

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІТ-
КОМПАНІЇ»**

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

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

МОСКАЛЕНКО ЄВГЕНА СЕРГІЙОВИЧА

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

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №17 від 11 червня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

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

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.

«10» жовтня 2025 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»
МОСКАЛЕНКО ЄВГЕНА СЕРГІЙОВИЧА
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Формування системи мотивації персоналу ІТ-компанії»,
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної
діяльності, протокол №3 від 10.10.2025 р.

2. Строк завершення роботи: 10.06.2026

3. Підсумковий передзахист роботи: 03.06.2026

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та прикладні аспекти
формування системи мотивації персоналу ІТ-компанії.

5. Об'єкт дослідження: процеси формування та функціонування системи мотивації
персоналу в компанії GoIT

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – дослідження теоретико-методичних засад формування системи мотивації
персоналу ІТ-компанії та розробка практичних рекомендацій для її удоскоанлення.

Завдання:

6.1.дослідити сутність та елементи системи мотивації персоналу, а також
особливості її формування в ринкових умовах.

6.2.узагальнити методичні положення формування системи мотивації персоналу на
підприємстві.

6.3.надати організаційно-економічну характеристику та проаналізувати кадровий
потенціал компанії GoIT.

6.4.здійснити діагностику існуючої системи мотивації персоналу у компанії GoIT.

6.5.розробити заходи для оптимізації системи матеріального та нематеріального
стимулювання персоналу компанії GoIT.

6.6.обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів для компанії
GoIT.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	
2	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	
3	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2025	
4	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2025 -лютий 2026	
5	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2026	
6	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2026	
7	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2026	
8	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2026	
9	Попередній передзахист роботи	18.05.2026	
10	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2026	
11	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	03.06.2026	
12	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2026	
13	Завершення написання роботи	10.06.2026	
14	Перевірка роботи на плагіат	червень 2026	
15	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2026	
16	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2026	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність та елементи системи мотивації персоналу, особливості формування в ринкових умовах.....	6
1.2. Методичні положення формування системи мотивації персоналу на підприємстві.....	12
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ GOIT.....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз кадрового потенціалу компанії GoIT.....	20
2.2. Діагностика системи мотивації персоналу у компанії GoIT.....	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ GOIT.....	38
3.1. Рекомендації щодо оптимізації системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу компанії GoIT.....	38
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів для компанії GoIT.....	46
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Мотивація персоналу є одним із ключових елементів ефективного управління організацією, адже цілеспрямований вплив на працівника неможливий без глибокого розуміння його потреб та мотиваційних настанов. В умовах сучасних викликів, зокрема повномасштабного воєнного вторгнення РФ в Україну, питання стимулювання праці набуває особливої актуальності, визначаючи стійкість і конкурентоспроможність бізнесу.

Для вітчизняної IT-галузі формування дієвої системи мотивації має критичне значення. Специфіка сфери зумовлена хронічним дефіцитом кваліфікованих кадрів, переходом на дистанційний формат роботи. За таких умов стандартних методів винагородження стає недостатньо — компанії потребують інтегрованих систем, що поєднують гнучкі бенефіти, преміювання, орієнтоване на результат, реалізація можливостей для розвитку та програми психологічної підтримки персоналу.

Теоретичну основу дослідження проблем мотивації праці закладено у класичних наукових концепціях провідних зарубіжних учених. Змістові теорії мотивації представлені ієрархічною моделлю потреб А. Маслоу, двофакторною теорією Ф. Герцберга, теорією ERG К. Алдерфера, теорією потреб Д. МакКлелланда. Процесуальний вимір мотивації розкривають теорія очікувань В. Врума та теорія справедливості Дж. Стейсі Адамса. Сучасні підходи до розуміння внутрішньої мотивації та самодетермінації особистості представлені у працях Е. Десі та Р. Райана. Питання управління за цілями та методологію OKR систематизували Пітер Друкер, Енді Гроув та Джон Дорр, збалансовану систему показників (BSC) - Р. Каплан та Д. Нортон.

Значний внесок у розвиток наукових підходів до управління персоналом та формування систем стимулювання зробили такі українські дослідники, як О.О. Герасименко, Т. В. Білорус, В.М. Приймак, О. Г. Мельник, А. Ф. Павленко та інші. Попри значний теоретичний доробок, питання формування системи мотивації персоналу IT-компаній в умовах правового режиму «Дія.Сіті», застосування методології OKR у системі преміювання та впливу воєнного стану на мотиваційні

пріоритети залишаються недостатньо дослідженими, що і зумовлює актуальність та практичну значущість обраної теми дослідження.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретико-методичних засад формування системи мотивації персоналу ІТ-компанії та розробка практичних рекомендацій для її удосконалення.

Для досягнення мети у роботі поставлено наступні завдання:

1. дослідити сутність та елементи системи мотивації персоналу, а також особливості її формування в ринкових умовах.
2. узагальнити методичні положення формування системи мотивації персоналу на підприємстві.
3. надати організаційно-економічну характеристику та проаналізувати кадровий потенціал компанії GoIT.
4. здійснити діагностику існуючої системи мотивації персоналу у компанії GoIT.
5. розробити заходи для оптимізації системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу компанії GoIT.
6. обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів для компанії GoIT.

Об'єктом дослідження є процеси формування та функціонування системи мотивації персоналу в компанії GoIT.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти формування системи мотивації персоналу ІТ-компанії.

У процесі дослідження використано наступні методи: наукового аналізу та синтезу — для дослідження еволюції мотиваційних теорій та узагальнення наукових підходів; функціональний, процесний та стратегічний підходи — для проєктування архітектури системи мотивації; анкетування - для первинної діагностики мотиваційного клімату компанії; методи ключових показників ефективності KPI та цілепокладання OKR — для оцінювання результативності функціонування системи мотивації, метод багатокритерійного аналізу TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) — для визначення

пріоритетності розроблених заходів; розрахунково-аналітичний метод — для оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці за даною проблематикою дослідження, аналітичні звіти, внутрішня документація і фінансова звітність компанії GoIT, зокрема OKR-матеріали, HR-статистика, дані анкетування персоналу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та елементи системи мотивації персоналу, особливості формування в ринкових умовах

Мотивація персоналу є одним із ключових елементів ефективного управління організацією. У загальному розумінні мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. В умовах сучасних викликів, зокрема повномасштабного воєнного вторгнення РФ в Україну, питання мотивації персоналу набуває особливої актуальності, визначаючи стійкість і конкурентоспроможність організацій у довгостроковій перспективі. [14]. Саме тому поняття мотивації є центральним у науці управління людськими ресурсами.

Аналіз наукових праць вітчизняних учених дає змогу виокремити кілька підходів до визначення поняття «система мотивації персоналу». Так, система мотивації персоналу підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив загалом до досягнення індивідуальних і спільних цілей організації [42]. В іншому трактуванні система мотивації персоналу визначається як найважливіший інструмент управління персоналом, що дає можливість здійснювати цілеспрямований вплив на ефективність діяльності працівників і організації в цілому, формувати необхідну трудову поведінку персоналу, підвищувати його продуктивність, зацікавленість і лояльність [45]. При цьому наголошується, що система мотивації має відповідати стратегічним і тактичним цілям підприємства та поєднувати інструменти матеріального і нематеріального стимулювання [42,45]. Ці підходи є взаємодоповнюючими та формують загальне системне уявлення про мотивацію як комплексний управлінський механізм. Розглянемо більш детально визначення категорії «мотивація» (Табл.1.1.):

Таблиця.1.1

Підходи до визначення терміну «мотивація»*

Автор	Визначення, сутність «мотивації»
А. Файоль	Мотивація працівників інтегрується у загальну систему адміністрування та реалізується через чітку формалізацію процесів, єдиноначальність, дисципліну та вдосконалення структури організації праці.
Ф. У. Тейлор	Головним мотивом діяльності людини є економічний інтерес та прагнення до максимальної фінансової вигоди. Процес мотивації розглядається як однозначний і прогнозований, що базується на матеріальних стимулах та жорсткій індивідуалізації трудових завдань.
Е. Мейо	В основу мотивації покладено соціально-психологічні чинники та особистісний фактор. Поведінку працівника визначають не лише гроші, а й характер міжособистісних стосунків, солідарність та наявність неформальних відносин у колективі.
Д. Макгрегор	Бажання працювати є природною потребою людини. Ефективна мотивація досягається через відмову від примусу на користь створення організаційного середовища, яке дозволяє працівникові задовольнити потреби вищого порядку через залученість до цілей компанії..

**Розроблено автором на основі: [38;52;62;63]*

Таким чином, мотивація персоналу є багатогранним явищем, яке потребує систематизації підходів до її реалізації на підприємстві. Залежно від мети та умов застосування методи мотивації персоналу класифікують за різними ознаками. Класифікація методів мотивації персоналу подана у Додатку А.

Відповідно, методи мотивації персоналу можна класифікувати за шістьма основними ознаками. За способом впливу їх поділяють на методи примусу, винагородження та солідарності. За економічним змістом мотивація поділяється на матеріальну й нематеріальну. За місцем виникнення розрізняють внутрішню й зовнішню мотивацію, а за спрямованістю — позитивну й негативну. За функціональним призначенням мотивація може бути економічною, організаційною, соціальною та морально-психологічною. За суб'єктом її поділяють на самомотивацію та сторонню мотивацію. Отже, комплексне застосування цих методів дає змогу створити ефективну систему мотивації персоналу, що враховує індивідуальні потреби працівників і стратегічні цілі підприємства.

Формування системи мотивації праці — це процес, який вміщує декілька послідовних етапів та охоплює широкий спектр управлінських дій – від глибокої

соціально-економічної діагностики та цілепокладання до практичної імплементації конкретних стимулів і безперервного моніторингу їх результативності.

На основі узагальнення теоретичних підходів і практичного досвіду сучасних компаній можна виокремити ключові елементи, що покладені в основу формування системи мотивації персоналу (рис. 1.1):

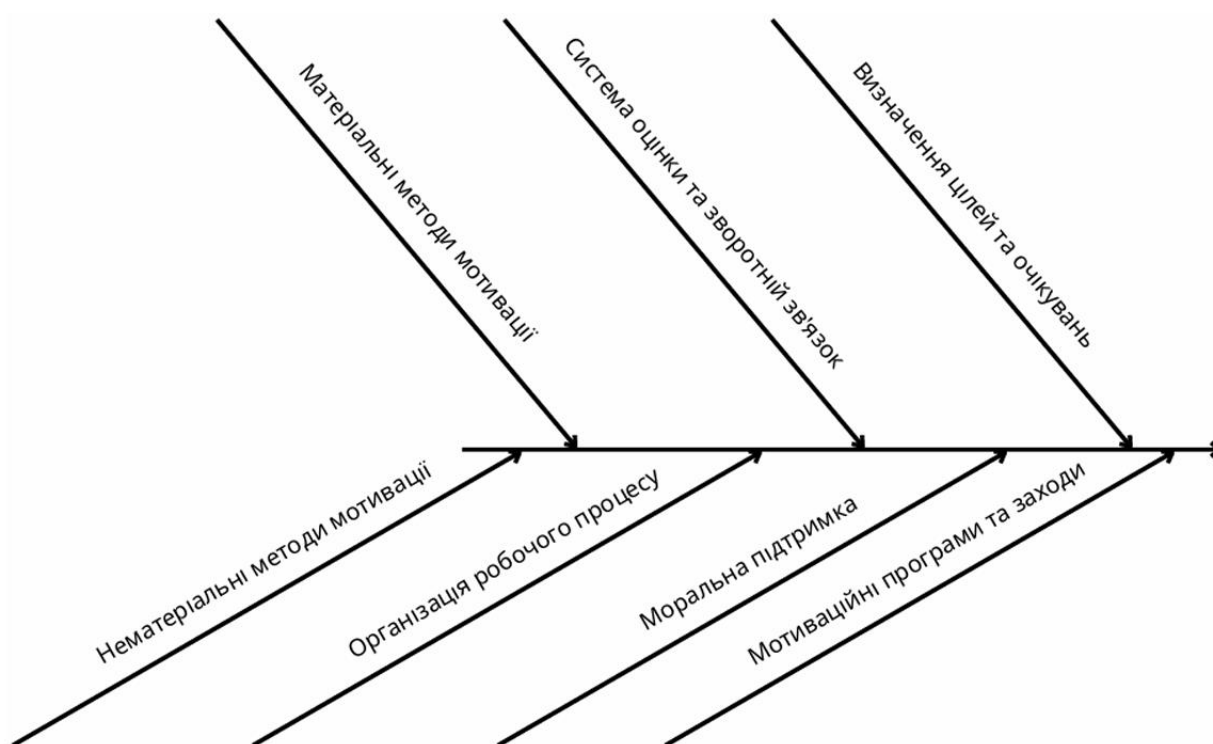


Рис.1.1. Причинно-наслідкові зв'язки між елементами системи мотивації персоналу

**Складено автором на основі [19]*

Отже, формування системи мотивації персоналу доцільно розглядати як замкнений управлінський цикл. Кожний етап має чітке цільове призначення та створює аналітичну або практичну базу для наступних кроків. Критично важливим елементом цієї моделі є наявність зворотного зв'язку, який забезпечує динамічність мотиваційного механізму та можливість його оперативної адаптації до змін внутрішнього корпоративного середовища або зовнішньої кон'юнктури ринку. Послідовна реалізація етапів дає змогу сформувати механізм мотивації праці, який відповідає реальним потребам персоналу.

Розглянемо більш детально основні складові системи мотивації праці (Табл. 1.2.):

Таблиця 1.2.

Складові системи мотивації персоналу та їх функціональне призначення

Елемент системи	Характеристика
Потреби та інтереси працівників	базові рушійні сили трудової поведінки, що визначають напрями мотиваційного впливу
Мотиви та стимули	безпосередні механізми активізації трудової діяльності, де мотив є внутрішнім спонуканням, а стимул — зовнішнім впливом організації
Мотиваційне середовище	сукупність умов праці, організаційної культури та міжособистісних відносин, що формують загальне ставлення до роботи
Система матеріального стимулювання	пряма грошова — це оклади, бонуси, премії, надбавки та непряма матеріальна — це бенефіти з реальною фінансовою вартістю: медичне страхування, оплата навчання
Система нематеріального стимулювання	визнання, кар'єрний розвиток, навчання, корпоративна культура, гнучкість умов праці
Соціально-психологічні методи управління	психологічний клімат у колективі, корпоративні цінності, традиції
Механізм оцінювання та зворотного зв'язку	Performance Review, eNPS, 360°-оцінка компетенцій, 1:1 зустрічі

**Складено автором на основі [19]*

Зазначимо, що ринкові умови господарювання суттєво трансформували підходи до мотивації персоналу. Серед ключових особливостей формування системи мотивації в сучасних умовах слід виокремити: зростання ролі нематеріальних стимулів а саме автономія, зміст роботи, навчання, баланс роботи та особистого життя, особливо актуальних в сучасних умовах, персоналізацію мотиваційних пакетів з урахуванням індивідуальних потреб різних категорій персоналу, прозорість як необхідна умова залучення та утримання кваліфікованих кадрів, орієнтованість на результат через прив'язку бонусів до вимірюваних

показників KPI та OKR, технологізацію HR-процесів через спеціалізовані HRM-платформи.

Мотивація тісно пов'язана з поняттями залученості та задоволеності персоналу. У науковій літературі залученість розглядається як емоційний і когнітивний зв'язок працівника з організацією, що безпосередньо впливає на рівень продуктивності, якість управлінських рішень, корпоративну культуру та організаційну поведінку, а також конкурентоспроможність підприємств [40].

При цьому залученість є стратегічно важливішим показником, оскільки ефективна система мотивації здатна не лише забезпечувати виконання завдань, а й формувати психологічну стійкість персоналу, підвищувати рівень довіри до керівництва, стимулювати інноваційність і готовність до змін. Тут важливими мотиваторами виступають визнання заслуг, можливості професійного розвитку, справедливе матеріальне заохочення та створення сприятливого психологічного клімату. Для IT-галузі, що характеризується хронічним дефіцитом кваліфікованих кадрів та надвисокою конкуренцією за таланти, формування ефективної системи мотивації набуває особливого значення. У праці [40] дослідники зазначають, що сучасні тенденції розвитку управління персоналом зумовлюють потребу в інтегрованих системах мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні чинники, адаптовані до потреб індивідів і колективів, а серед прогресивних форм стимулювання слід зазначити гейміфікацію, гнучкий графік роботи та корпоративні заходи.

Особливості мотивації в умовах дистанційної роботи є надзвичайно актуальними для сучасних організацій, зокрема українських IT-компаній. У науковій літературі також виокремлено низку специфічних викликів, що виникають при переході на повністю віддалений формат роботи. Зокрема, до ключових демотиваторів дистанційної зайнятості відносять [29]: розмиття меж між роботою та особистим життям, когнітивне перевантаження внаслідок надмірної кількості онлайн-зустрічей, послаблення командного духу через відсутність неформального спілкування, а також психологічне напруження.

Отже, система мотивації персоналу є багаторівневим управлінським процесом, що поєднує матеріальні та нематеріальні складові, спирається на сучасні теорії мотивації й адаптується до конкретних умов функціонування підприємства. Ефективна система мотивації має відповідати стратегічним цілям організації, задовольняти потреби й очікування персоналу. Невід'ємною частиною дослідження проблематики мотивації є аналіз її взаємозв'язку з організаційною культурою підприємства. Так, організаційна культура формує загальне мотиваційне середовище — через систему цінностей, норми поведінки, ритуали та символи, що визначають ставлення персоналу до роботи, колег та організації загалом; при цьому її розвиток сприяє підвищенню морального духу, згуртованості працівників і появі відчуття приналежності до організації, що є дієвими мотиваторами навіть в умовах фінансових ускладнень [24]. Ї

Сильна корпоративна культура, з якою ідентифікує себе більшість співробітників, стає потужним нематеріальним мотиватором, що формує відчуття причетності до важливої місії та приналежності до особливої спільноти. Для ІТ-компаній, де конкуренція за таланти є надзвичайно високою, унікальна корпоративна культура нерідко є вирішальним чинником вибору роботодавця серед кандидатів з порівнянними матеріальними пропозиціями.

Варто окремо розглянути специфіку мотивації персоналу в умовах воєнного стану в Україні. Повномасштабне вторгнення РФ у 2022 р. кардинально трансформувало ціннісні орієнтири та мотиваційні пріоритети українських працівників. Як зазначають дослідники, в умовах війни на перший план вийшла потреба в безпеці та психологічній захищеності як фундаментальному мотиваційному чиннику. Водночас суттєво зросла цінність роботодавців, що демонструють реальну соціальну відповідальність: організацію евакуації, матеріальну підтримку та турботу про добробут персоналу. Не менш важливою стала гнучкість умов праці — можливість дистанційної роботи та вільного графіку, що дозволяє працівникам адаптуватися до реалій воєнного часу. Хронічний стрес, тривога та емоційне виснаження, зумовлені тривалими бойовими діями, зумовлюють підвищений рівень психологічного навантаження серед персоналу,

що, своєю чергою, вимагає від роботодавців запровадження системних програм психологічної підтримки та ментального здоров'я [6].

Таким чином, можна зробити висновок що ефективна система мотивації персоналу IT-компанії в сучасних умовах повинна базуватися на комплексному розумінні потреб та мотивів працівників, поєднувати конкурентне матеріальне стимулювання з потужною нематеріальною складовою, забезпечувати внутрішню мотивацію через змістовність та автономію, враховувати воєнний стан та психологічні потреби персоналу, регулярно оновлюватися на основі зворотного зв'язку та аналізу ключових HR-метрик.

1.2. Методичні положення формування системи мотивації персоналу на підприємстві

Побудова ефективної системи мотивації персоналу вимагає глибокого науково-методичного обґрунтування, оскільки хаотичні або суто інтуїтивні управлінські рішення не здатні забезпечити довгострокову залученість працівників. Сучасне підприємство, функціонуючи у високодинамічному конкурентному середовищі, потребує цілісної архітектури стимулювання, яка гармонійно поєднує монетарні винагороди з розширеним пакетом немонетарних бенефітів. Формування такого механізму є комплексним процесом, що базується на застосуванні чітких принципів, етапів та інструментів об'єктивної оцінки результативності. Завдяки системному підходу до розробки цих положень, процес мотивації трансформується зі стандартної статті операційних витрат у стратегічну інвестицію, що дозволяє утримувати ключові таланти, мінімізувати плинність кадрів та забезпечувати стабільний розвиток бізнесу навіть в умовах кризових викликів.

Сьогодні економічні реалії вимагають від організацій відмовитися від консервативних практик менеджменту на користь сучасних стратегічних рішень. В умовах високої турбулентності та динамічних трансформацій ринку стандартні моделі управління стрімко втрачають свою дієвість. Жорстка ринкова боротьба вимагає від підприємств забезпечувати безперервний масштабний розвиток. З

огляду на це, методики цілепокладання, такі як OKR та KPI є основою формування довгострокового бачення, визначення пріоритетних завдань та точного вимірювання фактичних результатів діяльності (рис. 3.1.):

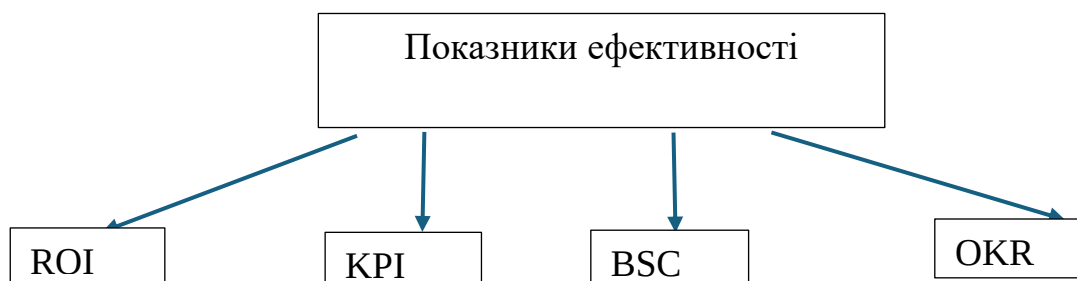


Рис. 1.3 Показники ефективності управління персоналом

**узагальнено автором на основі [5]*

OKR започаткована у 1970-х роках, коли засновник Intel Енді Гроув розробив підхід до управління цілями на основі ідей Пітера Друкера про управління за цілями. За своєю суттю, OKR — це універсальна система постановки цілей, яку команди та співробітники застосовують для формулювання амбітних завдань із чітко вимірюваними результатами. Зазвичай їх визначають на квартал, щоб мотивувати працівників досягати високих показників у своїй роботі та узгоджувати їхню діяльність із загальною стратегією компанії. Цей підхід сприяє оптимізації процесів і забезпечує кожному учаснику команди чітке розуміння стратегічних пріоритетів та власної ролі в їх реалізації, створюючи міцний зв'язок між корпоративними, командними та індивідуальними цілями [36].

Серед ключових переваг методу OKR перед традиційними підходами до управління варто виокремити кілька аспектів:

- метод підвищує залученість і мотивацію співробітників: оскільки цілі формулюються не лише «зверху вниз», а й за участі самих команд, виникає відчуття відповідальності за результат
- забезпечує стратегічне вирівнювання: кожен співробітник може бачити, як його індивідуальні цілі пов'язані з цілями команди та організації в цілому.

- система є гнучкою: квартальний цикл дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та коригувати пріоритети без необхідності чекати на завершення річного планового циклу.
- важливою відмінністю є те, що OKR зазвичай не прив'язаний безпосередньо до системи матеріального стимулювання, що дозволяє уникнути ситуацій, коли співробітники ставлять собі занижені цілі, гарантовано досяжні заради збереження премії.

Ефективне використання OKR ґрунтується на чотирьох основних принципах (табл.3.1.):

Таблиця 1.3

Принципи ефективного використання OKR

Принцип	Характеристика
Цілі, що надихають	на відміну від традиційного планування, OKR передбачає формулювання амбітних завдань, що виходять за межі звичних очікувань. Вважається нормою, якщо команда досягає лише 60–70% запланованих ключових результатів, адже занадто легка ціль не стимулює до розвитку.
Вимірювані результати	кожна ціль має супроводжуватися конкретними метриками, що дозволяє об'єктивно оцінити прогрес і уникнути суб'єктивних інтерпретацій.
Узгодженість і прозорість	система OKR передбачає відкритий доступ усіх співробітників до цілей організації, команди та колег. Така прозорість сприяє спільному руху в одному напрямку, допомагаючи командам та відділам ефективно синхронізувати свої зусилля.
Чіткий моніторинг та оновлення	протягом кварталу проводяться регулярні зустрічі для перевірки прогресу, а наприкінці відбувається ретроспективний аналіз із постановкою нових цілей

**систематизовано автором на основі [36]*

З позиції BSC-підходу підприємство є відкритою системою, яка функціонує в умовах постійного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Р. Каплан та Д. Нортон підкреслювали, що управління організацією не може зосереджуватися виключно на фінансових метриках — необхідним є врахування нефінансових характеристик, що розкривають поведінкові аспекти підприємства у взаємовідносинах з клієнтами, персоналом і внутрішніми процесами [52]. Відповідно, система мотивації персоналу має відображати цілі підприємства у

кількох ключових вимірах одночасно, а не зводиться лише до механізмів матеріального заохочення.

Методичні положення формування системи мотивації на основі BSC передбачають, насамперед, чітке визначення стратегічних пріоритетів підприємства та їхнє «каскадування» на рівень кожного підрозділу й окремого працівника [38]. Принциповою відмінністю BSC-орієнтованого підходу до мотивації є те, що показники результативності, покладені в основу системи преміювання, безпосередньо впливають зі стратегічних цілей організації. Це забезпечує узгодженість між корпоративною стратегією та щоденною поведінкою персоналу. На сьогоднішній день у структурі BSC виділяють п'ять стратегічних перспектив:

Таблиця 1.4

Зв'язок перспектив BSC із системою мотивації персоналу підприємства

Перспектива BSC	Стратегічна ціль у сфері мотивації персоналу	Приклади KPI
Маркетинг	Підвищення клієнтоорієнтованості персоналу	Рівень задоволення клієнтів, частка повторних звернень
Виробництво	Зниження браку та підвищення ефективності виробничих процесів	Коефіцієнт виходу гідної продукції, рівень відходів виробництва
Фінанси	Досягнення цільових фінансових показників підрозділами	Рентабельність підрозділу, виконання бюджету витрат
Персонал	Формування вмотивованості до співпраці та особистого розвитку	Задоволеність умовами праці, ступінь охоплення системою преміювання
Інновації	Розвиток інноваційних компетентностей персоналу	Відсоток персоналу, що пройшов навчання за інноваційною тематикою, коефіцієнт запровадження результатів навчання

**систематизовано автором на основі [52]*

Іншим методом є «360 градусів», сутність якого полягає у тому, що працівника оцінюють декілька осіб із його робочого оточення: безпосередній керівник, колеги, наставники, партнери по проєкту тощо [5]. Обов'язковою умовою є участь щонайменше чотирьох оцінювачів, що дозволяє знизити рівень

суб'єктивності в оцінках. Важливою складовою методу є також самооцінювання самого працівника, що дає змогу зіставити власне уявлення про рівень своїх компетентностей із думкою оточення. Саме ця багатоаспектність і забезпечує «огляд на 360 градусів», тобто повноцінне охоплення усіх вимірів професійної діяльності фахівця. Результатом застосування методу є не лише констатація поточного стану, а й виявлення сильних сторін та зон, що потребують покращення, з подальшим розробленням індивідуального плану професійного розвитку.

Важливим показником для компанії є розрахунок ROI, економічна природа якого полягає у тому, наскільки кожна вкладена одиниця ресурсів генерує віддачу у вигляді прибутку або іншого корисного ефекту. Основними вимірювальними шкалами виступають різні ресурси, найчастіше — фінансові витрати, а порівняння здійснюється шляхом зіставлення використаних ресурсів із відповідними показниками результативності [5]. Завдяки цьому ROI може застосовуватися як для оцінки розширення бізнесу або запуску пілотних проєктів, так і для вимірювання результативності довгострокових ініціатив, зокрема маркетингових кампаній, інвестицій у розвиток персоналу чи впровадження нових технологій.

Розрахунок показника рентабельності інвестицій здійснюється за стандартною формулою, що набула загального визнання у теорії та практиці фінансового менеджменту. Для визначення рентабельності проєкту доцільно використовувати таку формулу:

$$ROI (\%) = (ЧП / I) \times 100 \quad (1.1)$$

де: ROI — рентабельність проєкту (у відсотках), ЧП — чистий прибуток від реалізації проєкту, I — обсяг інвестицій, вкладених у проєкт.

Одним із сучасних інструментів діагностики мотиваційного клімату організації є індекс чистої лояльності персоналу (Employee Net Promoter Score, eNPS), який дозволяє визначити рівень залученості та задоволеності працівників роботою в компанії. Метод бере початок із показника лояльності клієнтів (NPS), розробленого у 1990-х роках дослідником Фредом Райхельдом із Bain&Company, і згодом був адаптований для вимірювання ставлення персоналу — спочатку в

компанії Apple, а потім набув широкого поширення у світовій практиці управління персоналом [37].

Розрахунок eNPS здійснюється за формулою:

$$eNPS = \% \text{ Промоутерів} - \% \text{ Критиків} \quad (2.1)$$

де *% Промоутерів* — частка респондентів з оцінкою 9–10 балів від загальної кількості опитаних, *% Критиків* — частка респондентів з оцінкою 0–6 балів від загальної кількості опитаних.

Таблиця 1.5

Групи працівників eNPS

Оцінки	Характеристика
9-10	Лояльні співробітники, які готові рекомендувати компанію як місце роботи; пасивні працівники
7-8	Ті, хто налаштований на зміну місця роботи; та незадоволені працівники
0-6	Ті, хто розчарований роботою та активно шукає нові можливості

**Розроблено автором на основі [37]*

Таблиця 1.6

Шкала інтерпретації значень eNPS

Значення eNPS	Рівень лояльності	Характеристика
Від –100 до 0	Критичний	Переважають критики, серйозна системна проблема
Від 0 до +30	Задовільний	Більше промоутерів ніж критиків, є потенціал
Від +30 до +60	Хороший	Висока лояльність, компанія є привабливим роботодавцем
Від +60 до +80	Відмінний	Дуже висока лояльність, орієнтир для галузі
Від +80 до +100	Видатний	Виключна лояльність, рідкість навіть у ТОП-компаніях

**Систематизовано автором на основі [48,65]*

Перевагою методу є його простота, економічність і можливість регулярного моніторингу, що дозволяє керівництву не лише фіксувати поточний стан лояльності, але й прогнозувати плінність кадрів та своєчасно вживати управлінських заходів [37].

Таким чином, методичні положення формування системи мотивації персоналу на підприємстві утворюють цілісну науково обґрунтовану архітектуру

управління, що принципово відрізняється від інтуїтивних управлінських практик. Ключовим концептуальним підґрунтям цієї архітектури є системи цілепокладання OKR та KPI, які забезпечують трансформацію абстрактної стратегії у конкретні, вимірювані орієнтири для кожного рівня організаційної ієрархії. При цьому методологія OKR, що ґрунтується на чотирьох базових принципах — амбітності цілей, вимірюваності результатів, прозорості та систематичному моніторингу, — дозволяє формувати у персоналу відчуття власності за результат та усвідомлену причетність до реалізації корпоративної стратегії. Каскадування стратегічних цілей через вдосконалену структуру BSC, що охоплює п'ять взаємопов'язаних перспектив — маркетинг, виробництво, фінанси, персонал та інновації, — забезпечує системне узгодження між цільовими орієнтирами підприємства та поведінкою персоналу в операційній діяльності.

Невід'ємним елементом методичного інструментарію є кількісна оцінка ефективності мотиваційних заходів. Аудит компетенцій за методом «360 градусів», що передбачає багатоаспектне оцінювання працівника безпосереднім керівником, колегами та ним самим, забезпечує об'єктивну діагностику сильних сторін і зон розвитку персоналу, слугуючи аналітичною базою для побудови індивідуальних планів професійного зростання. Водночас коефіцієнт ROI, розрахований за формулою співвідношення чистого прибутку від реалізованої ініціативи до обсягу вкладених інвестицій, дає можливість перевести інвестиції у розвиток персоналу з категорії операційних витрат у вимір стратегічного рішення з обґрунтованою економічною доцільністю. Комплексне застосування зазначених методів і інструментів формує методичний базис, що дає змогу управляти мотивацією персоналу не ситуативно, а системно — на основі верифікованих даних, чітко визначених цільових орієнтирів та безперервного циклу оцінювання результативності.

Для ІТ-галузі, що характеризується дефіцитом кваліфікованих фахівців і надвисокою конкуренцією за таланти, нематеріальна складова системи стимулювання набуває ключового значення, нерідко перевершуючи за впливом фінансові чинники. Досить часто персонал ІТ-компаній, пріоритизує баланс між

роботою та особистим життям, змістовність завдань, автономію, безперервний розвиток та соціальну відповідальність роботодавця.

Окрему аналітичну площину утворює специфіка мотивації персоналу в умовах воєнного стану: повномасштабне вторгнення кардинально трансформувало ціннісні орієнтири українських працівників, висунувши на перший план потребу в безпеці та психологічній захищеності як фундаментальний мотиваційний чинник. Це зумовило зростання вимог до соціальної відповідальності роботодавців, гнучкості умов зайнятості та запровадження системних програм психологічної підтримки персоналу.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ GOIT

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз кадрового потенціалу компанії GoIT

Компанія GoIT, яка функціонує в Україні є структурним елементом міжнародної освітньої групи GoIT, що працює під єдиним брендом GoIT. Надалі у роботі використовується скорочена назва GoIT як комерційне найменування досліджуваної компанії.

GoIT є суб'єктом господарювання, що функціонує на ринку освітніх послуг у сфері інформаційних технологій. Компанія заснована у 2014 р. та є офіційним резидентом спеціального правового простору «Дія.Сіті», що надає їй суттєві переваги в оподаткуванні та організації трудових відносин [43]. У Табл.2.1. наведені основні етапи розвитку компанії:

Таблиця 2.1

Ключові етапи розвитку компанії

Рік	Подія
2014	Заснування компанії
2021	Залучення 2 раундів інвестицій та вихід на Польський ринок
2022	Зростання в Польщі на 900%, розширення на ринок Колумбії та Румунії
2023	Залучення 15 млн дол. від американського фонду Horizon Capital
2024	1589 випускників знайшли роботу в ІТ – абсолютний рекорд компанії
2025	Входження до топ-25 digital-компаній України

**Розроблено автором на основі [58]*

Місія компанії: «Допомогти кожному створити свою історію успіху».

Візія: створити глобальну освітню екосистему завдяки застосуванню проєктного навчання, якісному продукту та гнучкості у стосунках з ком'юніті. Стратегічна мета до 2027 р.: стати освітнім юнікорном (компанія з оцінкою \$1

млрд) та допомогти працювати більше 100 000 клієнтів у країнах присутності [43].

Система корпоративних цінностей GoIT наведена на рис. 2.1:



Рис. 2.1 Корпоративні цінності GoIT

**Розроблено автором на основі [43]*

В основі корпоративної культури - люди та відносини, які є пріоритетом над процесами й інструментами. Команда працівників дотримується принципу радикальної чесності, а кожен співробітник є лідером у своїй зоні відповідальності, діє як «людина повного циклу».

У Додатку Б представлена організаційна структура управління GoIT. Структура є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл повноважень та ефективну функціональну координацію. Компанія виділяє такі ключові структурні напрями: Marketing Direction, Sales Direction, Study Department, Engineering Department, Finance Department, Human Resources Team, Academic Team, Business Development Department, Career Service Department, Recruiting Desk, Neoversity Team та Social Projects Team.

Основні фінансові показники компанії GoIT за 2021–2025 роки відображено у таблицях 2.2; 2.3.; Рис.2.2.

Таблиця 2.2

Зведені фінансові показники GoIT за 2021–2025 pp., \$ тис.*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6
Виручка, \$ тис.	2 164	4 708	11 020	23 608	22 153
Темп зростання виручки, %	—	+117,5	+134,1	+114,2	–6,2
Собівартість, \$ тис.	700	1 142	2 376	5 916	4 802

Продовження Табл. 2.2.

1	2	3	4	5	6
Валовий прибуток, \$ тис.	1 464	3 566	8 644	17 692	17 351
Валова маржа, %	67,7	75,7	78,4	74,9	78,3
Операційні витрати, \$ тис.	972	2 990	6 995	17 364	21 512
Операційний прибуток, \$ тис.	+492	+576	+1 649	+328	-4 161
Чистий прибуток/збиток, \$ тис.	+233	+126	+951	-143	-251
EBITDA, \$ тис.	+496	+554	+1 569	+457	-109

*складено автором на основі [41]

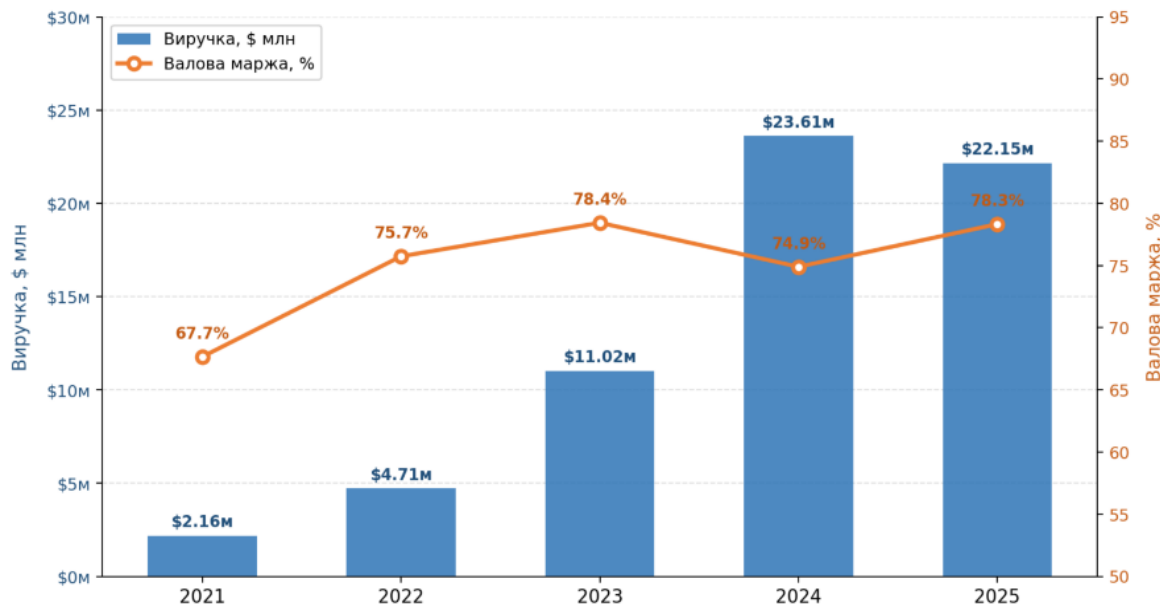


Рис.2.2 Динаміка виручки та валової маржі GoIT за 2021-2025 рр.

*складено на основі даних, наведених у таб.2.2

Таблиця 2.3

Динаміка руху грошових коштів GoIT за 2021-2025 рр.*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Надходження (Cash inflows), \$	3 077 448	6 530 473	16 202 600	25 863 149	24 071 822
Операційні витрати CF, \$	2 100 830	5 183 797	11 092 933	25 810 525	26 524 612
Cash Flow від операційної діяльності, \$	976 618	1 346 676	5 109 667	52 623	-2 452 790
Cash Flow від інвест. та фін. Діяльності, \$	-286 489	-322 317	-935 727	1 794 961	-351 251
Чистий Cash Flow, \$	690 129	736 159	3 985 309	496 957	-2 804 041

*складено автором на основі [41]

Компанія GoIT демонструє стрімке зростання виручки (x10.9 за 2021-2024 рр.) при стабільно високій валовій маржі (67-78%), що свідчить про масштабованість бізнес-моделі.

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про стрімке зростання виручки GoIT: з \$2,16 млн у 2021 р. до \$23,61 млн у 2024 р. – тобто у 10,9 рази за чотири роки. Особливо вражаючим є темп зростання виручки у 2022–2023 роках: +117,5% та +134,1% відповідно, що у 5–7 разів перевищує середній темп зростання глобального EdTech-ринку.

Валова маржа стабільно утримується на рівні 67–78%, що є еталонним показником для технологічних EdTech-компаній та свідчить про масштабованість бізнес-моделі з низькою змінною собівартістю обслуговування кожного додаткового студента.

Проведемо аналіз кадрового потенціалу GoIT. Розглянемо динаміку показника плинності персоналу компанії за 2022-2026 рр (Табл.2.4):

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності та плинності персоналу GoIT, 2022–2026 рр.*

Рік	Чисельність, осіб	Зміна, осіб (+/–)	Плинність, %	Оцінка рівня
2022	290	–	12	В межах норми
2023	311	+21 (+7,2%)	16	Підвищена
2024	252	–59 (–19,0%)	22	Критична
2025	287	+35 (+13,9%)	9	Низька (≤норми)
2026	283	–4 (–1,4%)	6	Рекордно низька

*складено автором за даними [63]

Дані, наведені у таблиці 2.4 демонструють хвилеподібну динаміку чисельності та плинності персоналу GoIT. Пік чисельності — 311 осіб — припав на 2023 рік, коли компанія активно розширювалась на міжнародні ринки та залучала інвестиції. У 2024 році було проведено планове скорочення штату до 252 осіб (–19%), однак супроводжувалось суттєвим зростанням показника плинності до 22%,

що майже вдвічі перевищує галузеву норму у 10–15% і фактично означає, що кожен п'ятий працівник покинув компанію протягом року. Цілеспрямована робота над системою мотивації, корпоративною культурою та умовами праці дала відчутний результат: у 2025 році плинність знизилась до 9%, а у 2026 році — до рекордних 6%, що є переконливим свідченням високої ефективності впровадженої системи утримання персоналу.

Структурний аналіз персоналу GoIT за основними демографічними та соціальними параметрами за 2020–2022 рр. наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структурні характеристики персоналу GoIT, 2020–2022 рр.*

Показник	01.04.2020	%	31.12.2021	%	31.12.2022	%
Чисельність загалом	154	100	191	100	476	100
Керівники	18	11,7	28	14,7	51	10,7
Спеціалісти	62	40,3	103	53,9	255	53,6
Робітники	74	48,1	60	31,4	170	35,7
Жінки	69	44,8	117	61,3	297	62,4
Чоловіки	85	55,2	74	38,7	179	37,6
Вік до 20 р.	2	1,3	11	5,8	24	5,0
Вік 21–30 р.	91	59,1	112	58,6	301	63,2
Вік 31–40 р.	54	35,1	60	31,4	135	28,4
Вік 41–50 р.	5	3,2	7	3,7	15	3,2
Понад 50 р.	2	1,3	1	0,5	1	0,2
Вища освіта	124	80,5	157	82,2	389	81,7
Базова вища	28	18,2	30	15,7	79	16,6
Стаж до 1 р.	59	38,3	119	62,3	320	67,2
Стаж 1–5 р.	93	60,4	65	34,0	142	29,8
Стаж 5–10 р.	2	1,3	7	3,7	14	2,9

*складено за даними [63]

Домінування молодшої вікової групи 21–30 років (59–63% персоналу) є стійкою характеристикою всього аналізованого періоду. Зазначимо, що станом на 2026 рік середній вік працівників становить 30,9 років. Якщо у 2020 році більшість складали чоловіки - 85 осіб (55,19%) проти 69 жінок (44,81%), то наприкінці 2021 року ситуація змінилася: кількість жінок зросла до 117 осіб (61,26%), а чоловіків становила 74 особи (38,74%). У 2022 році ця тенденція закріпилася: жінки склали

62,39% колективу (297 осіб), тоді як частка чоловіків дорівнювала 37,61% (179 осіб) (рис. 2.3):

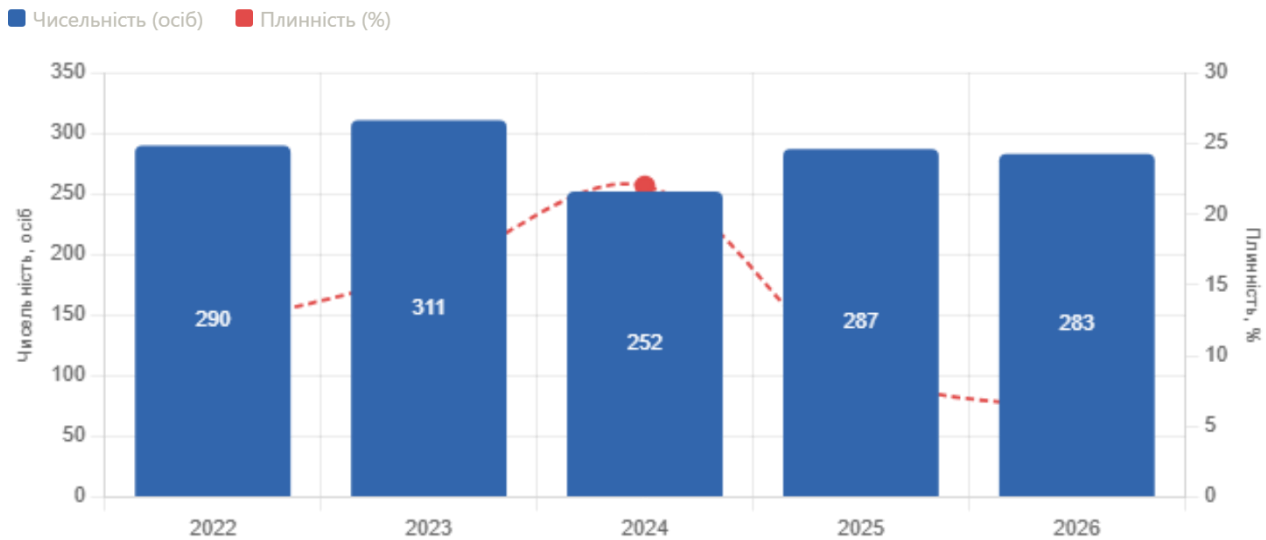
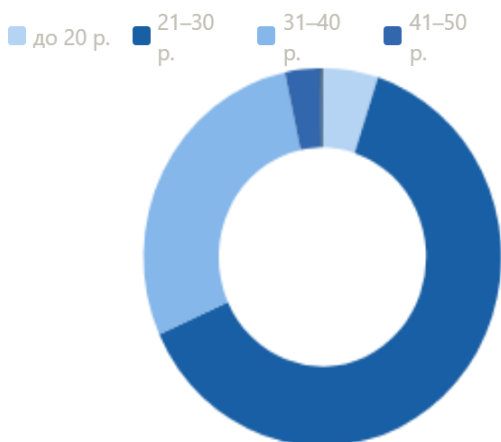


Рисунок 2.3 Динаміка чисельності та плинності персоналу.

*складено автором за даними табл. 2.4

У 2022 році зафіксовано пік чисельності на рівні 476 осіб (загальна кількість із зарубіжними підрозділами), тоді як в Україні у 2023 р. — 311 осіб. У 2024 р. внаслідок планової оптимізації штат скоротився до 252 осіб, що супроводжувалося різким зростанням плинності до 22% — критичного рівня, що майже вдвічі перевищує галузеву норму 10–15%. Цілеспрямована робота над мотивацією та корпоративною культурою забезпечила зниження плинності до 9% у 2025 р. та до рекордних 6% у 2026 р.

Вікова структура (2022 р., n=476)



Динаміка статевих складу (2020–2022)

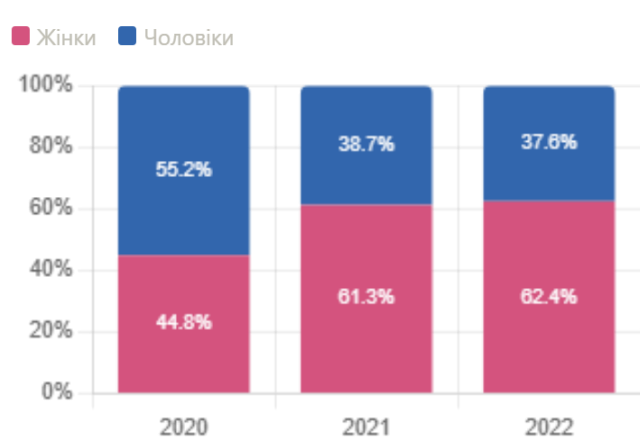


Рисунок 2.4 Динаміка чисельності та плинності персоналу.

*складено автором за даними Табл. 2.5

Середній вік працівників станом на 2026 рік становить 30,9 років. Така вікова структура є перевагою з точки зору технологічної відкритості та мобільності, однак водночас вимагає побудови відповідної системи мотивації, орієнтованої на автономію, змістовність роботи, зворотний зв'язок і безперервний розвиток.

Розподіл персоналу за рівнем освіти наведений у Табл. 2.6:

Таблиця 2.6

Розподіл персоналу за освітнім рівнем

Характеристика	Категорія	Кількість (осіб)	Частка (%)	Примітка
Освітній рівень	Вища освіта	389	81,72%	Відповідає вимогам ІТ-компанії
	Базова вища освіта	79	16,60%	
	Середня спеціальна	5	1,05%	
	Середня	3	0,63%	
Стать	Жінки	297	62,39%	Нетипово для ІТ-галузі, свідчить про інклюзивну кадрову політику
	Чоловіки	179	37,61%	
Стаж роботи	До 1 року	320	67,23%	Наслідок активного зростання компанії
	1-5 років	142	29,83%	
	5-10 років	14	2,94%	
	Понад 10 років	0	0,00%	
Всього		476	100%	Дані станом на 31.12.2022

**складено автором на основі [41]*

Аналіз структури персоналу свідчить про активний розвиток компанії. З 154 осіб (квітень 2020) до 476 осіб (грудень 2022) по групі - зростання у 3,1 рази за 2,5 роки. Частка керівників GoIT зросла з 11,69% до 14,66% у 2021 р. та повернулась до 10,71% у 2022 р. - це пов'язано з розширенням структури управління при масштабуванні та подальшою оптимізацією.

Зазначимо, що ринок онлайн-освіти у сфері інформаційних технологій є одним із найбільш динамічних сегментів вітчизняної економіки знань. Починаючи з середини 2010-х років і до теперішнього часу він демонструє стійку тенденцію до зростання що обумовлено низкою структурних чинників:

- стабільно високим попитом роботодавців на кваліфіковані ІТ-кадри,

- відносно низьким порогом входу в ІТ-спеціальності порівняно з іншими галузями, що приваблює широку аудиторію осіб, які прагнуть зміни професії.

Цей ринок функціонує в умовах підвищеної конкурентної інтенсивності: станом на 2023 рік в Україні діє щонайменше 30–40 активних гравців, що пропонують курси з програмування, веб-дизайну, тестування та суміжних дисциплін. Серед ключових учасників ринку можна виокремити такі компанії, як GoIT, Mate Academy, IT Step, Hillel IT School, Projector Institute, Prometheus, Beetroot Academy, Genius Space, ITVDN, Foxminded, SkillUp, Robot Dreams та інші.

Кожен із зазначених гравців займає певну нішу, диференціюючись за ціновою політикою, форматом навчання, цільовою аудиторією та набором навчальних напрямів [36].

Також особливістю галузі є пряма залежність від загального стану ІТ-індустрії: зростання попиту на ІТ-фахівців автоматично стимулює попит на відповідні освітні послуги. Водночас ринок має виражений циклічний характер — інтерес аудиторії до курсів суттєво зростає у перші місяці нового календарного року та навесні, що змушує компанії будувати маркетингові стратегії з урахуванням сезонних коливань. На підставі аналізу конкурентного дослідження, проведеного компанією GoIT у 2023 році, можна виокремити декілька категорій конкурентів за рівнем стратегічної близькості до GoIT:

Таблиця 2.7

Категорій конкурентів за рівнем стратегічної близькості

Рівень близькості	Конкуренти
Конкуренти першого порядку	Mate Academy, Hillel IT School, Genius Space, ITVDN, SkillUp, Foxminded, Beetroot Academy
Конкуренти другого порядку	IT Step Global/Online, Projector Institute, Robot Dreams, DAN.IT.
Непрямі конкуренти	Prometheus, Coursera, Udemy, корпоративні навчальні центри великих ІТ-компаній (EPAM, SoftServe, GlobalLogic).

**Систематизовано автором на основі [36]*

Нижче наведено порівняльну таблицю ключових характеристик GoIT та основних конкурентів:

Таблиця 2.8

Порівняльна таблиця ключових характеристик GoIT та основних конкурентів

Компанія	Заснована	Модель оплати	Формат навчання	Гарантія працевлаштування	Міжнародна присутність
GoIT	2014	Upfront / Розстрочка	Online & Offline	+	+
Mate Academy	2015	ISA / Upfront	Online	+	—
IT Step Global	1999	Upfront	Online & Offline	Вакансії партнерів	+
Hillel IT School	2012	Upfront / Розстрочка	Online & Offline	Допомога	—
Genius Space	2013	Upfront	Online	Talents	—
Foxminded	2016	Upfront	Online	—	—
Projector Institute	2015	Upfront	Online	—	—
Robot Dreams	2020	Upfront	Online	—	—

**Розроблено автором на основі [36]*

Отже, дослідження бізнес-моделей учасників ринку дозволяє виокремити кілька базових підходів до монетизації освітніх послуг у IT-сфері:

1. Модель повної передоплати (Upfront). Є найбільш поширеною на ринку і застосовується GoIT, Hillel, Genius Space, Projector, ITVDN та більшістю інших компаній. Студент оплачує навчання до його початку. Перевагою є передбачуваність грошових потоків для компанії, недоліком — відносно висока фінансова вимога до студента.

2. Модель розстрочки (By Parts). Більшість крупних компаній (GoIT, Hillel, IT Step, Mate, DAN.IT тощо) пропонують можливість оплати частинами, як правило, через банківські партнери. Це знижує психологічний бар'єр прийняття рішення про купівлю без реального впливу на ціну продукту.

3. Модель ISA (Income Share Agreement). Реалізується виключно Mate Academy серед усіх вітчизняних конкурентів. Студент навчається безкоштовно, а після отримання роботи сплачує 12% місячного доходу впродовж двох-трьох років. Ця модель є маркетинговим аргументом, проте вимагає від компанії системи кар'єрного супроводу та значних резервів під час фази накопичення студентів.

4. Безкоштовні гібридні моделі. Усі ключові гравці застосовують безкоштовні продукти (марафони, вебінари, міні-курси) як інструмент залучення аудиторії у воронку продажів. GoIT реалізує повноцінну систему безкоштовних марафонів-лідгенів тривалістю 4–7 днів, які є першою точкою контакту з потенційним студентом. Prometheus пропонує послугу Course-as-a-Service, монетизуючи не лише кінцевих студентів, а й партнерів — освітні заклади та компанії, що хочуть розмістити власні курси на платформі. Компанія GoIT орієнтована на створення WOW-продуктів, реальні потреби клієнтів і довгострокові відносини з ними, прагнучи бути найкращою на ринку. Сьогодні компанія приділяє особливу увагу розвитку корпоративної культури. Аналіз ринку демонструє, що більшість великих компаній так чи інакше приділяють значення кар'єрному результату (Табл. 2.9):

Таблиця 2.9

Аналіз підходів до теми кар'єрного результату в комунікації конкурентів

Компанія	Зміст апеляцій
GoIT	гарантія сприяння у працевлаштуванні, активна кар'єрна підтримка після завершення курсу.
Mate Academy	найжорсткіша гарантія: повний рефанд якщо студент не знайшов роботу протягом 12 тижнів активного пошуку після завершення курсу на 100%.
Hillel IT School	допомога у пошуку роботи без жорстких гарантій.
IT Step Global	сприяння через вакансії партнерів.
Projector	акцент на проєктне портфоліо як основний інструмент працевлаштування.
ITVDN, Foxminded, SkillUp	обіцянок щодо працевлаштування майже не містять.

**систематизовано автором на основі [36]*

На основі вищенаведених даних можна виокремити основні тенденції розвитку ІТ-освіти (Табл.2.10):

Таблиця 2.10

Ключові тенденції, що формують майбутній розвиток ринку ІТ-освіти

Тренд	Характеристика	Компанії
Гейміфікація навчання	Впровадження ігрових елементів (бали, призи) для підвищення залученості студентів	IT Step (MyStat), Hillel (стрічка оновлень)
Інтеграція штучного інтелекту	Використання ШІ для генерації навчального контенту, початок масового входження AI в освітній процес	Hillel (перший курс SMM, створений ШІ)
Міжнародна експансія	Вихід на ринки інших країн з метою розширення потенційної аудиторії	GoIT (Польща, Румунія, Філіппіни), IT Step (21 країна), Mate, ITEA (Казахстан, Узбекистан)
Корпоративне навчання	Розвиток B2B-сегменту: надання освітніх послуг для корпоративних клієнтів	6 із 10 найбільших гравців ринку
Персоналізація та мікронавчання	Розвиток коротких міні-курсів, вебінарів і модульних програм як альтернативи довгим повноцінним курсам	Genius Space, Prometheus, ITVDN

**узагальнено автором на основі [36]*

Таким чином, проведений аналіз кадрового потенціалу досліджуваної компанії є підґрунтям для подальшої діагностики системи мотивації. Фінансові дані підтверджують масштабованість EdTech-бізнес-моделі: суттєве зростання виручки впродовж 2021–2024 років при стабільній валовій маржі 67–78% вказує на низьку собівартість освітнього продукту і водночас на зростання тиску операційних витрат, що у 2024–2025 роках призвело до від'ємних значень прибутку. Цей дисбаланс визначає підвищені вимоги до ефективності управління людськими ресурсами — зокрема, до оптимізації витрат на персонал без втрати якості інтелектуального капіталу.

Аналіз кадрової динаміки уможливив виявлення критичної точки 2024 року: плинність 22% за скорочення штату до 252 осіб засвідчила проблеми у мотивації та утриманні персоналу. Вікова структура колективу - понад 63% працівників віком 21–30 років — формує специфічний профіль мотиваційних очікувань: автономія,

змістовність завдань, зворотний зв'язок і горизонтальний розвиток превалюють над традиційними матеріальними стимулами.

2.2. Діагностика системи мотивації персоналу у компанії GoIT

Діагностика системи мотивації персоналу є необхідною передумовою будь-яких управлінських перетворень: без реальних даних про задоволеність, лояльність та пріоритети працівників будь-які проєктні рішення не мають обґрунтування.

З метою діагностики системи мотивації персоналу компанії GoIT нами було проведено анонімне онлайн-анкетування співробітників. Інструментарій дослідження охоплював п'ять змістовних блоків:

- матеріальна мотивація,
- - нематеріальна мотивація та бенефіти,
- - система OKR та розвиток,
- - лояльність та залученість,
- - загальна оцінка системи мотивації.

Загальна чисельність респондентів склала 123 особи, що становить 43.5% від загальної чисельності персоналу GoIT (Додаток Б).

Перший блок запитань стосувався задоволеності респондентів поточним рівнем базового окладу. Середня оцінка склала 7.8 балів із 10 можливих, що свідчить про загальну задоволеність рівнем матеріальної винагороди, однак залишає простір для вдосконалення.

Аналіз результатів блоку 1 виявив суттєві проблеми у сфері прозорості бонусної системи: лише 24.4% респондентів повністю розуміють формулу розрахунку свого бонусу, тоді як 52.0% розуміють її лише частково, а 23.6% — не розуміють зовсім.

Щодо регулярності перегляду окладів: лише 17.9% респондентів підтвердили, що компанія регулярно проводить salary review, тоді як 55.3% вказали, що це відбувається рідко, а 26.8% — що не відбувається взагалі. Ця ситуація є одним із ключових виявлених недоліків системи матеріальної мотивації GoIT.

Аналіз результатів блоку 2 виявив оцінку задоволеності дистанційним форматом роботи – отримано найвищий середній бал серед усіх показників — 9.0 із 10.

Це підтверджує що 100% remote-формат є однією з найбільших конкурентних переваг GoIT як роботодавця та відповідає потребам персоналу IT-галузі.

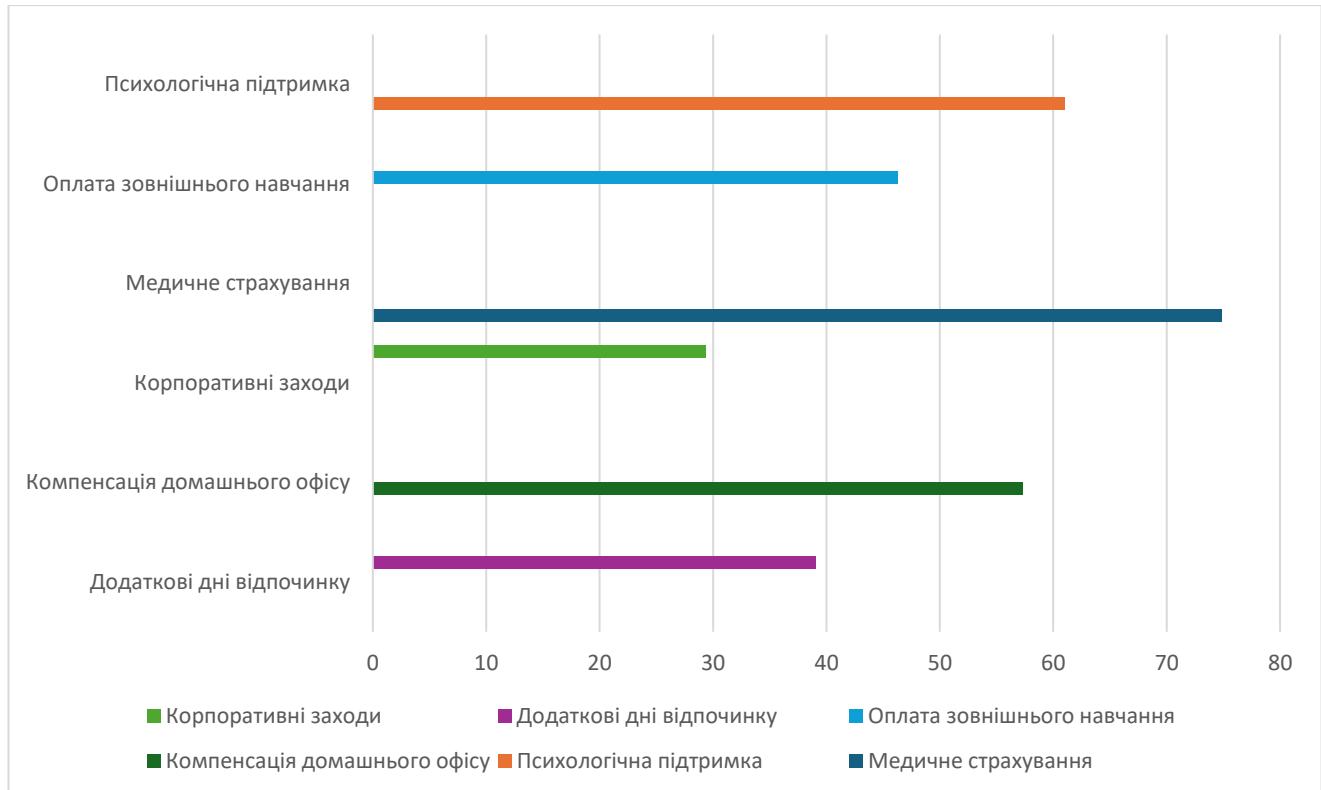


Рис. 2.5 Пріоритетні бенефіти для персоналу GoIT

**Розроблено автором за результатами анкетування*

Дані, наведені на Рис. 2.5 демонструють, що медичне страхування є найбільш затребуваним бенефітом — його обрали 92 респондентів (74.8%). На другому місці — психологічна підтримка (61.0%), що є особливо актуальним в умовах воєнного стану.

Компенсація домашнього офісу посідає третє місце (53.7%), що є логічним при 100% дистанційному форматі роботи.

Рівень розуміння взаємозв'язку особистих OKR зі стратегічними цілями компанії отримав середню оцінку 8.07 балів із 10 — один з найвищих показників

опитування. Це підтверджує ефективність впровадженої у 2020 р. OKR-методології.

Таблиця 2.11

Результати оцінювання системи OKR та розвитку персоналу GoIT

Показник	Варіант відповіді / Значення	Осіб	%
Розуміння OKR (1–10)	Середнє: 8.07	123	100%
Реалістичність OKR	Реалістичні та амбітні	79	64.2%
	Занадто складні	33	26.8%
	Занадто легкі	11	8.9%
Наявність IDP	Затверджений IDP	87	70.7%
	В процесі розробки	25	20.3%
	Відсутній	11	8.9%
Задоволеність кар'єрним зростанням (1–10)	Середнє: 8.69	123	100%

*Розроблено автором за результатами опитування

Блок 3 демонструє стабільно позитивні результати. Розуміння OKR (8,07/10) і задоволеність кар'єрним зростанням (8,69/10) є одними з найвищих показників усього анкетування; 62,6% оцінили кар'єрні можливості на 9–10 балів. Водночас 26,8% вважають свої OKR надто складними — це значна частка, що свідчить про нерівномірність постановки цілей серед тімлідів.

Попри сильну внутрішню освітню платформу (78,9% використовують курси GoIT), 49,6% у блоці 5 визначили зовнішнє навчання пріоритетом змін, а відкриті відповіді фіксують конкретний запит: «внутрішнє навчання є, але зовнішнє майже не фінансують», «немає можливості відвідувати профільні конференції». Це вказує на запит персоналу до виходу за межі внутрішньої платформи.

Ключовим показником четвертого блоку є індекс лояльності персоналу eNPS. Результати розподілу респондентів за категоріями eNPS відображено у таблиці 2.12:

Таблиця 2.12

Розподіл персоналу GoIT за категоріями eNPS

Категорія	Діапазон балів	Кількість осіб	Частка, %	Характеристика
Промоутери	9–10 балів	95	77.2%	Активно рекомендують GoIT як роботодавця
Нейтральні	7–8 балів	20	16.3%	Пасивно задоволені, нейтральна позиція
Критики	0–6 балів	8	6.5%	Незадоволені, можуть негативно відгукуватись
Разом	0–10 балів	123	100%	—

**Розроблено автором за результатами анкетування персоналу*

Зробимо розрахунок eNPS:

$$eNPS = 77.2\% - 6.5\% = 70.7$$

Показник eNPS складає +70,7, що вдвічі перевищує середній показник по ІТ-галузі (+35–45). Проте структура ризиків не є однорідною. З 36 осіб, що не впевнені у планах залишитись (29,3% вибірки), середня задоволеність окладом становить 7,97/10 — тобто вони загалом задоволені матеріальною базою, але 44,4% з них не розуміють формулу бонусу. Це означає, що невизначеність щодо майбутнього в компанії пов'язана не з рівнем зарплати, а з непередбачуваністю системи стимулювання.

Аналіз демотиваторів виявляє три типи ризиків лояльності:

- непрозорість бонусів,
- відсутність ДМС
- вигорання.

Щодо намірів персоналу отримано такі дані: 87 респондентів (70.7%) планують продовжувати роботу у GoIT протягом наступних 1–2 років, 27 (22.0%) не визначились, і лише 9 особи (7.3%) планують залишити компанію. Це узгоджується з фактичним показником плинності кадрів GoIT у 2026 р. на рівні 6%.

Загальна ефективність системи мотивації GoIT отримала середню оцінку 7.5 балів із 10. Отже, можна охарактеризувати систему мотивації компанії як ефективну з потенціалом для подальшого розвитку.

Таблиця 2.13

Пріоритетні напрями вдосконалення системи мотивації GoIT

Напрямок	Відсоток
Впровадження ДМС (Медичне страхування)	80.5%
Підвищення прозорості бонусів	70.7%
Індивідуальна психологічна підтримка	52.0%
Зовнішнє навчання за рахунок компанії	49.6%
Компенсація домашнього офісу	40.7%
Відкрита реферальна програма	26.0%

**Розроблено автором на основі анкетування персоналу*

Згідно даних, наведених у Табл. 2.13, найбільш пріоритетним напрямом вдосконалення респонденти вважають впровадження медичного страхування — цей варіант обрали 99 осіб. На другому місці — підвищення прозорості бонусів, на третьому — впровадження індивідуальної психологічної підтримки.

Аналіз блоку 5: загальна оцінка системи мотивації (7,5/10) відповідає характеристиці «функціональна, але з очевидним потенціалом для покращення»: 63% виставили 7 балів і вище, однак 9,0% — 4–5 балів.

Структура пріоритетів: ДМС обрали 80,5% — відрив від другого пріоритету (прозорість бонусів, 70,7%) становить 10 %, від третього (психологічна підтримка, 52,0%) — вже 28,5 %. Позиції пріоритетів у блоці 5 майже ідеально корелюють із частотою тем у відкритих відповідях блоку 4: відсутність ДМС і непрозорість бонусів переважають як у демотиваторах, так і у запитах на зміни. Такий збіг між якісними та кількісними даними засвідчує правильність висновків і є вагомим аргументом для включення цих напрямів до першочергових заходів розділу 3.

Зведені результати анкетування персоналу GoIT наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Зведені показники анкетування персоналу GoIT щодо системи мотивації

Блок	Показник	Результат	Оцінка
Блок 1	Задоволеність окладом (1–10)	7.8/10	Добре
	Зрозумілість бонусу (% «Так»)	24.4%	Потребує уваги
	Справедливість бонусів (1–10)	6.69/10	Потребує уваги
	Salary review (% «Так»)	17.9%	Потребує уваги
Блок 2	Задоволеність remote (1–10)	9.0/10	Відмінно
	Використання курсів GoIT	78.9%	Добре
	Визнання внеску (1–10)	7.49/10	Добре
	Психологічний клімат (1–10)	8.2/10	Добре
Блок 3	Розуміння OKR (1–10)	8.07/10	Добре
	OKR реалістичні та амбітні	64.2%	Добре
	Наявність IDP	70.7%	Добре
	Кар'єрне зростання (1–10)	8.69/10	Відмінно
Блок 4	eNPS (Промоутери 77.2% – Критики 6.5%)	+70.7	Відмінно
	Плани залишитись в GoIT	70.7%	Відмінно
Блок 5	Загальна ефективність мотивації (1–10)	7.5/10	Добре

*Розроблено автором за результатами анкетування персоналу

Таким чином, можемо зробити висновок, що система мотивації GoIT демонструє значні результати за показниками задоволеності дистанційним форматом роботи, кар'єрного зростання та лояльності персоналу. Разом з тим, виявлено три системні проблемні зони: непрозорість бонусної системи, відсутність регулярного salary review та відсутність медичного страхування як пріоритетного запиту 80.5% персоналу.

Проведене анкетування дало змогу виявити сильні та слабкі сторони мотиваційної системи GoIT. Компанія демонструє значні результати за показниками нематеріального стимулювання: задоволеність дистанційним форматом роботи становить 9,0/10, кар'єрне зростання — 8,69/10, а індекс лояльності eNPS = +70,7 майже вдвічі перевищує галузевий орієнтир у +35–45 балів.

Водночас зафіксовано три недоліки матеріального блоку: лише 24,4% персоналу повністю розуміють формулу розрахунку власного бонусу, регулярний salary review підтверджують лише 17,9% респондентів, а впровадження ДМС як пріоритетний запит відзначили 80,5% працівників. Ці структурні розриви формують предметне поле для проєктних рішень, зокрема, щодо запровадження відкритої бонусної матриці, прив'язаної до OKR, регулярного salary review та пакету соціальних бенефітів з медичним страхуванням.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ GOIT

3.1. Рекомендації щодо оптимізації системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу компанії GoIT

За результатами діагностики системи мотивації персоналу компанії GoIT, та аналізу даних анонімного анкетування співробітників, виявлено три системні проблемні зони, що потребують першочергового вирішення:

- непрозорість бонусної системи,
- відсутність регулярного перегляду заробітних плат,
- відсутність медичного страхування як пакетного бенефіту.

Наведені результати є основою для розробки заходів оптимізації системи матеріального та нематеріального стимулювання у компанії GoIT (Табл. 3.1.):

Таблиця 3.1

Характеристика заходів оптимізації системи мотивації персоналу GoIT

Захід	Назва	Проблема, що усувається	Джерело підтвердження	Очікуваний ефект
A1	Прозора матриця бонусів та salary review	Непрозорість бонусів (75,6%), відсутність salary review (82,1%)	Анкетування, Блок 1	Збільшення eNPS, Зменшення плинності, Збільшення довіри до керівництва
A2	Кафетерій бенефітів (гнучкий соцпакет) (\$50–150/міс/особу)	Відсутність ДМС та персоналізованих бенефітів (80,5%)	Анкетування, Блок 2	Збільшення задоволеності, Зростання утримання персоналу
A3	Home Office Stipend та Recharge Days	Відсутність компенсації домашнього офісу (53,7%)	Анкетування, відкриті відповіді	Збільшення залученості, Зменшення стресу, Збільшення продуктивності
A4	Реформована реферальна програма та P2P-бонуси	Слабка горизонтальна культура визнання, рекрутинг	Анкетування, Блок 2, HR-аналіз	Зменшення витрат на рекрутинг, Збільшення залученості
A5	Регламент зовнішнього навчання та сертифікацій	Відсутність регламенту зовнішнього навчання (49,6%)	Анкетування, Блок 3	Збільшення компетентності, Збільшення лояльності, Збільшення залученості

**Розроблено автором*

Для встановлення пріоритетності впровадження розроблених заходів застосуємо метод багатокритерійного прийняття рішень TOPSIS.

A1. Прозора матриця бонусів та регулярний salary review

Даний захід спрямований на усунення головного демотиватора – непрозорості процедури нарахування бонусів, що визначили 75,6% респондентів. Сутність полягає у розробці та офіційному затвердженні єдиної внутрішньої матриці бонусів, що містить зрозумілі критерії, формули та вагові коефіцієнти для кожної категорії посад. Одночасно запроваджується обов'язковий (двічі на рік) salary review з прив'язкою до ринкових даних, результатів Performance Review та виконання індивідуальних OKR.

Для практичної реалізації A1 доцільним є такий порядок дій: на першому етапі HR-команда формує єдину матрицю з чітко визначеними показниками для кожного рівня посади (Junior / Middle / Senior), критеріями премій, ваговими коефіцієнтами KPI та верхньою межею бонусу.

Матриця публікується у системі PeopleForce, що вже використовується компанією. На другому етапі HR-директор та тімліди проводять обов'язкові командні сесії з роз'яснення матриці.

На третьому етапі запроваджуються salary review: за результатами Performance Review (двічі на рік)\

A2. «Кафетерій бенефітів» з персоналізованим вибором (гнучкий соцпакет)

Цей захід ґрунтується на концепції «cafeteria benefits plan» – системи, при якій кожен співробітник самостійно обирає склад пакета бенефітів у межах встановленого ліміту. Пропонований набір модулів включає:

- медичне страхування (ДМС),
- компенсацію зовнішніх спортивних активностей,
- оплату навчальних курсів,
- компенсацію витрат на психологічні сесії,

-книжковий абонемент та підписки на професійні платформи.

Технічну реалізацію цього заходу можливо здійснити через модуль Benefits у системі PeopleForce, де кожен співробітник матиме особистий «рахунок» бенефітів для управління своїм пакетом.

Реалізація цього заходу безпосередньо відповідає пріоритетному запиту персоналу: медичне страхування обрали 74,8% анкетованих як найважливіший бенефіт, психологічну підтримку – 61,0%, компенсацію домашнього офісу – 53,7%, оплату зовнішнього навчання – 46,3%. Гнучкий соцпакет забезпечить задоволення одночасно всіх цих потреб.

A3. Home Office Stipend та програма Recharge Days

A3 відповідає специфіці GoIT як дистанційної компанії. Доцільно запровадити щомісячну компенсацію витрат на домашній офіс у розмірі 1 200–1 500 грн на місяць – для покриття витрат на інтернет, електроенергію та офісне обладнання.

Одночасно вводяться додаткові оплачувані дні відпочинку – 2 дні на рік поза межами стандартної відпустки, що можуть використовуватися для відновлення психологічного ресурсу. За результатами анкетування, компенсацію домашнього офісу вказали демотиватором у відкритих відповідях 53,7% респондентів, що робить цей захід надзвичайно важливим.

A4. Впровадження P2P-бонусів

Ця схема передбачає збільшення бонусу до 15 000 грн за успішне наймання за рекомендацією, введення двоетапної виплати, впровадження програми P2P-бонусів, за якою кожен співробітник щоквартально може присвоїти колезі «жетон визнання» через систему PeopleForce.

Така програма забезпечить:

- розширення бази кандидатів на посади через внутрішні мережі,
- зниження витрат на рекрутинг,

-посилення горизонтальної культури визнання та взаємоповаги.

A5. Регламент зовнішнього навчання та компенсація сертифікацій.

Незважаючи на унікальну перевагу GoIT, а саме доступ до внутрішніх навчальних курсів для всього персоналу, 49,6% анкетованих вважають компенсацію зовнішнього навчання пріоритетним напрямом вдосконалення. Доцільно затвердити офіційний регламент, що визначає: ліміт компенсації зовнішнього навчання, порядок подачі заявки та погодження з тімлідом, перелік пріоритетних напрямів, зобов'язання співробітника щодо застосування отриманих знань та часткового відпрацювання у випадку дострокового звільнення.

Таким чином, ці заходи утворюють єдину удосконалену систему мотивації. Зокрема, реалізація A1 закладає основу – прозорість і передбачуваність матеріальної винагороди. A2 забезпечує конкурентний пакет бенефітів, адаптований до персональних потреб кожного співробітника. A3 відповідає специфіці 100% дистанційного формату. A4 формує горизонтальну культуру визнання та зміцнює соціальні зв'язки в команді. A5 інвестує у довгострокове професійне зростання персоналу.

Таким чином, ці заходи охоплюють усі ключові аспекти підвищення ефективності системи мотивації.

Важливим аспектом також виокремлення та дотримання принципів, що становлять основу ефективної системи мотивації.

1. Пріоритетність заходів з низькими витратами на впровадження та максимальним ефектом.

Послідовність впровадження заходів визначається на підставі кількісних результатів методу TOPSIS: першочергово реалізуються заходи з найвищим коефіцієнтом відносної близькості до ідеального рішення (C_i).

Цей принцип забезпечує раціональне використання обмежених ресурсів і унеможливорює ситуацію, за якої другорядні за пріоритетністю заходи реалізуються раніше за стратегічно значущі.

2. Раціональне управління фінансовими ресурсами і поетапне масштабування.

Ці заходи не впроваджуються одночасно у повному обсязі без попереднього підтвердження фінансової спроможності компанії. Даний принцип є обов'язковою умовою збереження фінансової стійкості GoIT.

3. Цифрова інтегрованість.

Усі заходи реалізуються на основі наявної цифрової інфраструктури компанії — платформи PeopleForce та корпоративного Slack — без необхідності впровадження додаткових зовнішніх систем. Це забезпечує технічну сумісність нових HR-інструментів із бізнес-процесами, мінімізує витрати на впровадження.

Матриця бонусів (A1), P2P-бонуси (A4) та модуль кафетерію (A2) публікуються у PeopleForce; комунікація щодо Recharge Days (A3) та регламенту навчання (A5) здійснюється через Slack.

4. Взаємозв'язок заходів.

Розроблені заходи утворюють єдину систему мотивації, елементи якої взаємно підсилюють один одного. Захід A1 закладає матеріальну основу системи стимулювання, заходи A3, A4, A5 формують нематеріальну складову, а захід A2 забезпечує індивідуальний підхід до кожного працівника.

Комплексне впровадження всіх заходів дозволить досягти синергетичного ефекту, тоді як реалізація окремих заходів матиме обмежений вплив на загальний рівень мотивації персоналу.

5. Вимірюваність результатів.

Кожен захід супроводжується кількісними індикаторами очікуваного ефекту:

- eNPS,
- - рівень плинності,
- - HC ROI, в
- - відсоток охоплення salary review .

Оцінка досягнення прогнозних значень здійснюється шляхом повторного анкетування персоналу через 6 та 12 місяців після завершення кожної черги впровадження.

У випадку відхилення фактичних показників від цільових більш ніж на 15% передбачається проведення додаткової HR-діагностики та коригування термінів реалізації відповідного заходу. Даний принцип забезпечує зворотний зв'язок між плановими та фактичними параметрами системи мотивації.

Впровадження заходів передбачає певну послідовність (черги), зазначені на рис. 3.1. Наведена процедура впровадження забезпечує системний та науково обґрунтований підхід до трансформації системи мотивації персоналу компанії GoIT. П'ять розроблених заходів — A1–A5 — формують єдину систему стимулювання, побудовану на результатах дослідження та підтверджену методом TOPSIS. Кожен із заходів усуває конкретний демотиватор, виявлений у відповідях респондентів: непрозорість бонусів (75,6%), відсутність персоналізованих бенефітів (80,5%), брак компенсації домашнього офісу (53,7%), слабкість горизонтальної культури визнання та недостатність зовнішнього навчання (49,6%). Таким чином, запропонована система охоплює як матеріальний, так і нематеріальний аспекти мотивації.

Для кожного заходу визначено порядок дій, відповідальних виконавців, інфраструктурну платформу (PeopleForce, Slack) та кількісні індикатори ефективності — eNPS, рівень плинності кадрів, ROI та відсоток охоплення salary review. Це забезпечує готовність заходів до впровадження без потреби у залученні зовнішніх консультантів або впровадженні нових ІТ-систем. Додатково, усі запропоновані рішення є сумісними із діючою цифровою інфраструктурою компанії, що значно знижує витрати на впровадження та відповідає принципу цифрової інтегрованості.

На наш погляд, це принципова перевага запропонованого підходу порівняно із загальними рекомендаціями, що часто залишаються нереалізованими через відсутність чіткої дорожньої карти. Можна стверджувати, що розроблені заходи по оптимізації системи мотивації персоналу компанії GoIT є обґрунтованими та фінансово реалістичними. Також враховується специфіка компанії як організації EdTech-сектору, що функціонує в умовах воєнного стану.

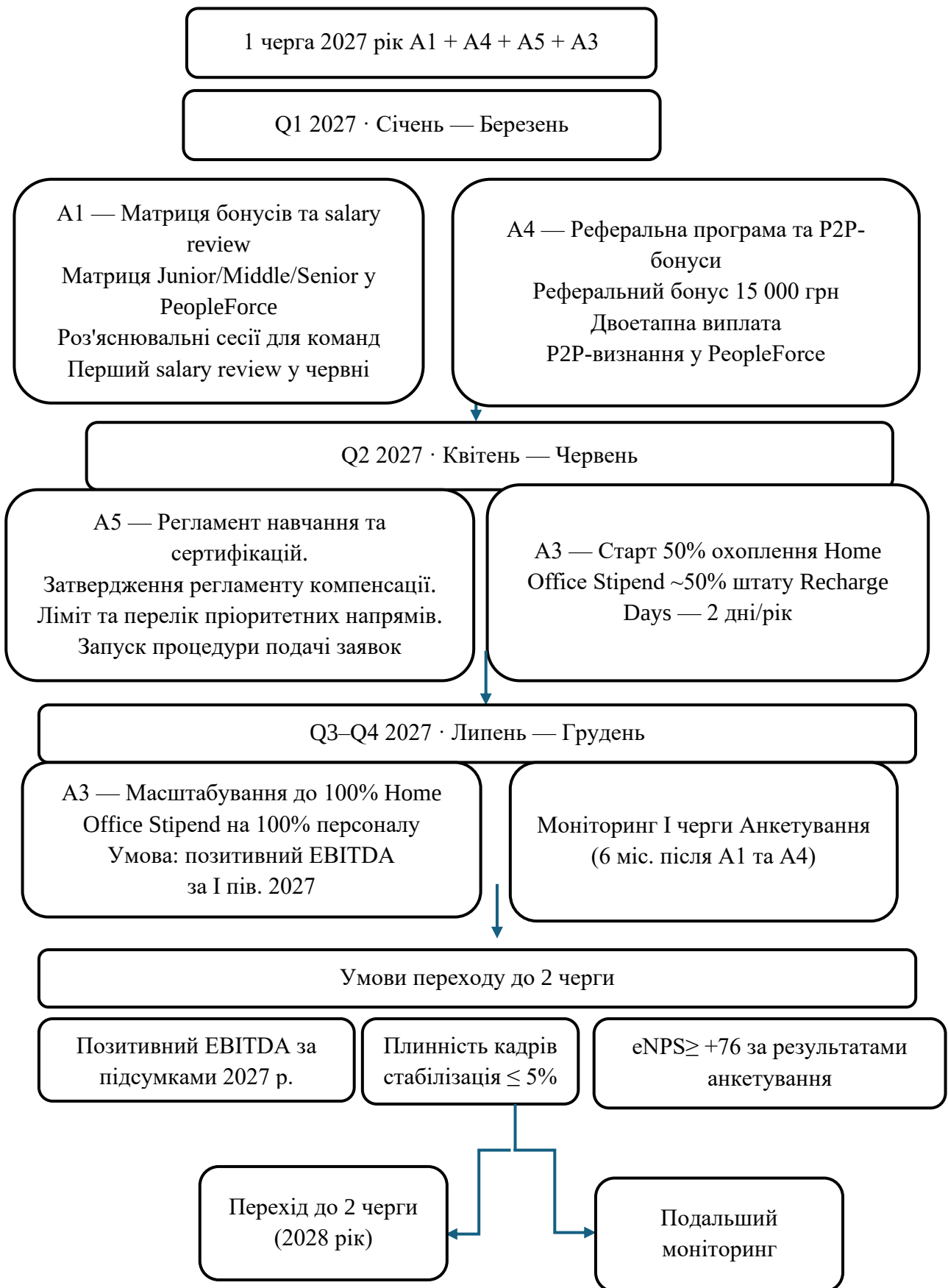


Рис. 3.1 Послідовність впровадження заходів по удосконаленню системи мотивації в GoIT

**Розроблено автором*

Реалізація запропонованих заходів у зазначеній послідовності надасть змогу GoIT трансформувати систему мотивації у проактивну, що формує довгострокові конкурентні переваги компанії на ринку.

Визначення послідовності реалізації заходів є стратегічним управлінським рішенням, що безпосередньо впливає як на економічну ефективність змін у системі мотивації, так і на її організаційну стійкість.

Двочергова модель впровадження ґрунтується на пріоритизації за методом TOPSIS і передбачає реалізацію заходів:

- A1, A3, A4, A5 у I черзі (2027 р.)
- заходу A2 — у II черзі (2028 р.),

Умовою є виконання фінансових та мотиваційних KPI, що дозволяє отримати низку принципових переваг та уникнути організаційних і фінансових ризиків.

Перша перевага — мінімізація фінансового ризику надмірного навантаження на бюджет. Захід A2 (кафетерій бенефітів) потребує найбільше витрат ресурсів: щомісячний ліміт у розмірі \$50–\$150 на особу передбачає значні постійні витрати, які в умовах нестабільного зовнішнього середовища можуть створити критичне навантаження на бюджет.

Друга перевага — уникнення ризику «сліпого інвестування». Реалізація заходів I черги впродовж 2027 року дозволяє отримати реальні вимірювані дані про зміну рівня eNPS, плинності та залученості персоналу.

Ці дані слугують обґрунтуванням доцільності інвестицій у захід A2, вартість якого найвища. Без цієї бази рішення про запуск кафетерію бенефітів спиралося б лише на прогнозні припущення. Таким чином, двочергова послідовність захищає компанію від ризику вкладення значних ресурсів у захід, ефективність якого не підтверджена в конкретних умовах GoIT.

Третя перевага — уникнення організаційного перевантаження. Одночасне впровадження всіх п'яти заходів спричинило б надмірне навантаження на HR-команду, тімлідів та інших співробітників.

Одночасні зміни у системі винагороди, бенефітів, навчання та корпоративного визнання потребують значних адміністративних ресурсів для

комунікації, роз'яснення та операційного впровадження. Поетапний підхід дає змогу уникнути «перевантаженості змінами».

Четверта перевага — забезпечення синергетичного ефекту між заходами I черги як передумови успіху A2. Захід A1 (прозора матриця бонусів) формує довіру до системи матеріального стимулювання.

Захід A4 (P2P-бонуси) формує культуру горизонтального визнання, що є важливим з точки зору вибору бенефітів у A2.

Захід A5 (регламент навчання) частково перекриває потребу в освітньому модулі кафетерію — що дозволяє A2 у II черзі зосередитись на медичному страхуванні та психологічній підтримці як пріоритетних блоках.

Таким чином, черговість не лише знижує ризики, але й сприяє максимально ефективному впровадженню заходу A2.

П'ята перевага — уникнення репутаційного ризику «невиконаних обіцянок». Одним із найнебезпечніших демотиваторів у практиці управління персоналом є задекларовані зміни, які не були реалізовані у встановлені терміни.

Захід A2 офіційно може бути представлено персоналу лише після досягнення умов переходу до II черги, що мінімізує ризик управлінських помилок.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів для компанії GoIT

Обґрунтування економічної ефективності вищевказаних заходів доцільно проводити у два етапи:

1. Застосування методу TOPSIS, що проводиться на основі кількісного багатокритерійного ранжування заходів та визначається оптимальна послідовність їх впровадження.
2. Розрахунок загального кошторису витрат та оцінка економічної ефективності інвестицій у систему мотивації через показники Human Capital ROI та прогнозований ефект зниження плинності кадрів.

Метод TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) — метод багатокритерійного аналізу для прийняття рішень, що базується на

ранжуванні альтернатив за принципом геометричної близькості до гіпотетичного ідеального рішення.

Даний метод дає змогу враховувати одночасно кілька критеріїв різної природи (кількісних та якісних, типу max і min) та визначити, яка з альтернатив є оптимальною з урахуванням усіх критеріїв у комплексі.

Альтернативами (A_i) є п'ять запропонованих заходів для оптимізації системи мотивації персоналу GoIT:

- A1 – прозора матриця бонусів та salary review,
- A2 – кафетерій бенефітів (гнучкий соцпакет) - (\$50–150/міс/особу),
- A3 – Home Office Stipend та Recharge Days,
- A4 – реформована реферальна програма та P2P-бонуси,
- A5 – регламент зовнішнього навчання та сертифікацій.

Критерії оцінювання (C_j) та їх вагові коефіцієнти (w_j) визначено на основі ключових HR-метрик ефективності системи мотивації, даних проведеного анкетування ($n=123$ особи) та фінансової звітності GoIT.

Ваги критеріїв визначено методом прямого ранжування, де найбільшу вагу отримали показники прямого впливу на eNPS та плинність кадрів.

Система критеріїв відображена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Критерії оцінювання заходів оптимізації системи мотивації GoIT та їх вагові коефіцієнти

№	Назва критерію	Тип	Вага (w_j)	Джерело оцінки
1	2	3	4	5
C1	Вплив на eNPS персоналу (бали)	max	0,20	eNPS
C2	Вплив на зниження плинності кадрів (бали)	max	0,18	Turnover Rate, фінансова звітність GoIT
C3	Витрати на впровадження (млн грн/рік)	min	0,15	Кошторис витрат

Продовження Табл.3.2

1	2	3	4	5
C4	Швидкість отримання першого ефекту (бали 1–10)	max	0,12	Матриця впровадження
C5	Пріоритетність для персоналу (%)	max	0,15	Анкетування GoIT, n=123
C6	Простота впровадження (бали 1–10)	max	0,08	Наявність PeopleForce, Slack
C7	Вплив на продуктивність праці (бали 1–10)	max	0,07	НС ROI
C8	Відповідність цінностям GoIT (бали 1–10)	max	0,05	Корпоративні цінності GoIT
Σ	–	–	1,00	–

* ваги визначено методом прямого ранжування на основі пріоритетів анкетування

Крок 0. Формування вхідної матриці оцінок. Оцінки за критеріями C1, C2, C4, C6, C7, C8 виставлено за 10-бальною шкалою методом експертних оцінок. Оцінки за C3 – фактичні витрати з кошторису. Оцінки за C5 – відсоток пріоритетності за результатами анкетування персоналу GoIT.

Вхідна матриця наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.4

Вхідна матриця оцінок заходів оптимізації системи мотивації GoIT

Захід	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
A1	8,5	8,0	0,50	9,0	62,0	9,0	7,5	9,0
A2	7,5	7,0	11,21	6,0	74,8	5,0	6,0	8,5
A3	6,5	6,5	5,98	8,0	49,0	8,0	5,5	8,0
A4	7,0	7,5	0,65	8,5	28,5	8,5	6,5	7,5
A5	5,5	5,5	2,11	7,0	41,0	7,5	7,0	9,5
Тип	max	max	min	max	max	max	max	max
wj	0,20	0,18	0,15	0,12	0,15	0,08	0,07	0,05

*Розроблено автором на основі даних анкетування персоналу GoIT та фінансової звітності

Крок 1. Нормалізація матриці рішень. Нормалізація здійснюється шляхом ділення кожного елементу матриці на норму відповідного вектора-стовпця.

Суми квадратів та норми векторів розраховано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Суми квадратів значень критеріїв та норми векторів

Показник	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
Σx^2_{ij}	250,00	241,75	166,55	302,25	14333,29	298,50	213,75	363,75
$\sqrt{\Sigma x^2_{ij}}$	15,8114	15,5483	12,9054	17,3853	119,7217	17,2772	14,6202	19,0722

**Розраховано автором*

Таблиця 3.6

Нормалізована матриця рішень

Захід	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
A1	0,53759	0,51453	0,03874	0,51768	0,51787	0,52092	0,51299	0,47189
A2	0,47434	0,45021	0,86863	0,34512	0,62478	0,28940	0,41039	0,44567
A3	0,41110	0,41805	0,46337	0,46016	0,40928	0,46304	0,37619	0,41946
A4	0,44272	0,48237	0,05037	0,48892	0,23805	0,49198	0,44459	0,39324
A5	0,34785	0,35374	0,16350	0,40264	0,34246	0,43410	0,47879	0,49811

**Розраховано автором*

Крок 2. Побудова зваженої нормалізованої матриці. Зважена нормалізована матриця будується шляхом множення нормалізованих значень на вагові коефіцієнти критеріїв.

Таблиця 3.7

Зважена нормалізована матриця рішень GoIT

Захід	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
A1	0,10752	0,09262	0,00581	0,06212	0,07768	0,04167	0,03591	0,02359
A2	0,09487	0,08104	0,13029	0,04141	0,09372	0,02315	0,02873	0,02228
A3	0,08222	0,07525	0,06951	0,05522	0,06139	0,03704	0,02633	0,02097
A4	0,08854	0,08683	0,00756	0,05867	0,03571	0,03936	0,03112	0,01966
A5	0,06957	0,06367	0,02453	0,04832	0,05137	0,03473	0,03352	0,02491

**Розраховано автором. Критерій C3 – $\min$ (менше витрат = краще), решта – $\max$*

Крок 3. Визначення ідеального позитивного (A^+) та ідеального негативного (A^-) рішень. Для критеріїв типу max: $A^+j = \max(v_{ij})$, $A^-j = \min(v_{ij})$. Для критерію C3 (тип min – менші витрати є кращими): $A^+j = \min(v_{ij})$, $A^-j = \max(v_{ij})$.

Результати наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Ідеально позитивне та ідеально негативне рішення

Рішення	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
A^+	0,10752	0,09262	0,00581	0,06212	0,09372	0,04167	0,03591	0,02491
A^-	0,06957	0,06367	0,13029	0,04141	0,03571	0,02315	0,02633	0,01966

**Розраховано автором, для C3 (min) значення A^+ та A^- інвертовано відповідно до типу критерію*

Крок 4. Обчислення відстаней до ідеальних рішень. Відстань i -ї альтернативи до ідеально позитивного та ідеально негативного рішень розраховується за формулами (3.3) та (3.4):

$$S^+i = \sqrt{(\sum (v_{ij} - A^+j)^2)} \quad (3.3)$$

$$S^-i = \sqrt{(\sum (v_{ij} - A^-j)^2)} \quad (3.4)$$

Крок 5. Розрахунок відносної близькості до ідеального рішення (C_i). Відносна близькість i -ї альтернативи до ідеального рішення розраховується за формулою (3.5):

$$C_i = S^-i / (S^+i + S^-i) \quad (3.5)$$

де $0 \leq C_i \leq 1$.

Значення $C_i = 1$ означає повну відповідність ідеальному рішенню, $C_i = 0$ – повну відповідність антиідеальному рішенню.

Підсумкові результати розрахунку методом TOPSIS з ранжуванням заходів за пріоритетністю впровадження наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Підсумкові результати методу TOPSIS: ранжування заходів оптимізації системи мотивації персоналу GoIT

Захід	Назва заходу	S^+ (до A^+)	S^- (до A^-)	C_i	Ранг
A1	Прозора матриця бонусів та salary review	0,01609	0,14288	0,89879	1
A4	P2P-бонуси	0,06188	0,12862	0,67517	2
A5	Регламент зовнішнього навчання та сертифікацій	0,06831	0,10813	0,61284	3
A3	Home Office Stipend та Recharge Days	0,07887	0,07094	0,47353	4
A2	Кафетерій бенедітів (\$50–150/міс/особу)	0,12892	0,06572	0,33765	5

**Розраховано автором методом TOPSIS*

Інтерпретація отриманих результатів за методом TOPSIS: за значенням відносної близькості C_i найвищий пріоритет впровадження (Ранг 1) отримав захід A1 «Прозора матриця бонусів та salary review» ($C_i = 0,89879$) – найближча до ідеального рішення альтернатива. Захід одночасно максимізує вплив на eNPS та прозорість системи при мінімальних витратах (0,50 млн грн/рік).

Другу позицію (A4, $C_i = 0,67517$) займає реформована реферальна програма – незважаючи на вищі витрати, отримує найвищу оцінку за пріоритетністю для персоналу (74,8%) та має найбільшу відстань від антиідеального рішення ($S^- = 0,12862$).

Третій за пріоритетністю є захід A5 ($C_i = 0,61284$) – регламент зовнішнього навчання, що характеризується збалансованим співвідношенням витрат та ефекту.

Заходи A3 та A2 посідають четверту та п'яту позиції відповідно, однак залишаються важливими складовими системи мотивації.

На основі внутрішніх фінансових даних GoIT та ринкових тарифів складено кошторис витрат на впровадження п'яти заходів оптимізації системи мотивації.

Загальні річні витрати I черги ($A1+A4+A5+A3$) становлять 9,13 млн грн/рік, що складає 3,4% річного бюджету компанії та 20,8% поточних витрат на персонал.

Захід A3 (Home Office Stipend) доцільно впроваджувати поетапно — у I кварталі 2027 р. охопити 50% персоналу, з переходом на 100% після підтвердження позитивного EBITDA за підсумками I півріччя.

Захід A2 перенесено на 2028 р.

Для оцінки рентабельності інвестицій у вищевказані заходи для удосконалення системи мотивації застосовується показник Human Capital ROI, який відображає економічний ефект на кожен вкладену гривню в розвиток людського капіталу.

Розрахунок здійснюється за формулою:

$$\text{HC ROI (\%)} = ((\text{Виручка} - \text{Операційні витрати без витрат на персонал}) / \text{Витрати на персонал}) \times 100 \quad (3.6)$$

Одним із ключових вимірюваних ефектів від запропонованих заходів є подальше зниження плинності персоналу.

Відповідно до даних GoIT Ukraine (табл. 2.4), у 2024 р. плинність склала 22%, у 2025 р. – 9%, у 2026 р. – 6%.

Прогнозне значення після впровадження заходів – 4–5% протягом 2027–2028 рр.

Економічний ефект від зниження плинності розраховується за формулою :

$$\text{Езн} = (\text{Тпоч} - \text{Тпрог}) \times \text{Nзв} \times \text{Сзам} \quad (3.7)$$

де

Тпоч – поточний рівень плинності (6%),

Тпрог – прогнозний рівень після впровадження заходів (4%),

Nзв – середня кількість звільнень на рік ($0,06 \times 283 = 17$ осіб),

Сзам – середня вартість заміщення одного співробітника.

Зазвичай, середня вартість заміщення одного ІТ-спеціаліста становить від 50% до 200% його річного доходу. З урахуванням середньої заробітної плати у GoIT, річна вартість заміщення одного фахівця становить приблизно 480 000 – 960 000 грн. Для розрахунку приймаємо $S_{\text{зам}} = 480\,000$ грн.

Прогнозний розрахунок ефекту: при зниженні плинності з 6% до 4% кількість звільнень зменшиться з 17 до 11 осіб на рік.

Отже, економічний ефект: $6 \times 480\,000 = 2\,880\,000$ грн/рік.

Зведені показники економічної ефективності впровадження заходів оптимізації системи мотивації персоналу GoIT наведено у таблиці 3.9.

На увагу заслуговує показник ROI для заходу A1: при витратах 0,50 млн грн/рік вже лише від ефекту зниження плинності на 2 % очікуваний річний ефект становить 2,88 млн грн. Це підтверджує висновки методу TOPSIS про першочергову доцільність впровадження цього заходу.

Як вже зазначалося, з урахуванням фінансових обмежень компанії пропонується двочерговий план реалізації. I черга (2027 р.): у I кварталі 2027 р. — заходи A1 та A4, що потребують мінімальних витрат і забезпечують швидкий ефект на eNPS та плинність, у II кварталі 2027 р. — захід A5 у II–IV кварталі 2027 р. — поетапний запуск A3 (Home Office Stipend спочатку для 50% персоналу, з виходом на 100% після підтвердження позитивного EBITDA).

II черга (2028 р.): захід A2 запускається після досягнення позитивного EBITDA за підсумками 2027 р.

Таким чином, комплексне впровадження розроблених заходів є економічно обґрунтованим за умови дотримання запропонованої черговості. I черга заходів є реалістичною при поточному фінансовому стані GoIT, оскільки не перевищує можливостей операційного бюджету компанії та частково компенсується ефектом зниження плинності кадрів.

Таблиця 3.9

Зведені показники економічної ефективності впровадження заходів оптимізації системи мотивації GoIT

Показник	I черга (A1+A4+A5+A3), 2026 р.	Повний комплекс (A1– A5), 2028 р.	Коментар
Загальні річні витрати на заходи, млн грн	8,81	23,73 (повна конфіг.) / 16,43 (мін. A2)	I черга без A2
Збільшення витрат на персонал відносно поточного рівня	+20,1%	+28–45%	Поточний HR-бюджет ~43,9 млн грн/рік
Прогнозне зниження плинності кадрів	з 6% до 4–5%	з 6% до 4%	Ефект переважно від A1 та A4
Економічний ефект від зниження плинності, млн грн/рік	1,44–2,88	2,88	6 осіб × 480 тис. грн
ROI від заходу A1 (за ефектом зниження плинності)	313%	313%	2,88 млн / 0,77 млн × 100%
Прогнозне зростання eNPS	+70,7 → +76	+70,7 → +80	Без A2 приріст менший
Загальна ефективність системи мотивації (1–10)	7,5 → 8,2	7,5 → 8,7	A2 дає +0,5 бала до підсумку
Відповідність поточному фінансовому стану	Реалістично при збитках	Лише після відновлення EBITDA	

**Розраховано автором на основі даних GoIT Ukraine та результатів розрахунків TOPSIS*

Захід A2 перенесено на 2028 р. з метою збереження фінансової стійкості компанії. Доцільно провести повторне анкетування персоналу GoIT через 6 та 12 місяців після завершення впровадження заходів I черги.

Горизонт прогнозування – 6–12 місяців після повного впровадження всіх п'яти заходів (A1–A5). Прогнозні значення є цільовими орієнтирами для моніторингу ефективності системи мотивації та підлягають перевірці шляхом повторного анкетування персоналу через 12 місяців після впровадження.

Можемо зробити наступні висновки щодо очікуваного ефекту від впровадження розроблених заходів оптимізації системи мотивації персоналу GoIT:

1) найбільший прогнозований приріст демонструють показники, що перебувають у зоні системних проблем, виявлених за результатами анкетування. Зокрема, частка персоналу з розумінням формули бонусу зростає з критичних 24,4% до 85% (+60,6 %), а частка тих, хто проходить регулярний salary review – з 17,9% до 100% (+82,1 %).

Ці показники є прямим результатом заходу A1, який усуває причину проблеми – відсутність затверджених процедур.

2) показники, що вже перебувають на високому рівні (задоволеність remote-форматом 9,0/10, кар'єрне зростання 8,69/10, психологічний клімат 8,2/10), демонструють помірний або мінімальний прогнозований приріст.

Це є свідченням коректності даного підходу.

3) інтегральні показники – eNPS (+70,7 → +80) та загальна ефективність системи мотивації (7,5 → 8,7) відображають синергетичний ефект від одночасного впровадження всіх п'яти заходів.

Доцільно провести повторне анкетування персоналу GoIT через 6 та 12 місяців після завершення впровадження всіх заходів. У разі суттєвого відхилення фактичних значень від прогнозних, необхідно провести додаткову діагностику причин та відкоригувати терміни реалізації відповідного заходу.

Отже, економічне обґрунтування запропонованих заходів здійснено у два послідовні етапи — багатокритерійного ранжування методом TOPSIS та розрахунку загального економічного ефекту.

За результатами TOPSIS, захід A1 «Прозора матриця бонусів та salary review» отримав найвищий коефіцієнт відносної близькості до ідеального рішення ($C_i = 0,89879$, Ранг 1): при мінімальних витратах 0,50 млн грн/рік одночасно максимізує вплив на eNPS та усуває головний демотиватор, виявлений у 75,6% респондентів.

Розрахунок економічного ефекту підтверджує цю пріоритетність: зниження плинності з 6% до 4% дозволяє утримати 6 фахівців на рік з економією 2,88 млн грн.

Загальні витрати I черги (заходи A1+A4+A5+A3) становлять 9,13 млн грн/рік — лише 3,4% бюджету компанії.

Захід A2 («Кафетерій бенефітів») перенесено на 2028 рік: фінансове навантаження цього заходу перевищує абсолютну величину збитку GoIT за 2025 р., що унеможлиблює реалізацію без відновлення позитивного EBITDA. Прогнозні індикатори повного впровадження — eNPS +80, плинність $\leq 4\%$, загальна ефективність системи мотивації 8,7/10 — є орієнтирами для моніторингу через повторне анкетування після 6 та 12 місяців реалізації.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки щодо формування та оптимізації системи мотивації персоналу ІТ-компанії.

У процесі дослідження теоретико-методичних засад формування системи мотивації персоналу встановлено, що мотивація є багаторівневим управлінським процесом, який поєднує матеріальні та нематеріальні складові, спирається на класичні та сучасні наукові концепції й адаптується до конкретних умов функціонування підприємства. Узагальнення методів мотивації персоналу за шістьма класифікаційними ознаками — способом впливу, економічним змістом, місцем виникнення, спрямованістю, функціональним призначенням та суб'єктом — дозволяє розглядати мотиваційний інструментарій як структурований комплекс управлінських заходів.

Узагальнення методичних положень формування системи мотивації персоналу засвідчує, що ефективна система стимулювання повинна спиратися на сучасні інструменти цілепокладання та оцінювання результативності — OKR, KPI, BSC, метод «360 градусів» та ROI-аналіз. Методика визначення OKR, що ґрунтується на чотирьох базових принципах — амбітності цілей, вимірюваності результатів, прозорості та моніторингу. Це дає змогу формувати у персоналу відчуття причетності до реалізації корпоративної стратегії. Каскадування стратегічних цілей через структуру BSC забезпечує системне узгодження між цільовими орієнтирами підприємства та поведінкою персоналу в операційній діяльності. Поєднання теоретичної бази, гнучкого методичного інструментарію та сучасних систем оцінювання здатні забезпечити довгострокову залученість персоналу, мінімізацію плинності кадрів та стійкий розвиток підприємства.

Організаційно-економічна характеристика та аналіз кадрового потенціалу компанії GoIT дали змогу виявити масштабованість EdTech-бізнес-моделі: зростання виручки впродовж 2021–2024 років (з 2,16 до 23,61 млн дол.) при стабільно високій валовій маржі 67–78% свідчить про низьку собівартість освітнього продукту.

Водночас від'ємні значення прибутку у 2024–2025 роках зумовлені зростанням тиску операційних витрат та визначають підвищені вимоги до ефективності управління людськими ресурсами.

Кадрова динаміка виявила критичну точку 2024 року: плинність 22% за скорочення штату до 252 осіб засвідчила проблеми у системі мотивації персоналу. Аналіз вікової структури колективу засвідчує домінування працівників віком 21–30 років та формує специфічний профіль мотиваційних очікувань: автономія, змістовність завдань, зворотний зв'язок і горизонтальний розвиток переважають над традиційними матеріальними стимулами.

Діагностика системи мотивації персоналу GoIT на основі анонімного анкетування (n=123 особи, 43,5% від загальної чисельності) дає змогу виявити сильні та слабкі сторони мотиваційної системи.

Компанія демонструє значні результати за показниками нематеріального стимулювання: задоволеність дистанційним форматом роботи становить 9,0/10, кар'єрне зростання — 8,69/10, а індекс лояльності персоналу eNPS = +70,7 — майже вдвічі перевищує галузевий орієнтир у +35–45 балів.

Водночас виявлено три недоліки, які є у матеріальному блоці: лише 24,4% персоналу повністю розуміють формулу розрахунку власного бонусу, регулярний salary review підтверджують лише 17,9% респондентів, а впровадження медичного страхування (ДМС) як критичний пріоритет визначили 80,5% працівників.

З метою удосконалення системи мотивації персоналу у досліджуваній компанії, розроблено комплекс із п'яти взаємопов'язаних заходів оптимізації системи мотивації персоналу GoIT: A1 — прозора матриця бонусів та регулярний salary review; A2 — гнучкий кафетерій бенефітів (50–150 дол./міс/особу); A3 — компенсація домашнього офісу (Home Office Stipend) та програма Recharge Days; A4 — реформована реферальна програма та система P2P-бонусів; A5 — регламент зовнішнього навчання та компенсації сертифікацій.

Ці заходи утворюють єдину мотиваційну систему: A1 закладає фундамент прозорості матеріальної винагороди, A2 забезпечує персоналізований пакет бенефітів, A3 компенсує специфіку дистанційного формату, A4 формує

горизонтальну культуру визнання, А5 інвестує у довгостроковий розвиток компетентностей персоналу.

Технічну реалізацію всіх заходів передбачено на базі наявної цифрової інфраструктури компанії — платформи PeopleForce та корпоративного Slack — без необхідності впровадження додаткових зовнішніх систем.

Для встановлення пріоритетності впровадження розроблених заходів застосовано метод багатокритерійного прийняття рішень TOPSIS за п'ятьма групами критеріїв: вплив на eNPS, зниження плинності кадрів, витрати на впровадження, швидкість отримання ефекту та пріоритетність для персоналу.

За отриманими результатами згідно методу TOPSIS, А1 «Прозора матриця бонусів та salary review» отримав найвищий коефіцієнт відносної близькості до ідеального рішення ($C_i = 0,89879$, Ранг 1): при мінімальних витратах 0,50 млн грн/рік він одночасно максимізує вплив на eNPS та усуває головний демотиватор, зафіксований у 75,6% респондентів.

Далі у порядку пріоритетності розташовуються: А4 ($C_i = 0,67517$), А5 ($C_i = 0,61284$), А3 ($C_i = 0,47353$), А2 ($C_i = 0,33765$).

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх фінансову доцільність. Загальні річні витрати I черги (заходи А1+А4+А5+А3) становлять 9,13 млн грн/рік, що складає лише 3,4% річного бюджету компанії та 20,8% поточних витрат на персонал.

Ефект від зниження плинності кадрів з 6% до 4% дає змогу утримати 6 фахівців на рік та заощадити 2,88 млн грн — що забезпечує ROI заходу А1 на рівні 313%.

Двочерговий план впровадження — I черга у 2027 р. (А1, А4, А5, А3 поетапно) та II черга у 2028 р. (А2) відповідає реальному фінансовому стану досліджуваної компанії.

Прогнозні цільові орієнтири після повного впровадження: $eNPS \geq +80$, плинність кадрів $\leq 4\%$, загальна ефективність системи мотивації 8,7/10, частка персоналу з розумінням формули бонусу — 85%.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективна система мотивації персоналу є стратегічною інвестицією компанії. Комплексний підхід до оптимізації системи стимулювання GoIT, заснований на кількісному ранжуванні заходів методом TOPSIS, забезпечить підвищення залученості та лояльності персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of Science*. 2022. № 14–15. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.24.06.2022.048>
2. Бабенко Д.О., Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69>
3. Балан, В. Г. (2025). Методи нечіткого багатокритерійного аналізу у формуванні нової парадигми стратегічного управління підприємствами. *Економічна парадигма*, 1(93), 132–146. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10665>
4. Бондар В., Синиця І., Зачосова Н. OKR, KPI та інші методи оцінки ефективності проектів. *UNIVERSUM*. 2025. № 19. С. 22–29. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1717>
5. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-15>
6. Білорус Т., Зінченко А. Впровадження принципів сталого розвитку в систему управління персоналом організації. *Бізнес Інформ*. 2025. №6. С. 380–391. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-380-391>
7. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2024. Вип. 8, № 2. С. 209–217. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/nov/36648/vse20242-211-219_1.pdf
8. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829>

9. Галицька О., Петренко В. Організація ІТ-бізнесу: особливості менеджменту в контексті соціальної відповідальності в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4245/4171/>
10. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Сучасний підхід до BSC: функціональна структура та комплексне врахування інтересів стейкхолдерів. *Academy Review*. 2025. № 2 (63). С. 204–218. <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-13>
11. Драган О., Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-74>
12. Журавльов О., Каламан О. Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 27–31. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/129>
13. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» від 15.07.2021 р. № 1667-IX // Відомості Верховної Ради України. 2021. № 41. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 01.06.2026).
14. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.
15. Копил А. Вплив зовнішніх факторів на результати вимірювання лояльності працівників методом Employee Net Promoter Score. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2026. № 1 (81). С. 336–343. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-81-336-343>
16. Корпоративна культура як стратегічний інструмент утримання та залучення кадрового потенціалу. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7489>
17. Корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу. *Academy Vision*. 2025. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1165/1037>

18. Крамаренко А. В., Вишневська М. К. Застосування грейдингової системи оплати праці в digital-агенції. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-14>
19. Леміш К. М., Суслик А. В., Швачко В. А. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>
20. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 291–295. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-70>
21. Лункіна Т. І. Особливості мотиваційних аспектів різних поколінь. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-7>
22. Калинець , К., Карпій , О. Маркетинг персоналу через призму корпоративної культури організації. *Grail of Science*. 2023. № 28. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.015>
23. Мерінова С., Половенко Л. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-14>
24. Миронова, О., & Мазоренко, О. (2023). Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6>
25. Мутерко Г. М., Михалов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60>
26. Найчук-Хрущ М., Конахович В. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59>
27. Наумова О., Наумова М., Шевчук А. ESG-орієнтоване стратегічне управління персоналом та ділова репутація: фактори стійкості ІТ-компаній в умовах

- кадрової кризи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6981>
28. Нематеріальна мотивація як ключовий фактор лояльності персоналу. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2025. № 12 (337). URL: <https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/download/548/490>
29. Нестерук В. А. Цифрові інструменти як засіб реалізації підходів до дистанційного та гібридного управління. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-152>
30. Оксенюк К. І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
31. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/626>
32. Пророк Н. Природа мотивації людини: сучасні наукові уявлення. *Вісник Львівського університету. Серія: Психологічні науки*. 2020. Вип. 7. С. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.30970/PS.2020.7.10>
33. Васильєва, О., Домашенко, С. Психологічні аспекти управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5360>
34. Реверенда Н., Смірнов С., Харатон І. Особливості управління персоналом підприємств ІТ-сфери. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-80>
35. Самолюк Н. М., Юрчик Г. М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2019. № 12. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/84.pdf
36. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 324, № 6. С. 227–235. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37>

37. Стамбульська Х. Б., Передало Х. С. Лояльність працівників: сутність та індикатор виміру. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 104–111. DOI:<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29513/220972maket-108-115.pdf>
38. Спіцина А. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом транспортної галузі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 1. С. 209–219. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/1/EV20251_209-219.pdf
39. Тейлор Ф. В. Принципи наукового менеджменту. URL: <https://infotour.in.ua/tailor.htm> (дата звернення: 20.06.2026).
40. Телічко Н. А., Дідур Г. І., Найда І. С., Петрів І. М. Лідерство та мотивація персоналу в контексті організаційної поведінки. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 116–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-16>
41. Фінансова звітність GoIT Group, 2021–2025 pp. [Електронний ресурс] / ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». URL: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1q2kigRAwKT8j3lZk3fPkv2i6fqNonVJ043MCue1YB3c/>.
42. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
43. Чорний А. OKR-методологія в GoIT [Електронний ресурс] : внутр. документ / GoIT. URL: <https://docs.google.com/document/d/1h8sajA8QeYja5PmITYlVinXM3q0UZLBjHcE5jqU-k0Q/>.
44. Шляхи збереження та розвитку кадрового потенціалу організації. *UNIVERSUM*. 2025. № 19. С. 22–29. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/2531>

45. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 1. С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>
46. Ганецька Д. Р., Марченко В. М. Інноваційні підходи до формування кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6770/6711/>
47. Armstrong M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan Page, 2006. 982 p. URL: https://archive.org/details/handbookofhumanr0000arms_w4l5/page/n7/mode/2up
48. Bain & Company. Net Promoter System Insights [Електронний ресурс]. 2026. URL: <https://www.bain.com/insights/topics/net-promoter-system/> (дата звернення: 01.06.2026).
49. Castro D., Bleys B. Unravelling motives and time use of additional leave in a flexible benefits plan: a mixed-methods case study in Belgium. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11. Art. 1466. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03965-8>
50. Crunchbase. GoIT — Company Profile & Funding [Електронний ресурс]. URL: <https://www.crunchbase.com/organization/goit-39e6> (дата звернення: 01.06.2026).
51. DOU. Відгуки про компанію GoIT як роботодавця [Електронний ресурс]. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/goit/reviews/> (дата звернення: 01.06.2026).
52. Dovbnia S. B., Naidovska A. O. Modern approach to the BSC: functional structure and complex consideration of stakeholder interests. *Academy Review*. 2025. Vol. 2 (63). P. 204–218. DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-13>
53. Fayol H. *Industrial and General Administration*. London : Pitman, 1930. 106 p. URL: <https://archive.org/details/industrialgenera00fayo> (дата звернення: 04.06.2026).
54. Figueiredo E., Margaça C., Sánchez García J. C., Ribeiro C. The Contribution of Reward Systems in the Work Context: A Systematic Review of the Literature and

- Directions for Future Research. *Journal of the Knowledge Economy*. 2025. Vol. 16. P. 16525–16559. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w>
55. Gallup. *State of the Global Workplace: 2026 Report*. Washington, D.C. : Gallup, Inc., 2026. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
 56. GoIT. General onboarding (практика) [Електронний ресурс] : документ з історії компанії / GoIT. URL: <https://docs.google.com/document/d/10ceUTpFXNubzFXL841Oy3fSLTGFUmd1Kr8q35nmieAM/>.
 57. GoIT. Аналіз конкурентів ринку IT-освіти [Електронний ресурс] : внутр. аналітична таблиця / GoIT. URL: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1feTcxQGR6319-OJChHAAtSEkIRnUa5RtITpVMtEАНceM/>.
 58. GoIT. Звіт про працевлаштування випускників GoIT за 2025 рік [Електронний ресурс]. URL: <https://career-request-ua.goit.global/>.
 59. GoIT. Офіційний сайт освітньої компанії GoIT [Електронний ресурс]. URL: <https://goit.global/ua/>.
 60. GoIT. Статистика по статі, віку та освіті [Електронний ресурс]. URL: https://docs.google.com/spreadsheets/d/13TtY2QUE4_F6YaHvSbZBLEgVSNlCdBdx/.
 61. IT Ukraine Association. GoIT [Електронний ресурс]. URL: <https://itukraine.org.ua/en/partners/goit/>.
 62. IThub. GoIT — відгуки працівників про роботу та співбесіди [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://ithub.ua/company/goit/review>.
 63. Mayo E. The social problems of an industrial civilization. London : Routledge & K. Paul, 1949. 148 p. URL: <https://archive.org/details/socialproblemsof00mayo>.
 64. McGregor D. The human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing. New York : McGraw-Hill, 1985. 256 p. URL: <https://archive.org/details/humansideofenter00mcgr>.

65. Society for Human Resource Management. SHRM Body of Applied Skills and Knowledge (BASK) [Электронный ресурс]. 2025. URL: <https://www.shrm.org/>.

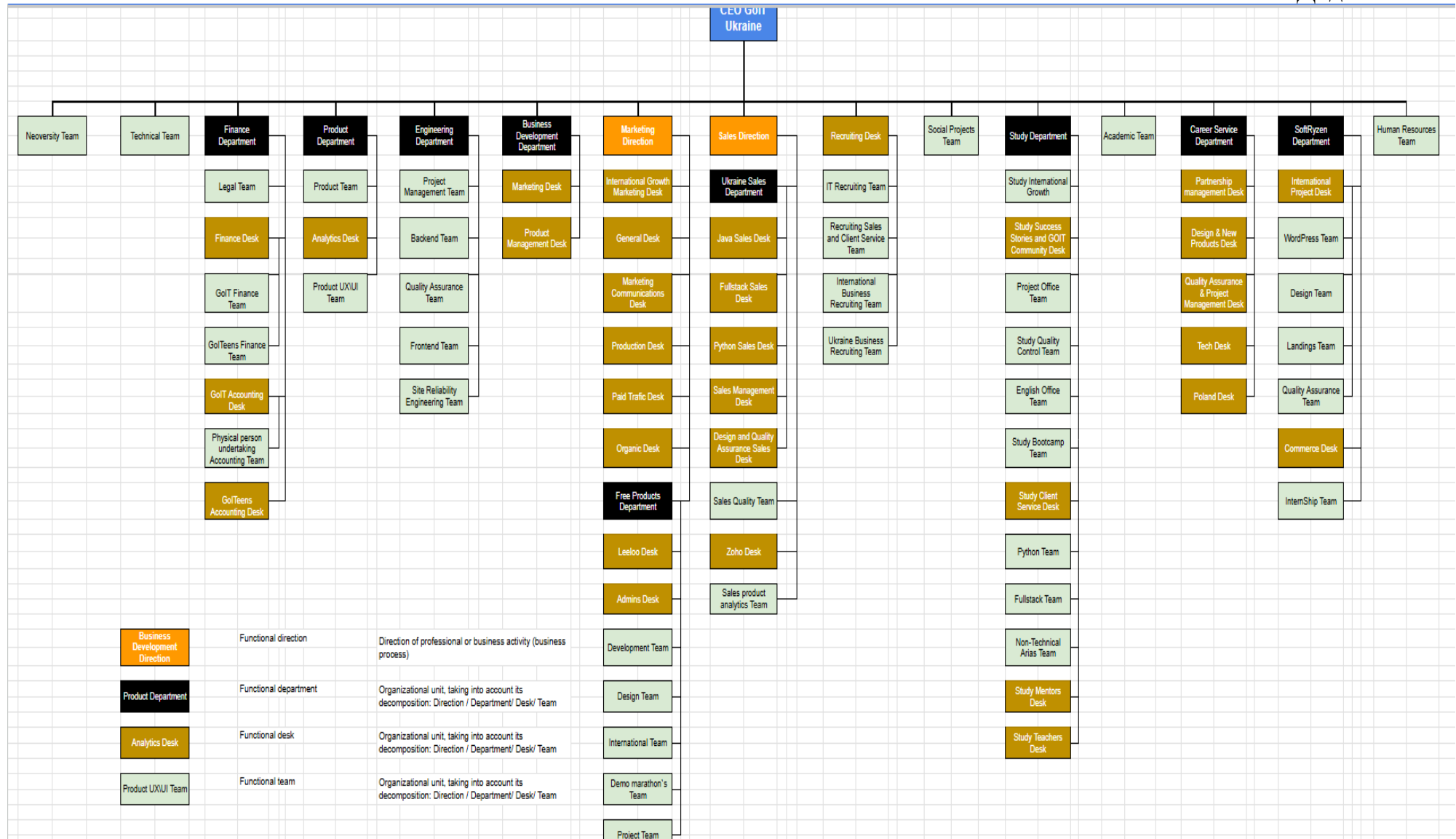
Додаток А



Рис.А.1 Класифікація методів мотивації персоналу

*Складено автором на основі [30]

Додаток Б



Додаток В

БЛОК 1. Матеріальна мотивація

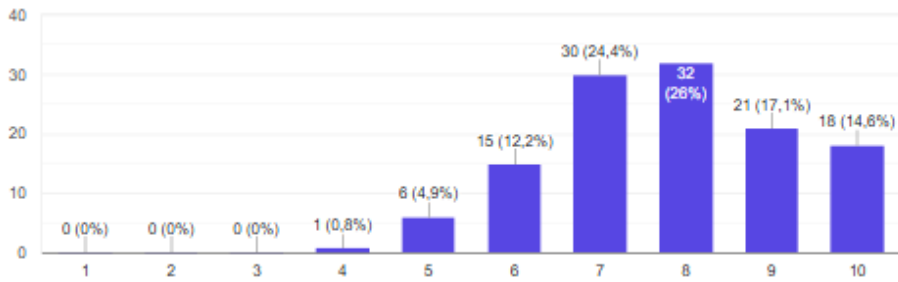
0 відповідей

На це запитання ще немає відповідей.

Чи задоволені ви поточним рівнем базового окладу?

 [Копіювати діаграму](#)

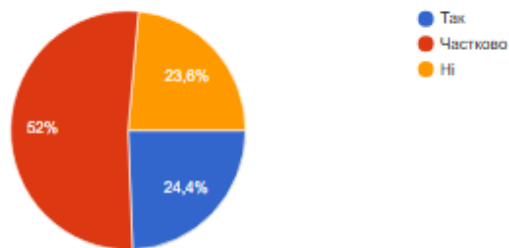
123 відповіді



Чи є для вас зрозумілою формула розрахунку вашого бонусу?

 [Копіювати діаграму](#)

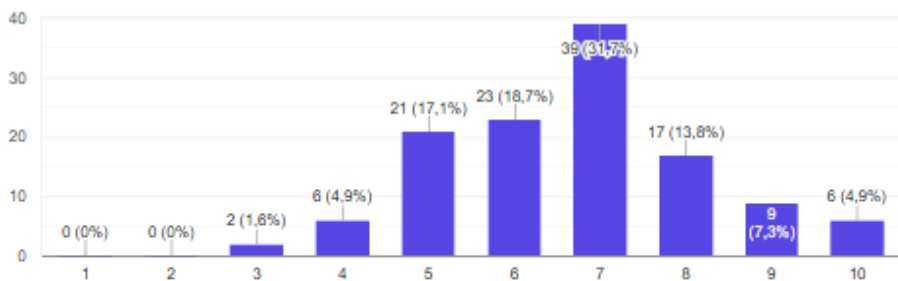
123 відповіді



Чи вважаєте ви систему нарахування бонусів справедливою?

 [Копіювати діаграму](#)

123 відповіді

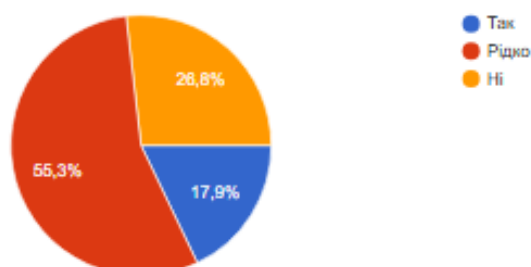


Продовження Додатку В

Чи проводить компанія регулярний перегляд вашого окладу відповідно до ринку?

 Копіювати діаграму

123 відповіді



БЛОК 2. Нематеріальна мотивація та бенефіти

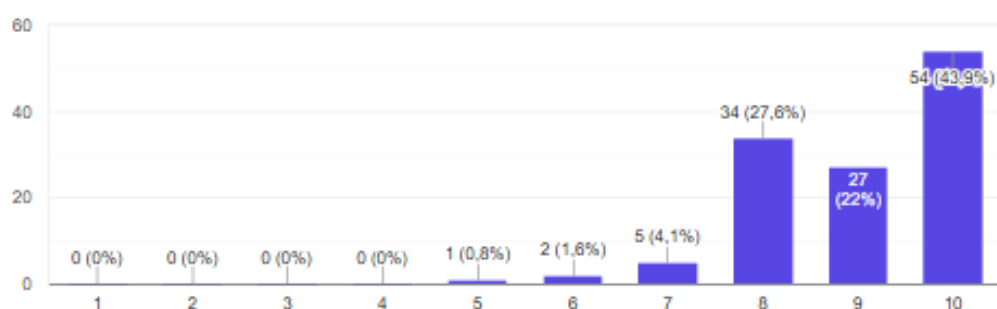
0 відповідей

На це запитання ще немає відповідей.

Оцініть задоволеність форматом роботи (remote/гібрид)

 Копіювати діаграму

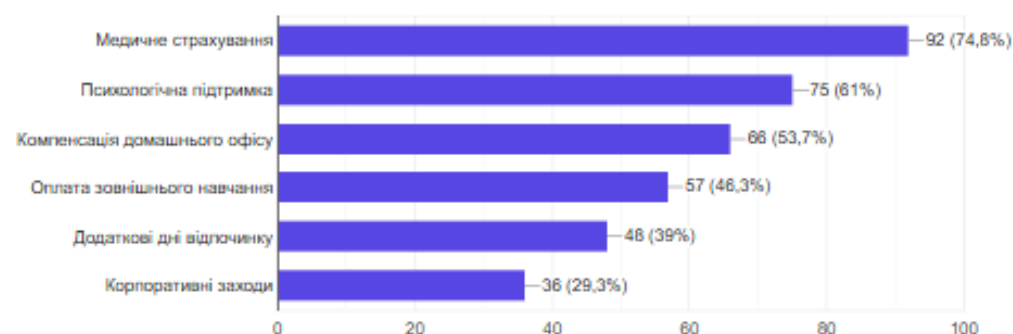
123 відповіді



Які бенефіти для вас найважливіші? (Оберіть усі, що застосовні)

 Копіювати діаграму

123 відповіді

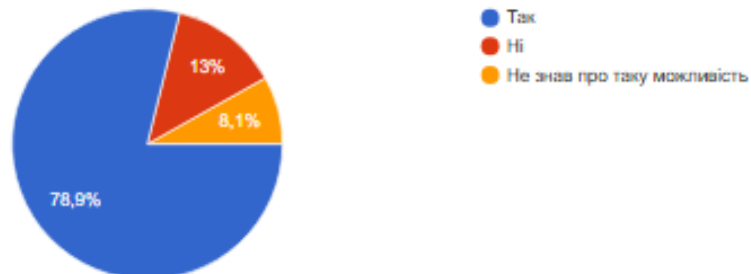


Продовження Додатку В

Чи користуєтесь ви можливістю безкоштовного навчання на курсах GoIT?

 Копіювати діаграму

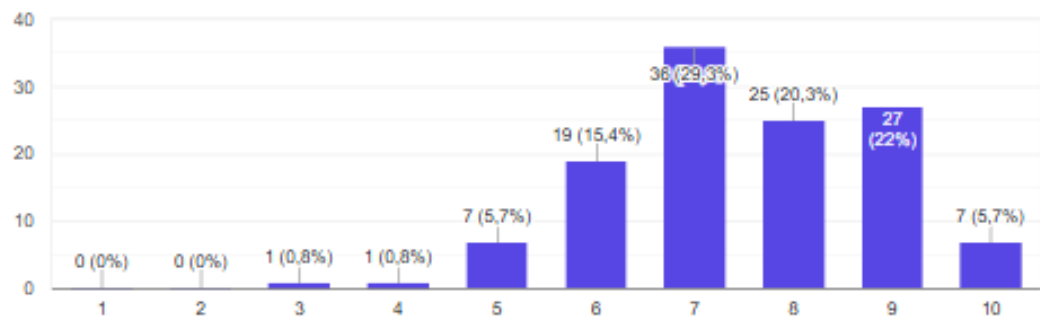
123 відповіді



Чи відчуваєте ви визнання вашого внеску з боку колег та керівника?

 Копіювати діаграму

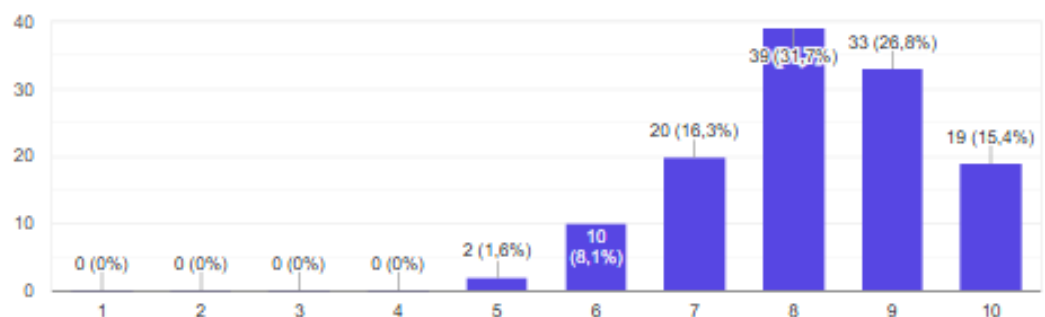
123 відповіді



Як ви оцінюєте психологічний клімат у вашій команді?

 Копіювати діаграму

123 відповіді

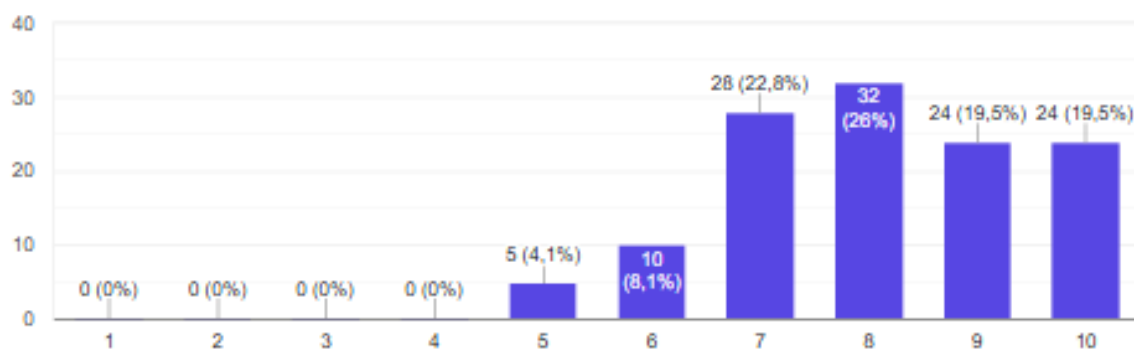


Продовження Додатку В

Чи розумієте ви як ваші особисті OKR пов'язані зі стратегічними цілями компанії?

 [Копіювати діаграму](#)

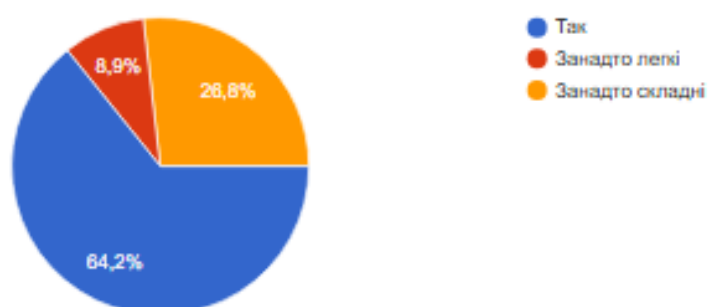
123 відповіді



Чи вважаєте ви свої квартальні OKR реалістичними та амбітними водночас?

 [Копіювати діаграму](#)

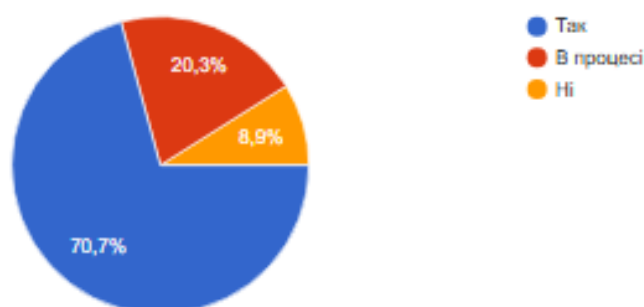
123 відповіді



Чи є у вас затверджений Індивідуальний план розвитку (IDP)?

 [Копіювати діаграму](#)

123 відповіді

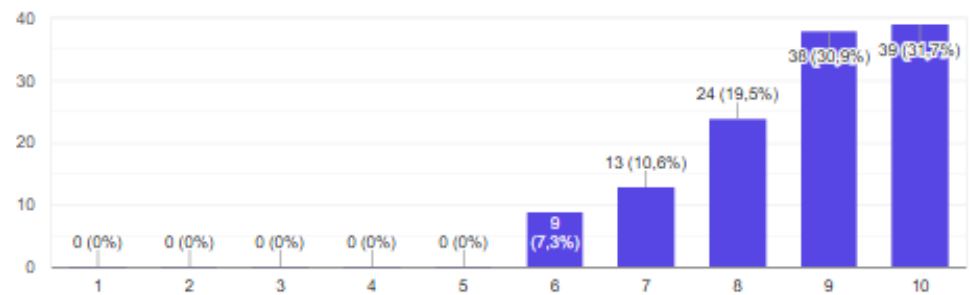


Продовження Додатку В

Чи задоволені ви можливостями кар'єрного зростання в GoIT?

 Копіювати діаграму

123 відповіді



БЛОК 4. Лояльність та залученість

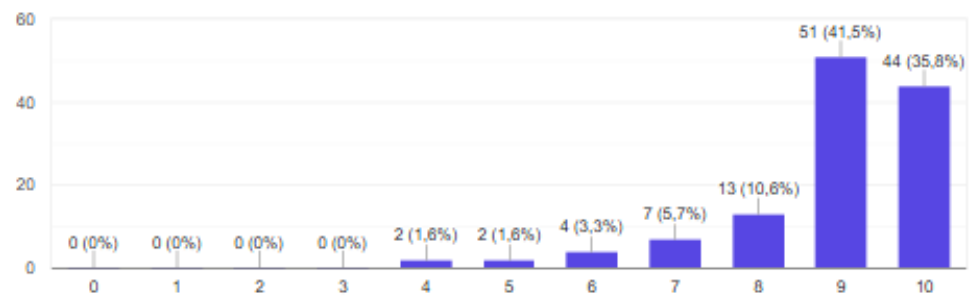
0 відповідей

На це запитання ще немає відповідей.

З якою ймовірністю ви порекомендуєте GoIT як роботодавця друзям або колегам? (eNPS)

 Копіювати діаграму

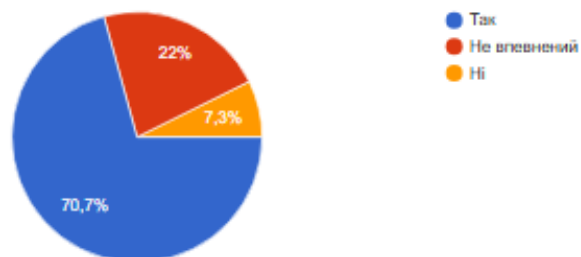
123 відповіді



Чи плануєте ви працювати в GoIT через 1–2 роки?

 Копіювати діаграму

123 відповіді

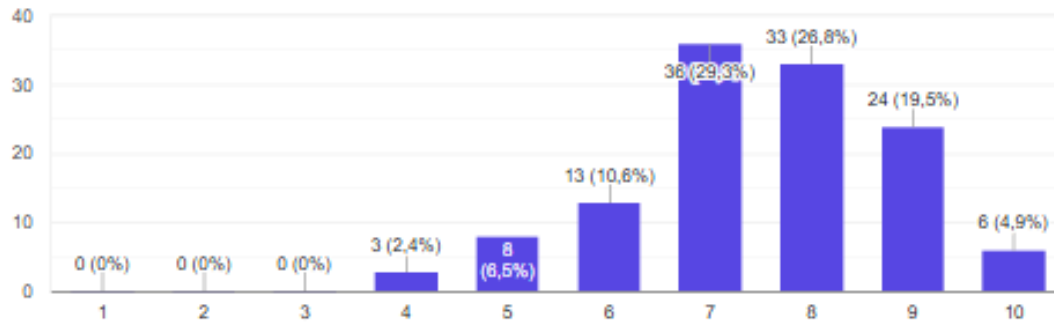


Продовження Додатку В

Оцініть загальну ефективність системи мотивації GoIT

 Копіювати діаграму

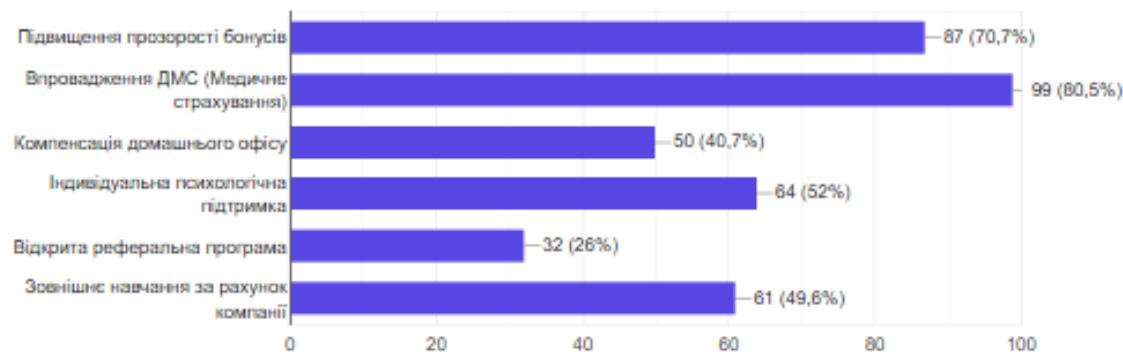
123 відповіді



Які зміни у системі мотивації ви вважаєте найбільш пріоритетними?

 Копіювати діаграму

123 відповіді



АНОТАЦІЯ

Москаленко Є.С. Формування системи мотивації персоналу ІТ-компанії.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 "Менеджмент", освітньо-професійної програми "Менеджмент організацій", Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

У роботі досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти процесу формування системи мотивації персоналу ІТ-компанії. Узагальнено концептуальні підходи до визначення сутності та структурних елементів системи мотивації персоналу, розглянуто методичний інструментарій аналізу мотиваційного клімату організації. Проведено оцінювання та аналіз чинної системи мотивації на основі таких методів: анкетування персоналу, розрахунку індексу лояльності eNPS, оцінювання результативності за KPI та OKR, а також багатокритеріального аналізу TOPSIS. Обґрунтовано напрями удосконалення процедури формування та реалізації системи мотивації персоналу, зокрема розвитку організаційно-інформаційного забезпечення системи преміювання на основі методології OKR та KPI та підвищення ефективності матеріального і нематеріального стимулювання.

Розроблено пропозиції щодо впровадження відкритої матриці бонусів, гнучкого кафетерію бенефітів, реформованої реферальної програми, регламенту компенсації зовнішнього навчання для компанії GoIT.

Ключові слова: мотивація персоналу, система стимулювання, ІТ-компанія, OKR, KPI, eNPS, TOPSIS, матеріальне та нематеріальне стимулювання, залученість персоналу, GoIT.

SUMMARY

Moskalenko Y.S. Formation of a Personnel Motivation System for an IT Company. Bachelor's Qualification Thesis in specialty 073 "Management", educational-professional program "Organization Management", Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The thesis investigates the theoretical, methodological, and applied aspects of building a personnel motivation system for an IT company. The conceptual approaches to defining the essence and structural elements of a personnel motivation system are generalized, and the methodological tools for analyzing the motivational climate of an organization are examined. An assessment and analysis of the current motivation system were conducted using the following methods: anonymous personnel survey, Employee Net Promoter Score (eNPS) calculation, performance evaluation based on KPI and OKR, and multi-criteria TOPSIS analysis. An analysis of the competitive environment of the Ukrainian IT education market was carried out. Directions for improving the formation and implementation of the personnel motivation system are substantiated, including the development of organizational and informational support for a bonus system based on OKR and KPI methodologies, and enhancing the effectiveness of material and non-material incentives. Proposals were developed regarding the introduction of a transparent bonus matrix, a flexible benefits cafeteria, a reformed referral program, a Peer-to-Peer recognition system, and an external training compensation policy for the company GoIT.

Keywords: personnel motivation, incentive system, IT company, OKR, KPI, eNPS, TOPSIS, material and non-material incentives, benefits cafeteria, employee engagement, GoIT.