управління командами проєктів: теоретико-методичні аспекти	406
Курінський Д.О.	Інноваційні моделі управління аграрними підприємствами України в умовах мобілізаційної економіки та глобальних трансформацій	407
Куца С.І.	Використання сучасних інструментів підбору персоналу для ефективного залучення студентів	409
Магльованна М.С.	Особливості управління персоналом організації в умовах воєнного стану в Україні	410
Макарченко В.В.	Системний підхід у дослідженні стратегічного потенціалу підприємства	414
Меженкова Д.І.	Діагностика професійного вигорання працівників	412
Мисько В.М.	Адаптивне управління транспортним підприємством в умовах викликів мобілізаційної економіки	414
Моргун Д.О.	Напрями оптимізації структури капіталу агропромислових компаній в умовах сучасних викликів	415
Мохонько Д.В.	Теоретичні аспекти формування ефективної системи мотивації на підприємстві	417
Наконечна С.І.	Управління персоналом в умовах дистанційної роботи	419
Народовська Ю.О.	Виклики ринку кондитерських виробів в умовах воєнного стану в Україні	420
Недашківський О.С.	Управлінський персонал організації як об'єкт оцінювання: підходи та методи	421
Паранчич Х.Т.	Оцінювання конкурентоспроможності бренду роботодавця за вдосконалим методом, враховуючи війну як зовнішній фактор	422
Підпала М.С.	Глобальні трансформації у сфері інтелектуальної власності і зміна стратегій сучасних організацій	424
Прилуцька Т.Ю.	Гендерні аспекти управлінської діяльності в умовах мобілізаційної економіки України та глобальних трансформацій	426
Прімеров М.В.	Поняття інвестиційного проєкту	427
Пухальська Д.Д.	Моніторинг ефективності мотиваційної системи підприємства	428
Пядухов А.С.	Роль інноваційних підприємств в економіці країни в умовах війни та післявоєнному відновленні України	429
Расюк І.Ю.	Інноваційна трансформація бізнес-моделі промислових підприємств в умовах глобальних викликів	430
Ружевич В.В., Шляхова Б.О.	Управлінські практики АТ «МХП» в умовах війни	431
Сидоренко А.М.	Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством: сучасні тренди	432
Собольв О.О.	Врахування ESG-критеріїв в методології оцінки інвестиційних проєктів: виклики та перспективи	433
Сорока С.С.	Сучасні підходи до побудови організаційного дизайну	435
Стадник В.Ю.	Практичні аспекти управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства	437
Степанюк Т.В.	Штучний інтелект як каталізатор трансформацій HR-менеджменту: глобальний контур та траєкторії в умовах воєнного стану в Україні	439
Степенко Х.М.	Особливості управління персоналом в малому бізнесі: теоретичний аспект	440
Стрельченко Л.В.	Особливості управління інвестиційною діяльністю підприємства	441
Тарасюк В.О.	Антикризовий маркетинг: як залучити та утримати клієнтів у часи нестабільності	443
Телев'як П.І.	Управління кар'єрним зростанням як елемент менеджменту персоналу	444
Тищенко А.В.	Проєктний підхід у формуванні лідерських якостей персоналу в умовах мобілізаційної економіки України	445
Філопенко М.М.	Управлінські практики АТ «Ощадбанк» в умовах війни	446
Фокіна М.І.	Методологія оцінки рівня організаційної культури	448
Хмільовський С.О.	Маркетингові інструменти просування інноваційної продукції ТОВ «Керхер»	449
Цибульський Д.І.	Перспективи працевлаштування ВПО у високотехнологічних компаніях в умовах викликів мобілізаційної економіки України	451
Шевченко І.А.	Маркетингові стратегії підтримки нового продукту в E-Commerce в Україні під час війни	452

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мошонько Дар'я Валерійна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Нетреба І.О.

THEORETICAL ASPECTS OF FORMING AN EFFECTIVE MOTIVATION SYSTEM AT AN ENTERPRISE

The concept of motivation as the main management function aimed at increasing the efficiency of the organization by activating the potential of personnel is studied. Scientific approaches to the definition of motivation are revealed. The importance of motivation in satisfying the needs of employees, creating favorable conditions and using incentives to achieve personal and organizational goals is characterized. The problems of implementing effective motivation systems at the enterprise, which are associated with limited resources and an imperfect communication system, are identified.

Мотивація є однією з основних функцій менеджменту, яка спрямована на забезпечення ефективної діяльності підприємства шляхом активізації трудового потенціалу працівників. В умовах нестабільного економічного середовища та жорсткої конкуренції, мотивація працівників є не лише інструментом підвищення продуктивності, а й важливим фактором створення сталої корпоративної культури. Нині у теорії управління існують різні наукові підходи до трактування категорії «мотивація», у Табл. 1 наведено деякі з визначень:

Наукові підходи до визначення категорії «мотивація»

Таблиця 1

Автор, джерело	Визначення
Гальченко В., Гресь-Єврейнова С.	процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій через виникнення потреб і надання можливостей задоволення цих потреб
Кузьмін О., Мельник О.	вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання працівників підприємства для досягнення їх особистих цілей та цілей організації
Волянська-Савчук Л., Чернушкіна О., Попович Д., Сторожук І.	процес формування сприятливих умов та застосування стимулів, що спонукують працівників виконувати свої обов'язки з націленістю на результат

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 4]

Таким чином, підходи до визначення мотивації наголошують на багатогранності цієї категорії; аналіз цих тверджень демонструє, що мотивація охоплює різні аспекти управлінської діяльності, включаючи задоволення потреб працівників, створення стимулів і сприятливих умов праці для досягнення цілей. Загалом, мотивацію слід розглядати як частину управлінського процесу, що на основі використання стимулів, сприяє спонуканню працівників до досягнення цілей підприємства та особистих цілей. Однією з важливих засад мотивації є створення умов для реалізації персоналом свого потенціалу. Сюди входять як матеріальні стимули, так і нематеріальні чинники, зокрема, визнання і можливості для професійного зростання. Суттєвим фактором є адаптація існуючих мотиваційних підходів до індивідуальних потреб персоналу, що сприяє зростанню задоволеності роботою та зменшенню плинності кадрів.

Слід зазначити, що мотивація відіграє ключову роль у забезпеченні гнучкості організації до змін у зовнішньому середовищі. Так, у періоди економічної нестабільності важливо підтримувати співробітників, забезпечуючи відкрите спілкування та участь в ухваленні рішень, оскільки ця складова системи менеджменту визначає рівень залученості та продуктивності персоналу. Ефективна система стимулювання не лише забезпечує виконання поточних завдань, а також сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства, оскільки вмотивовані співробітники демонструють більш високий рівень продуктивності праці, креативність і лояльність.

Як доводять результати досліджень, підприємства, які інвестують у розвиток системи мотивації персоналу, досягають вищих фінансових результатів порівняно з тими, хто ігнорує цей аспект. Так, у праці [6] зазначено, що ефективна система мотивації не лише сприяє підвищенню продуктивності праці, а й позитивно впливає на фінансові показники діяльності організації. Автори дослідження наголошують, що правильно побудована система стимулювання персоналу дає змогу підвищити рівень залученості працівників, знизити плинність кадрів та створити умови для довгострокового розвитку підприємства.

Оскільки мотивація впливає на всі рівні організації, можна виділити такі позитивні результати від впровадження ефективної системи стимулів на підприємстві: зміцнення корпоративної культури; можливість будувати довгострокові відносини між співробітниками та підприємством; забезпечення сталого розвитку організації. На нашу думку, впровадження ефективної системи мотивації потребує застосування системного підходу і врахування низки проблем, таких як обмеженість ресурсів, незадовільні комунікації між керівниками і підлеглими, а також певні труднощі, що виникають у процесі аналізу потреб співробітників. Врахування вищезгаданих факторів та правильна організація процесів мотивації уможливило вирішення оперативних та стратегічних проблем в управлінні персоналом і створило передумови для сталого розвитку компанії у майбутньому.

Розробка ефективної системи мотивації включає використання різних методів. Серед найбільш обґрунтованих сучасних підходів виокремлюють концепцію управління за цілями (МВО), що передбачає встановлення чітких і вимірюваних цілей та забезпечує прозорість управлінських рішень, підвищує відповідальність персоналу. Застосування такого підходу сприяє підвищенню ефективності роботи та задоволеності працівників, а відтак і досягненню стратегічних цілей і завдань підприємства [5, 7]. Результати досліджень, викладені у роботі [3] засвідчують, що при розробці системи мотивації також потрібно враховувати потреби працівників та специфіку діяльності підприємства.

Таким чином, мотивація є одним із ключових елементів ефективного управління в сучасному конкурентному середовищі, що сприяє зростанню продуктивності праці персоналу, зміцненню корпоративної культури і утриманню талантів. Існуючі підходи доцільно адаптувати до індивідуальних потреб працівників. Впровадження системного підходу є основою для досягнення довгострокових цілей організації, підвищення задоволеності працівників, що сприяє зменшенню плинності кадрів. Незважаючи на сучасні виклики, правильно побудована система мотивації є запорукою довгострокового успіху підприємства.

1. Волянська-Савчук Л., Чернушкіна О., Попович Д., Сторожук І. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 56. С. 141-148.

2. Гальченко В. В., Гресь-Єврейнова С.В., (2023). Організація мотивації та стимулювання праці персоналу готельно-ресторанного підприємства. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*. м. Запоріжжя. 10.11.2023 р. [Електронний ресурс]: колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 827-830. URL: <http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/10876/1/Zaytseva.pdf#page=828>

3. Карпенко Ю., Животенко В., Дзєверіна К., Богданівський В. Нематеріальна мотивація персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. №6. 2024. С. 413-425. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-413-425](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-413-425)

4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2007. 464 с.

5. Маслова С. О., Кононюк К. Е. Мотивація як фактор ефективності праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 2. С. 85-89. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2018_2_16

6. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. №45. 2022. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968>

7. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 2. Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_2/178-181.pdf

Додаток В

Таблиця В1

Звіт про прибутки та збитки ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» за 2020-2023 роки

	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення
Дохід, \$	2164120	4 707 929	11 019 630	23 607 921	21 443 801
Витрати на послуги, \$	699779	1 142 037	2 376 089	5 915 946	5 216 167
Валовий прибуток, \$	1464340	3 565 892	8 643 541	17691975	16 227 635
Валова маржа, %	67,66%	75,74%	78,44%	74,90%	7,24%
Операційні витрати, \$	972030	2 990 091	6 994 648	17364326	16 392 296
Операційний прибуток, \$	492310	575 801	1 648 893	327649	-164 661
Операційна маржа, %	22,75%	12,23%	14,96%	1,39%	-21,36%
Чистий прибуток, \$	232713	126 159	950 537	-142663	-375 376
Маржа чистого прибутку, %	10,75%	2,68%	9,00%	-0,60%	-11,35%
ЕВІТДА	495840	554 252	1 568 809	457 427	-38 413

*складено на основі даних підприємства

Таблиця В2

Звіт про рух грошових коштів ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» за 2020-2023 роки

	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення
Грошовий потік від доходів, \$	3077448	6 530 47 3	16 202 60 0	25 863 149	22 785 701
Операційні витрати, \$	2100830	5 183 79 7	11 092 93 3	25 810 525	23 709 695
Грошовий потік від операційної діяльності, \$	976618	1 346 67 6	5 109 667	52 623	-923 995
Грошовий потік від інвестиційної та фінансової діяльності, \$	-286489	- 322 317	-935 727	1 794 961	2 081 450
Чистий грошовий потік, \$	690129	736 159	3 985 309	496 957	-193 172

*складено на основі даних підприємства

Додаток Г

Таблиця Г1

Структура персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» станом на 31.12.2021р.*

Показники		осіб	структура, %
Категорія персоналу	Чисельність персоналу, всього	154	100,00
	керівники	18	11,69
	спеціалісти та технічні службовці	62	40,26
	робітники	74	48,05
Кількість працюючих за віком	до 20 років	2	1,30
	21-30 років	91	59,09
	31-40 років	54	35,06
	41-50 років	5	3,25
	понад 50 років	2	1,30
	Разом	154	100,00
Стать	- чоловіча	85	55,19
	- жіноча	69	44,81
Освіта	Вища освіта	124	80,52
	Базова вища освіта	28	18,18
	Середня спеціальна освіта	1	0,65
	Середня освіта	1	0,65
Стаж роботи на підприємстві	До 1 року	59	38,31
	1-5 років	93	60,39
	5-10 років	2	1,30
	Більше 10 років	0	0,00

*складено на основі даних підприємства

Структура персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» станом на 31.12.2022 р.*

Показники		осіб	структура, %
Категорія персоналу	Чисельність персоналу, всього	191	100,00
	керівники	28	14,66
	спеціалісти та технічні службовці	103	53,93
	робітники	60	31,41
Кількість працюючих за віком	до 20 років	11	2,31
	21-30 років	112	23,53
	31-40 років	60	12,61
	41-50 років	7	1,47
	понад 50 років	1	0,21
	Разом	191	100,00
Стать	- чоловіча	74	38,74
	- жіноча	117	61,26
Освіта	Вища освіта	157	82,20
	Базова вища освіта	30	15,71
	Середня спеціальна освіта	2	1,05
	Середня освіта	2	1,05
Стаж роботи на підприємстві	До 1 року	119	62,30
	1-5 років	65	34,03
	5-10 років	7	3,66
	Більше 10 років	0	0,00

*складено на основі даних підприємства

Таблиця ГЗ.

Структура персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» станом на 31.12.2023 р.*

Показники		осіб	структура, %
Категорія персоналу	Чисельність персоналу, всього	476	100,00
	керівники	51	10,71
	спеціалісти та технічні службовці	255	53,57
	робітники	170	35,71
Кількість працюючих за віком	до 20 років	24	5,04
	21-30 років	301	63,24
	31-40 років	135	28,36
	41-50 років	15	3,15
	понад 50 років	1	0,21
	Разом	476	100,00
Стать	- чоловіча	179	37,61
	- жіноча	297	62,39
Освіта	Вища освіта	389	81,72
	Базова вища освіта	79	16,60
	Середня спеціальна освіта	5	1,05
	Середня освіта	3	0,63
Стаж роботи на підприємстві	До 1 року	320	67,23
	1-5 років	142	29,83
	5-10 років	14	2,94
	Більше 10 років	0	0,00

*складено на основі даних підприємства

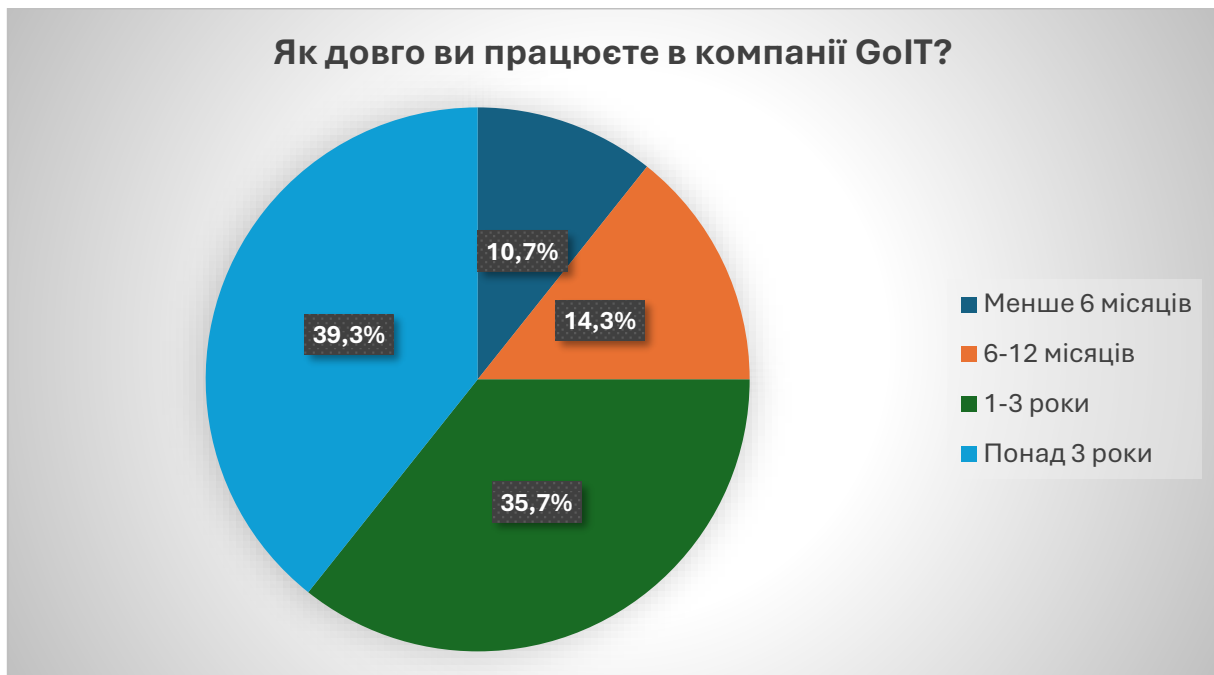


Рис. Д1. Розподіл працівників за тривалістю роботи в компанії ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» [3]

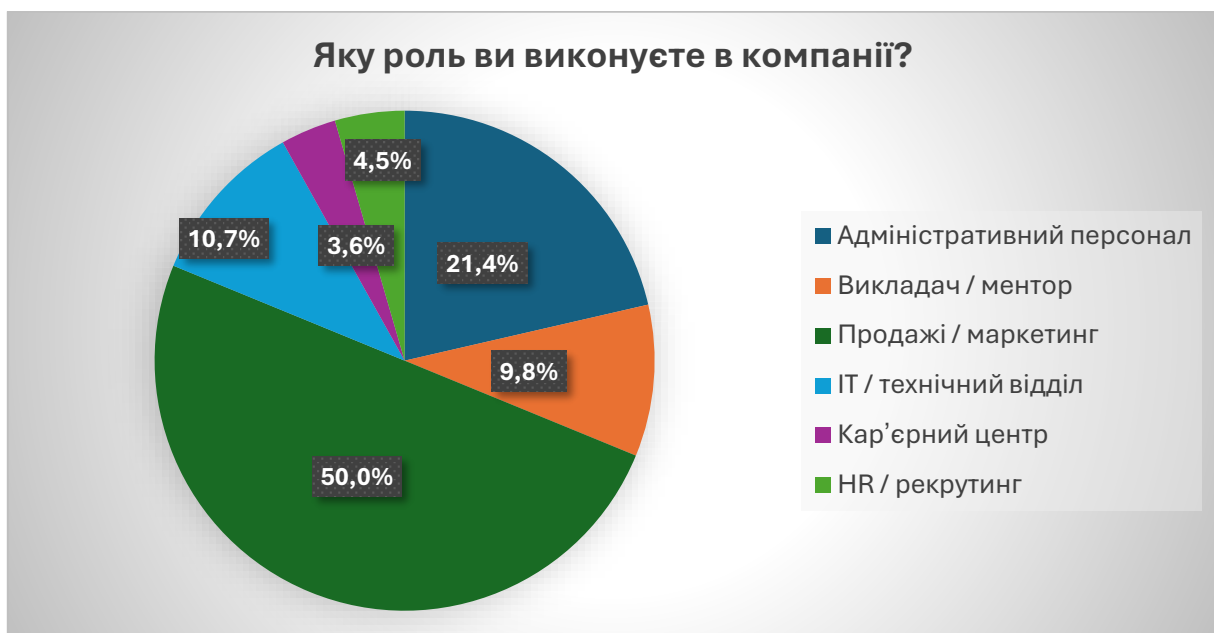


Рис. Д2. Розподіл працівників на посади в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» [3]



Рис. Д3. Аналіз пріоритетності мотиваційних чинників персоналу [3]

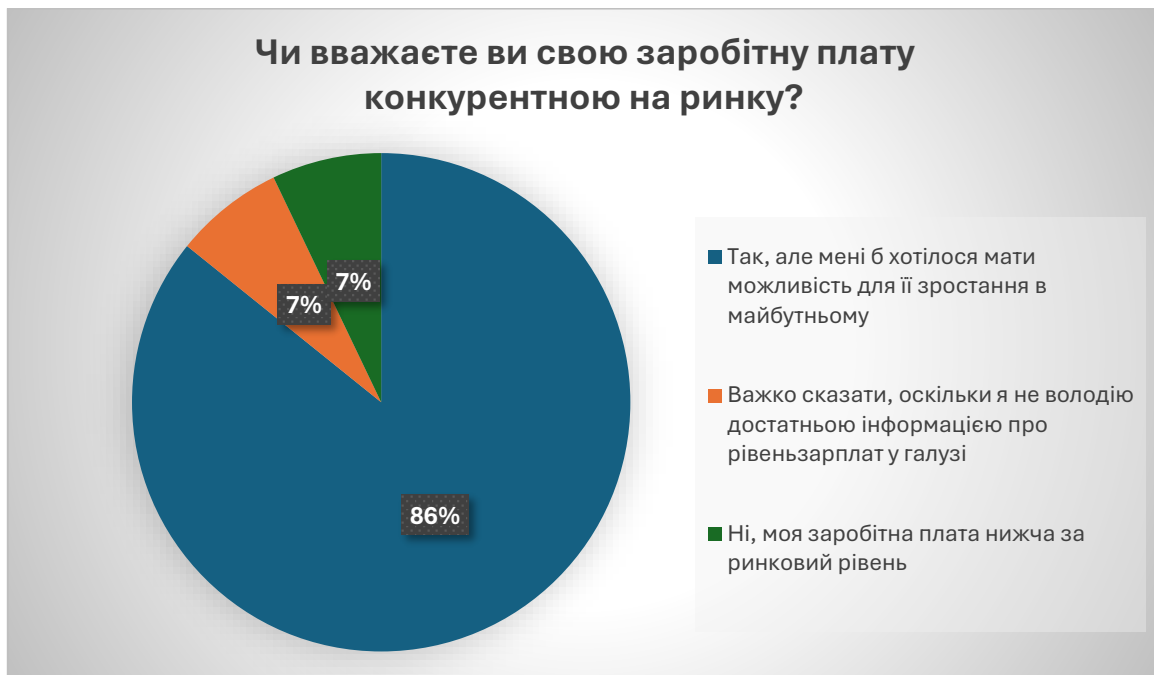


Рис. Д4. Сприйняття працівниками рівня заробітної плати [3]

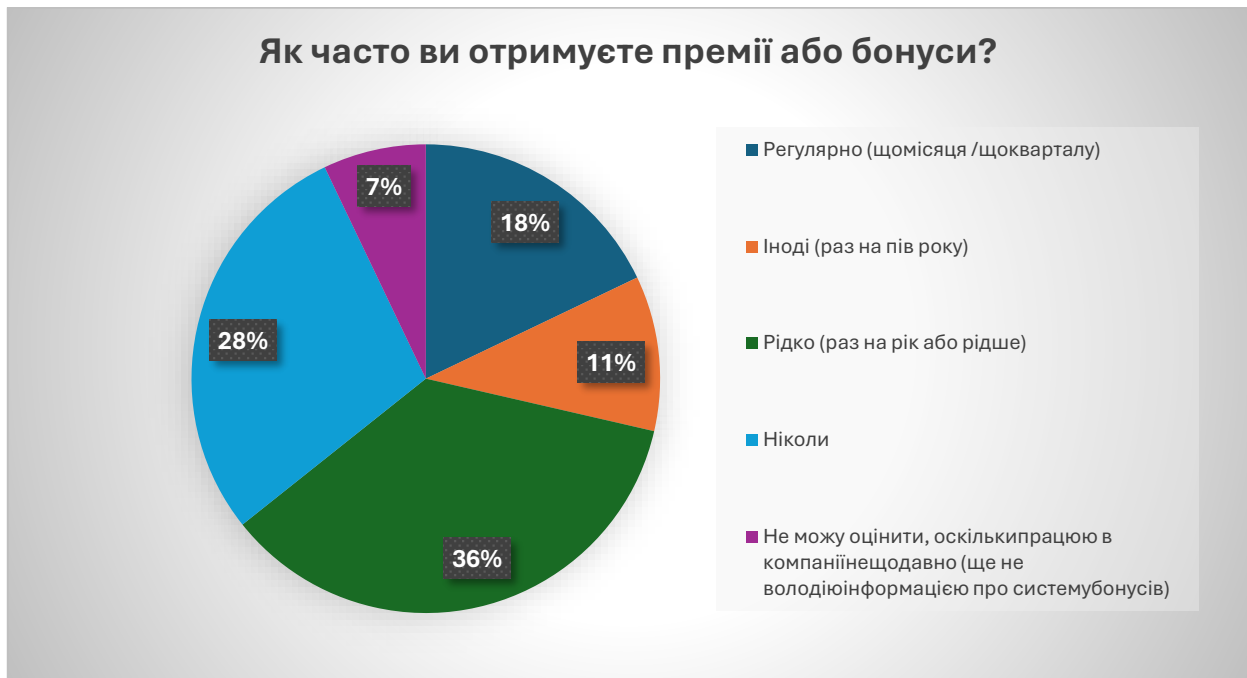


Рис. Д5. Оцінка регулярності виплати премій працівникам ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» [3]



Рис. Д6. Оцінка задоволеності щодо заробітної плати працівниками ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» [3]



Рис. Д7. Основні чинники нематеріальної мотивації працівників ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» [3]



Рис. Д8. Відчуття значущості роботи серед працівників ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» [3]



Рис. Д9. Частота отримання зворотного зв'язку від керівництва працівниками ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» [3]

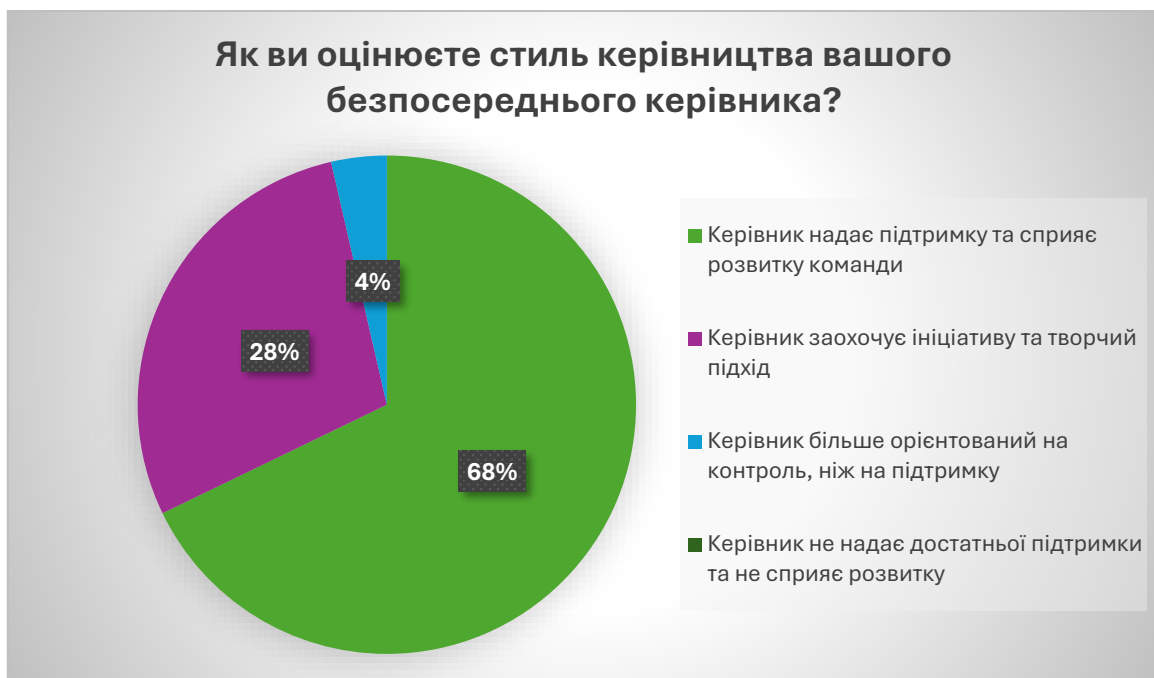


Рис. Д10. Оцінка стилю керівництва в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» [3]



Рис. Д11. Можливість висловлення пропозицій щодо покращення роботи в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» [3]



Рис. Д12. Рівень підтримки та взаємодії у команді [3]



Рис. Д13. Задоволеність кар'єрним розвитком у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» [3]

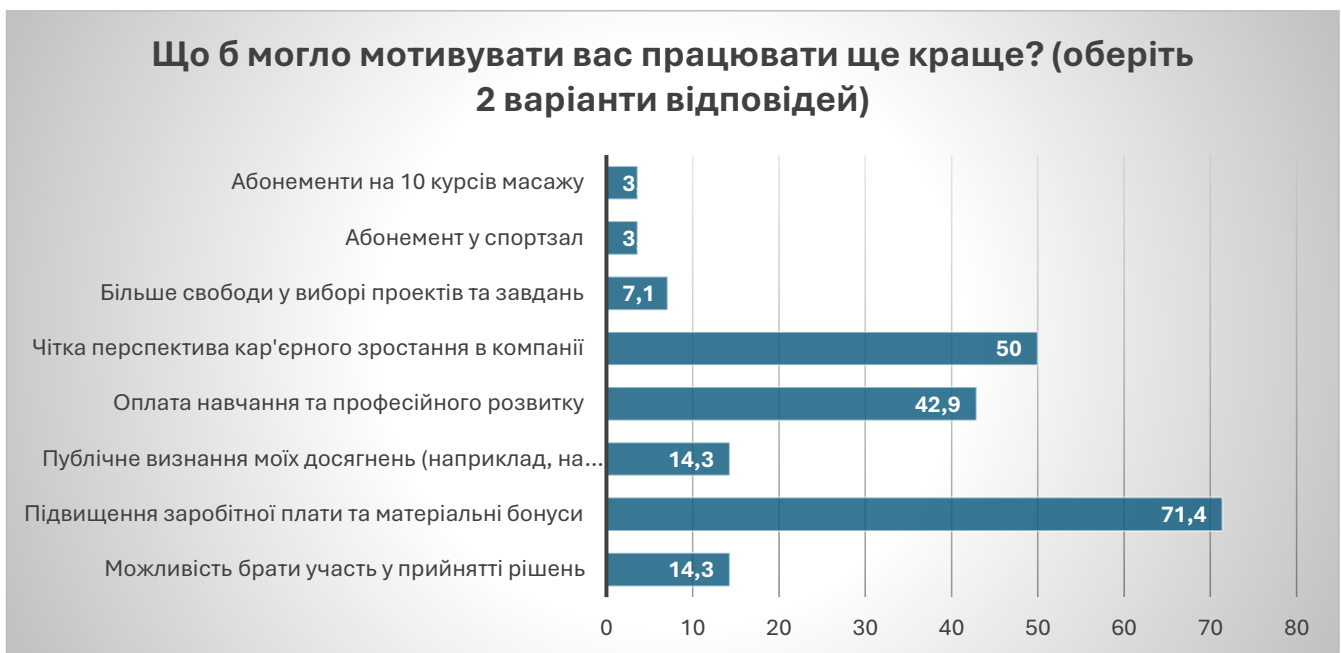


Рис. Д14. Аналіз мотиваційних факторів у робочому середовищі [3]

Додаток Е

Таблиця Е1

Оцінювання важливості критеріїв та визначення вагових коефіцієнтів за методом SMART*

№ критерію	Критерії	Оцінка за 100-бальною шкалою w_i	Ваговий коефіцієнт
1	Загальні витрати на розробку та реалізацію проекту: ЗВ	100	$w_1 = \frac{100}{520} = 0,192$
2	Адаптованість до індивідуальних потреб: А	90	$w_2 = \frac{90}{520} = 0,173$
3	Прогнозований час реалізації: ПЧ	100	$w_3 = \frac{100}{520} = 0,192$
4	Вплив на продуктивність працівників: ВП	80	$w_4 = \frac{80}{520} = 0,154$
5	Здатність утримувати працівників у довгостроковій перспективі: ЗУ	80	$w_5 = \frac{80}{520} = 0,154$
6	Сприйняття працівниками: СП	70	$w_6 = \frac{70}{520} = 0,135$
Разом		520	1

*Сформовано автором

Таблиця Е2

Оцінювання альтернатив за критеріями за 100-бальною шкалою*

Варіанти	Критерії оцінювання альтернатив					
	К1	К2	К3	К4	К5	К6
	Загальні витрати, грн	Адаптованість, від 0 до 1	Прогнозований час, міс	Продуктивність, %	Утримування працівників, %	Сприйняття працівниками, від 0 до 1
A1	80	90	90	90	100	100
A2	90	100	90	60	90	100
A3	70	90	70	70	70	90
A4	100	80	70	100	100	100

*Сформовано автором

Зміна ваги однієї експертної оцінки*

№ критерію	Критерії	Оцінка за 100-бальною шкалою w_i	Ваговий коефіцієнт
1	Загальні витрати на розробку та реалізацію проекту: ЗВ	100	$w_1 = \frac{100}{530} = 0,189$
2	Адаптованість до індивідуальних потреб: А	90	$w_2 = \frac{90}{530} = 0,170$
3	Прогнозований час реалізації: ПЧ	100	$w_3 = \frac{100}{530} = 0,189$
4	Вплив на продуктивність працівників: ВП	80	$w_4 = \frac{80}{530} = 0,151$
5	Здатність утримувати працівників у довгостроковій перспективі: ЗУ	<u>90</u>	$w_5 = \frac{80}{530} = 0,170$
6	Сприйняття працівниками: СП	70	$w_6 = \frac{70}{530} = 0,132$
Разом		530	1

*Сформовано автором

Початкові показники альтернатив за визначеними критеріями*

Варіанти рішень	Критерії оцінювання альтернатив					
	К1	К2	К3	К4	К5	К6
	Загальні витрати, тис грн	Адаптованість, від 0 до 1	Прогнозований час, міс	Продуктивність, %	Утримування працівників, %	Сприйняття працівниками, від 0 до 1
Вага	0,229	0,126	0,153	0,188	0,188	0,116
Функція	↓(min)	↑(max)	↓(min)	↑(max)	↑(max)	↑(max)
A1	2 200	4	3	15	85	5
A2	5 000	5	3	5	80	5
A3	2 000	4	2	10	60	4
A4	30 000	3	2	30	85	5

*Сформовано автором

Піднесені до квадрату початкові дані*

Варіанти рішень	Критерії оцінювання альтернатив					
	К1	К2	К3	К4	К5	К6
	Загальні витрати, тис грн	Адаптованість, від 0 до 1	Прогнозований час, міс	Продуктивність, %	Утримування працівників, %	Сприйняття працівниками, від 0 до 1
Вага	0,229	0,126	0,153	0,188	0,188	0,116
Функція	↓(min)	↑(max)	↓(min)	↑(max)	↑(max)	↑(max)
A1	4 840 000	16	9	225	7225	25
A2	25 000 000	25	9	25	6400	25
A3	4 000 000	16	4	100	3600	16
A4	900 000 000	9	4	900	7225	25
Сума	933840000	66	26	1250	24450	91
$\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$	30558,80	8,12	5,10	35,36	156,36	9,54

*Сформовано автором

Таблиця Ж3

Обчислення нормалізованої матриці*

Варіанти рішень	Критерії оцінювання альтернатив					
	K1	K2	K3	K4	K5	K6
	Загальні витрати, тис грн	Адаптованість, від 0 до 1	Прогнозований час, міс	Продуктивність, %	Утримування працівників, %	Сприйняття працівниками, від 0 до 1
A1	0,072	0,492	0,588	0,424	0,544	0,524
A2	0,164	0,615	0,588	0,141	0,512	0,524
A3	0,066	0,492	0,392	0,283	0,384	0,419
A4	0,982	0,369	0,392	0,849	0,544	0,524

*Сформовано автором

Таблиця Ж4

Визначення «ідеальної альтернативи»*

Варіанти рішень	Критерії оцінювання альтернатив					
	K1	K2	K3	K4	K5	K6
	Загальні витрати, тис грн	Адаптованість, від 0 до 1	Прогнозований час, міс	Продуктивність, %	Утримування працівників, %	Сприйняття працівниками, від 0 до 1
Функція	↓ (min)	↑ (max)	↓ (min)	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)
A1	0,072	0,492	0,588	0,424	0,544	0,524
A2	0,164	0,615	0,588	0,141	0,512	0,524
A3	0,066	0,492	0,392	0,283	0,384	0,419
A4	0,982	0,369	0,392	0,849	0,544	0,524

*Сформовано автором

Таблиця Ж5

Обрані найкращі значення згідно критеріїв*

	r_1^+	r_2^+	r_3^+	r_4^+	r_5^+	r_6^+
A^+	0,066	0,615	0,392	0,849	0,544	0,524

*Сформовано автором

Таблиця Ж6

Ступінь близькості показників до «ідеальної альтернативи»

	S_i	Ранг
A1	0,204	1
A2	0,320	3
A3	0,261	2
A4	0,447	4

*Сформовано автором

Обчислення нормалізованої матриці*

Варіанти рішень	Критерії оцінювання альтернатив					
	K1	K2	K3	K4	K5	K6
	Загальні витрати, тис грн	Адаптованість, від 0 до 1	Прогнозований час, міс	Продуктивність, %	Утримування працівників, %	Сприйняття працівниками, від 0 до 1
A1	0,072	0,492	0,588	0,424	0,544	0,524
A2	0,164	0,615	0,588	0,141	0,512	0,524
A3	0,066	0,492	0,392	0,283	0,384	0,419
A4	0,982	0,369	0,392	0,849	0,544	0,524

*Сформовано автором

Зважена нормалізована матриця рішень*

	w_1	w_2	w_3	w_4	w_5	w_6
A1	0,016	0,062	0,090	0,080	0,102	0,061
A2	0,038	0,078	0,090	0,027	0,096	0,061
A3	0,015	0,062	0,060	0,053	0,072	0,049
A4	0,225	0,047	0,060	0,160	0,102	0,061

*Сформовано автором

Ідеальне позитивне та ідеальне негативне рішення*

	↓(min)	↑(max)	↓(min)	↑(max)	↑(max)	↑(max)
	u_1	u_2	u_3	u_4	u_5	u_6
A^+	0,015	0,077	0,09	0,16	0,102	0,061
A^-	0,225	0,047	0,06	0,027	0,072	0,049

*Сформовано автором

Відстані альтернатив до ідеального та антиідеального рішення*

	S_i^+	S_i^-	$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}$	Ранг
A1	0,082	0,220	0,729	1
A2	0,135	0,194	0,589	3
A3	0,117	0,212	0,645	2
A4	0,214	0,136	0,389	4

*Сформовано автором

Додаток И
Таблиця И1

Матриця попарних порівнянь працівників в сфері розробки програмного забезпечення*

	Junior Frontend Developer	Middle Frontend Developer	Senior Frontend Developer	Junior Backend Developer	Middle Backend Developer	Senior Backend Developer	Full Stack Developer	QA Engineer	DevOps Engineer	Tech Lead	Сума «+»	Ранг
Junior Frontend Developer		-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	10
Middle Frontend Developer	+		-	-	-	-	-	-	-	-	1	9
Senior Frontend Developer	+	+		-	-	-	-	-	-	-	2	8
Junior Backend Developer	+	+	+		-	-	-	-	-	-	3	7
Middle Backend Developer	+	+	+	+		-	-	-	-	-	4	6
Senior Backend Developer	+	+	+	+	+		-	-	-	-	5	5
Full Stack Developer	+	+	+	+	+	+		-	-	-	6	4
QA Engineer	+	+	+	+	+	+	+		-	-	7	3
DevOps Engineer	+	+	+	+	+	+	+	+		-	8	2
Tech Lead	+	+	+	+	+	+	+	+	+		9	1

Табл. И2. Діапазон балів для визначення грейду*

Діапазон балів	Грейд
200-299	1
300-399	2
400-499	3
500-599	4
600-749	5
750+	6

*Сформовано автором