

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ У СФЕРІ ІТ-ПОСЛУГ»**

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

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

ДРОЗД АННИ АНДРІЇВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н, доц. Шингур Максим В'ячеславович**

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»
ДРОЗД АННИ АНДРІЙВНИ

1. Тема роботи: «Формування системи мотивації персоналу організації у сфері IT-послуг»

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: теоретичні та практичні аспекти формування й удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС».

5. Об'єкт дослідження: система мотивації персоналу організації у сфері IT-послуг.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу організації у сфері IT-послуг на прикладі ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС».

Завдання:

- 6.1. Дослідити теоретичні основи мотивації персоналу,
- 6.2. Визначити особливості використання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання,
- 6.3. Проаналізувати специфіку мотивації працівників IT-сфери,

- 6.4. Надати організаційно-економічну характеристику підприємства,
- 6.5. Оцінити систему мотивації персоналу підприємства та визначити напрями її вдосконалення,
- 6.6. Оцінити ефективність запропонованих рекомендацій щодо розвитку системи мотивації персоналу підприємства.

Науковий керівник Шингур М.В

Здобувач освіти Дрозд А.А.




Календарний план виконання завдання

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

16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2026	Виконано
-----	--	--------------	----------

Науковий керівник Шингур М.В

Здобувач освіти Дрозд А.А.




Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
02.04.2026	Шингур М.В.	Узгодження теми з науковим керівником	
13.04.2026	Шингур М.В.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	
15.04.2026	Шингур М.В.	Розробка змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	
17.04.2026	Шингур М.В.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження	
23.04.2026	Шингур М.В.	Консультація з приводу підбору інформації для написання роботи. Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	
11.05.2026	Шингур М.В.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	
15.05.2026	Шингур М.В.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	
25.05.2026	Шингур М.В.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	
26.05.2026	Шингур М.В.	Опрацювання висновків роботи	
04.06.2026	Шингур М.В.	Розгляд загального варіанту роботи в цілому	
09.06.2026	Шингур М.В.	Узгодження кінцевого варіанту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра після доопрацювання зауважень	

Науковий керівник Шингур М.В.

Здобувач освіти Дрозд А.А




ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність, зміст і роль мотивації персоналу в системі менеджменту.....	7
1.2. Інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу: сучасні методи і підходи	12
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС».....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості функціонування ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» на ринку ІТ-послуг	19
2.2. Аналіз складу, структури та системи управління персоналом, оцінювання та виявлення проблем і резервів розвитку системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС»	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	40
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації та оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів .	40
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку бізнесу питання мотивації персоналу набуває особливого значення, оскільки саме від рівня зацікавленості працівників у результатах своєї роботи значною мірою залежить ефективність діяльності підприємства. Практика функціонування сучасних організацій показує, що навіть за наявності достатнього фінансування, сучасних технологій і чітко організованих бізнес-процесів компанія не може забезпечити стабільний розвиток без мотивованого персоналу. Якщо працівники не бачать зв'язку між власними зусиллями та результатами роботи, це поступово впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань і рівень відповідальності. Саме тому система мотивації персоналу сьогодні розглядається не лише як допоміжний елемент управління, а як один із ключових чинників підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Особливо актуальним це питання є для підприємств ІТ-сфери. Сфера ІТ-послуг характеризується високою конкуренцією за кваліфікованих працівників, швидкими змінами у форматах роботи та постійним оновленням цифрових інструментів. Для компаній цифрового сектору результат діяльності значною мірою залежить від професійності, уважності та залученості персоналу. Працівники ІТ-сфери зазвичай оцінюють роботодавця не тільки за рівнем оплати праці, а й за можливістю професійного розвитку, гнучкістю роботи, якістю комунікації та загальною атмосферою в колективі. Через це система мотивації в ІТ-компаніях повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні інструменти впливу, адаптовані до специфіки цифрового середовища.

Актуальність теми дослідження посилюється також тим, що сучасні підприємства дедалі частіше переходять на дистанційні або гібридні формати роботи. Подібні зміни впливають на організацію праці, внутрішню комунікацію та систему контролю результатів діяльності персоналу. У таких умовах традиційні підходи до мотивації не завжди забезпечують необхідний

рівень залученості працівників, тому підприємства змушені шукати нові підходи до формування системи стимулювання персоналу. Для ІТ-компаній це має особливе значення, оскільки значна частина роботи виконується у проєктному форматі та потребує постійної взаємодії між працівниками.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу організації у сфері ІТ-послуг на прикладі ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС». Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи мотивації персоналу,
- визначити особливості використання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання,
- проаналізувати специфіку мотивації працівників ІТ-сфери,
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства,
- оцінити систему мотивації персоналу підприємства та визначити напрями її вдосконалення.
- оцінити ефективність запропонованих рекомендацій щодо розвитку системи мотивації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу організації у сфері ІТ-послуг. **Предметом дослідження** виступають теоретичні та практичні аспекти формування й удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС».

У процесі виконання бакалаврської роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження.

Теоретико-методичну основу дослідження складають методи аналізу та синтезу – для розкриття сутності мотивації персоналу, класифікації матеріальних і нематеріальних методів стимулювання; метод порівняння та узагальнення – для систематизації наукових підходів до мотивації (теорії Маслоу, Герцберга, Врума) та визначення особливостей мотивації в ІТ-сфері;

метод систематизації та структурування – для формування авторської таблиці-схеми взаємозв'язку інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації.

Для аналізу практичної діяльності підприємства використано: метод економічного аналізу – для дослідження фінансово-господарської діяльності та складу персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС»; методи КРІ-оцінювання, МВО (управління за цілями), 360° зворотного зв'язку та грейдування – для комплексної оцінки чинної системи мотивації та визначення ефективності роботи персоналу; HR-опитування та анкетування – для виявлення рівня задоволеності працівників умовами праці та системою стимулювання; порівняльний аналіз – для встановлення відповідності існуючої системи мотивації потреб підприємства.

Для обґрунтування рекомендацій застосовано: метод прогнозування та сценарного моделювання – для розрахунку очікуваних показників ефективності після впровадження запропонованих заходів графічний метод – для наочного відображення динаміки ключових показників; метод логічного узагальнення – для формулювання висновків і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації.

Інформаційну базу дослідження складають: наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти України, внутрішні документи ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» (організаційна структура, положення про мотивацію, фінансові звіти за 2023–2025 рр.), а також матеріали виробничої практики.

Практичне значення бакалаврської роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Розроблені заходи можуть бути застосовані для уточнення системи КРІ, розвитку професійного навчання працівників, покращення внутрішньої комунікації та посилення

нематеріальної мотивації персоналу. Запропоновані рекомендації враховують специфіку діяльності підприємства та особливості роботи різних категорій працівників, пов'язаних із цифровими даними та проєктною взаємодією. Теоретичне значення дослідження полягає в узагальненні сучасних підходів до мотивації персоналу та уточненні особливостей формування мотиваційних систем у компаніях ІТ-сфери. Отримані результати можуть бути використані в подальших дослідженнях проблематики управління персоналом цифрових організацій.

Структура бакалаврської роботи побудована відповідно до логіки дослідження проблеми мотивації персоналу в ІТ-сфері. Теоретична частина присвячена розгляду сутності мотивації персоналу, характеристиці матеріальних і нематеріальних методів стимулювання та визначенню особливостей мотивації працівників у цифровому секторі. Практична частина роботи містить аналіз діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС», оцінювання складу персоналу та системи мотивації підприємства. На основі проведеного аналізу визначено проблеми та резерви розвитку системи мотивації, а також сформовано рекомендації щодо її вдосконалення з подальшим оцінюванням очікуваної ефективності запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, зміст і роль мотивації персоналу в системі менеджменту

Мотивація персоналу є однією з базових складових системи управління підприємством [18; 20; 29], оскільки саме вона визначає рівень зацікавленості працівників у результатах своєї роботи та впливає на ефективність виконання поставлених завдань. Практика діяльності сучасних організацій показує, що навіть за наявності достатнього фінансування, сучасних технологій і чітко організованих бізнес-процесів підприємство не може стабільно розвиватися без працівників, які зацікавлені у власній роботі та розуміють значення свого внеску в діяльність компанії. Через це мотивація персоналу розглядається як одна з ключових функцій менеджменту, пов'язана не лише зі стимулюванням праці, а й із загальною організацією роботи персоналу [13, с. 18–22].

У науковій літературі мотивація персоналу трактується як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до певної поведінки в межах трудової діяльності. Внутрішня мотивація формується під впливом особистих потреб, професійних інтересів, прагнення до самореалізації та визнання. Зовнішня мотивація залежить від умов праці, рівня оплати, преміювання, стилю керівництва та можливостей професійного розвитку [15, с. 167–169]. При цьому однакові умови праці можуть по-різному впливати на працівників, оскільки кожна людина має власні професійні очікування та систему цінностей.

Мотивацію не можна зводити виключно до матеріального стимулювання. Заробітна плата та премії залишаються важливими елементами системи управління персоналом, однак у багатьох випадках вони не забезпечують довгострокової зацікавленості працівників у результатах роботи. Частина працівників орієнтується насамперед на стабільність доходу, інші – на професійне зростання, гнучкий графік роботи, можливість навчання або комфортний психологічний клімат у колективі [1; 14]. Саме тому сучасні

підприємства дедалі частіше поєднують матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації.

У системі менеджменту мотивація виконує роль механізму, який забезпечує взаємозв'язок між цілями підприємства та поведінкою персоналу. Керівництво може формувати стратегію розвитку організації, встановлювати показники результативності та розподіляти функції між працівниками, однак фактичне досягнення результатів залежить від того, наскільки персонал зацікавлений у виконанні поставлених завдань. Якщо система мотивації побудована формально або сприймається працівниками як несправедлива, це поступово знижує рівень відповідальності та залученості персоналу [17].

Наукові підходи до розуміння мотивації персоналу змінювалися разом із розвитком систем управління [3; 18; 47]. Класичні теорії мотивації були орієнтовані переважно на потреби людини та матеріальне стимулювання праці. Сучасні підходи розглядають мотивацію ширше – як частину загального досвіду працівника в організації. Значення мають не лише фінансові стимули, а й якість комунікації, стиль керівництва, можливість професійного розвитку, рівень довіри в колективі та участь працівників у прийнятті рішень [22, с. 94–98]. Такий підхід є особливо актуальним для підприємств, діяльність яких пов'язана з інтелектуальною працею та цифровими технологіями.

Для кращого розуміння сутності мотивації персоналу доцільно розглянути основні підходи до її трактування в системі менеджменту.

Таблиця 1.1

Підходи до розуміння мотивації персоналу в системі менеджменту

Підхід	Основний зміст	Управлінське значення
Потребовий підхід	Мотивація розглядається через потреби працівника, які впливають на його поведінку	Дає змогу зрозуміти, які очікування працівників потрібно враховувати під час побудови системи мотивації
Стимулюючий підхід	Основна увага приділяється зовнішнім винагородам, преміям, доплатам і заохоченням	Дозволяє пов'язати результати праці з матеріальною або нематеріальною винагородою

Продовження Таблиці 1.1

Процесний підхід	Мотивація пояснюється через зв'язок між зусиллями, результатом і очікуваною винагородою	Допомагає формувати прозорі критерії оцінювання роботи та справедливе преміювання
Соціально-психологічний підхід	Враховуються визнання, комунікація, клімат у колективі, участь у прийнятті рішень	Підвищує залученість працівників і зменшує ризик формального ставлення до роботи
Сучасний HR-підхід	Мотивація розглядається як частина employee experience, професійного розвитку та утримання персоналу	Дозволяє поєднувати оплату праці, розвиток, гнучкість роботи й лояльність персоналу

* Складено на основі [1; 13; 15; 17; 22; 32]

Як видно з табл. 1.1, сучасні підходи до мотивації персоналу мають комплексний характер. Практика діяльності підприємств показує, що ефективна система мотивації не може базуватися лише на заробітній платі або системі штрафів і премій. Працівники відрізняються за досвідом, професійними цілями, віком і ставленням до роботи, тому підприємства змушені комбінувати різні мотиваційні інструменти залежно від особливостей персоналу та специфіки діяльності організації.

Важливу роль мотивація відіграє у забезпеченні результативності праці. Якщо працівник розуміє зв'язок між власними зусиллями та винагородою, він частіше демонструє відповідальне ставлення до роботи та готовність виконувати завдання якісніше. Коли ж система оцінювання є незрозумілою або несправедливою, рівень мотивації поступово знижується навіть за наявності формальних механізмів стимулювання [20]. Особливо помітною така ситуація є в компаніях, де результат роботи залежить від точності виконання завдань, дотримання строків і командної взаємодії.

Мотивація також безпосередньо впливає на рівень плинності кадрів. Працівники, які не бачать можливостей професійного розвитку або не відчують цінності власної роботи для підприємства, частіше розглядають можливість зміни місця роботи. Для організації це означає додаткові витрати на пошук персоналу, адаптацію нових працівників та втрату накопиченого досвіду. У сучасних умовах така проблема є особливо актуальною для

підприємств ІТ-сфери, де конкуренція за кваліфікованих спеціалістів залишається високою [32].

Мотивація персоналу пов'язана практично з усіма функціями менеджменту. На етапі планування вона допомагає визначити очікувані результати роботи та способи їх досягнення. У процесі організації праці мотивація впливає на розподіл завдань, рівень самостійності працівників та умови виконання роботи. Контроль пов'язаний із системою оцінювання результатів, KPI та зворотним зв'язком. У сфері розвитку персоналу мотивація проявляється через навчання, кар'єрне просування та професійне вдосконалення працівників.

Місце мотивації персоналу в системі менеджменту організації доцільно розглядати комплексно, оскільки вона взаємодіє з основними управлінськими функціями підприємства.

Рис. 1.1. Місце мотивації персоналу в системі менеджменту організації



**Складено автором на основі [13; 15; 19; 22; 32]*

На рис. 1.1 показано, що мотивація персоналу є елементом, який поєднує управлінські рішення з реальною поведінкою працівників. Через систему планування, організації праці, оцінювання, контролю та розвитку персоналу

підприємство впливає не лише на формальне виконання завдань, а й на рівень зацікавленості працівників у результатах діяльності компанії. Такий підхід дозволяє забезпечити кращу взаємодію між цілями організації та інтересами персоналу.

Для сучасних підприємств мотивація персоналу має ще одне важливе значення – вона впливає на рівень залученості працівників. Залучений працівник не обмежується формальним виконанням посадових обов'язків, а краще розуміє цілі компанії, уважніше ставиться до якості результату та частіше проявляє ініціативу. Подібний рівень залученості складно забезпечити лише адміністративними методами або жорстким контролем. Його формування потребує поєднання справедливої винагороди, підтримки з боку керівництва, можливостей розвитку та комфортного психологічного клімату.

Особливого значення мотивація набуває в організаціях ІТ-сфери. Для таких компаній важливими є не лише кількісні показники роботи, а й уважність до деталей, якість обробки інформації, швидкість виконання завдань та здатність працювати з цифровими інструментами. Працівники ІТ-компаній часто оцінюють роботодавця не тільки за рівнем оплати праці, а й за гнучкістю графіка, корпоративною культурою, якістю комунікації та можливістю професійного розвитку. Через це система мотивації в ІТ-секторі зазвичай поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти впливу.

Отже, мотивація персоналу в системі менеджменту є постійним управлінським процесом, який впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань, залученість працівників та стабільність персоналу. Її зміст охоплює матеріальні стимули, професійний розвиток, соціально-психологічні чинники, комунікацію та систему оцінювання результатів праці. Для сучасних підприємств, особливо організацій ІТ-сфери, ефективна система мотивації стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку.

1.2. Інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу: сучасні методи і підходи

Методи мотивації персоналу відображають практичні способи впливу підприємства на поведінку працівників, їхню зацікавленість у результатах роботи та рівень відповідальності під час виконання професійних обов'язків. Якщо мотивація пояснює причини трудової активності працівника, то методи мотивації визначають конкретні інструменти, за допомогою яких організація підтримує або посилює таку активність. У сучасній системі управління персоналом найбільш поширеним є поділ методів мотивації на матеріальні та нематеріальні. На практиці вони не функціонують окремо один від одного, оскільки різні категорії працівників по-різному реагують на фінансові стимули, професійні можливості та умови праці [14].

Матеріальна мотивація пов'язана з економічною винагородою працівника за результати виконаної роботи. До неї належать заробітна плата, премії, бонуси, доплати, компенсації, соціальний пакет, медичне страхування, оплата навчання та інші форми винагороди, що мають фінансову цінність для працівника. Основою матеріальної мотивації залишається система оплати праці, оскільки саме вона забезпечує працівникові стабільний дохід і впливає на відчуття економічної безпеки [7]. Для більшості працівників рівень заробітної плати є одним із перших критеріїв оцінювання роботодавця, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації та високої конкуренції на ринку праці.

Ефективність матеріальної мотивації значною мірою залежить від того, наскільки зрозумілою та справедливою є система винагороди. Працівник повинен розуміти, за які саме результати він отримує додаткову оплату або премію. У багатьох компаніях преміювання прив'язується до виконання KPI, дотримання строків виконання завдань, якості роботи або участі у складних проєктах [5; 10]. Подібний підхід дозволяє формувати прямий зв'язок між

результативністю працівника та його винагородою, що підвищує зацікавленість персоналу у досягненні поставлених цілей.

Разом із тим використання лише матеріальних стимулів не завжди забезпечує довгостроковий мотиваційний ефект. Якщо підприємство постійно акцентує увагу лише на грошових винагородах, працівники можуть почати сприймати премії як звичайну частину доходу, а не як заохочення за результат. У такій ситуації рівень мотивації поступово знижується, а підприємство змушене збільшувати витрати на оплату праці для підтримання зацікавленості персоналу [15, с. 169–171]. Крім того, навіть конкурентна заробітна плата не завжди гарантує лояльність працівників, якщо в компанії існують проблеми з комунікацією, організацією роботи або професійним розвитком.

Нематеріальна мотивація охоплює методи впливу, які не передбачають прямої фінансової винагороди [3; 9; 29], але впливають на ставлення працівника до роботи та організації загалом. До таких методів належать визнання результатів праці, кар'єрне зростання, професійне навчання, гнучкий графік роботи, дистанційний або гібридний формат зайнятості, участь у прийнятті рішень, автономія у виконанні завдань, позитивний психологічний клімат і підтримка балансу між роботою та особистим життям [26; 28]. Для частини працівників саме ці чинники мають вирішальне значення під час вибору роботодавця або оцінювання умов праці.

Нематеріальні методи мотивації зазвичай мають менш швидкий, але стабільніший ефект. Вони сприяють формуванню у працівника відчуття причетності до діяльності підприємства, підвищують рівень довіри до керівництва та підтримують довгострокову залученість персоналу. Наприклад, регулярний зворотний зв'язок дозволяє працівникові краще розуміти власні сильні сторони та напрями професійного розвитку. Визнання досягнень формує відчуття значущості роботи, а можливість навчання демонструє зацікавленість підприємства у професійному зростанні персоналу [33].

У сучасних компаніях дедалі більше значення мають підходи employee experience та wellbeing [16; 36; 38]. Employee experience охоплює загальне враження працівника від взаємодії з компанією – від процесу адаптації до щоденної комунікації, оцінювання та можливостей розвитку. Wellbeing пов'язаний із психологічним комфортом працівника, рівнем навантаження та підтримкою балансу між професійним і особистим життям [26]. Подібні підходи показують, що мотивація персоналу вже не обмежується лише преміями або посадовими окладами. Працівники оцінюють роботодавця комплексно, звертаючи увагу на умови праці, корпоративну культуру та ставлення керівництва.

Матеріальні та нематеріальні методи мотивації виконують різні функції, але на практиці вони доповнюють один одного. Матеріальні стимули формують базову економічну зацікавленість працівника у результатах роботи, тоді як нематеріальні методи впливають на довгострокову залученість, професійний розвиток і бажання залишатися в компанії. Якщо одна зі складових відсутня, система мотивації поступово втрачає ефективність. Високий рівень оплати праці не завжди компенсує відсутність розвитку або нормальної комунікації, а комфортні умови праці не можуть повністю замінити справедливую матеріальну винагороду.

Для кращого розуміння особливостей матеріальних і нематеріальних методів мотивації доцільно порівняти їх за основними характеристиками.

Таблиця 1.2

Порівняння матеріальних і нематеріальних методів мотивації персоналу

Основні інструменти	Заробітна плата, премії, бонуси, доплати, компенсації, соціальний пакет, оплата навчання	Визнання результатів, кар'єрне зростання, навчання, гнучкий графік, дистанційна робота, участь у прийнятті рішень
---------------------	--	---

Продовження Таблиці 1.2

Очікуваний ефект	Швидке підвищення продуктивності, виконання плану, посилення зв'язку між результатом і винагородою	Підвищення залученості, лояльності, відповідальності та бажання залишатися в компанії
Тривалість впливу	Часто має коротко- або середньостроковий ефект	Формує довгострокову мотивацію та стабільніше ставлення до роботи
Основні обмеження	Потребує фінансових ресурсів, може викликати звикання до премій	Складніше виміряти результат, потребує послідовності з боку керівництва
Значення для працівника	Забезпечує дохід, фінансову стабільність і відчуття справедливої винагороди	Дає відчуття значущості, розвитку, поваги та психологічного комфорту
Значення для підприємства	Дозволяє швидко впливати на продуктивність і виконання завдань	Допомагає утримувати працівників, зменшувати плинність і формувати позитивну культуру роботи

**Розроблено на основі [5; 7; 10; 14; 15; 25; 26; 28; 32; 33]*

У табл. 1.2 наведено основні відмінності між матеріальними та нематеріальними методами мотивації персоналу. Порівняння показує, що ці методи мають різну управлінську логіку та по-різному впливають на поведінку працівників. Матеріальні стимули більш ефективні тоді, коли результат роботи можна чітко виміряти за кількісними показниками. Нематеріальні методи мають більше значення для підтримання стабільної залученості персоналу, формування позитивного психологічного клімату та зниження плинності кадрів.

Взаємозв'язок матеріальних і нематеріальних методів мотивації персоналу доцільно розглядати комплексно, оскільки вони формують єдину систему впливу на працівників.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок матеріальних і нематеріальних методів мотивації персоналу

Складено автором на основі [5; 10; 26; 28; 32; 33]

На рис. 1.2 показано, що матеріальні та нематеріальні методи мотивації не варто розглядати ізольовано. Заробітна плата, бонуси та премії створюють для працівника базове відчуття справедливої винагороди за виконану роботу. Водночас нематеріальні методи допомагають підтримувати залученість персоналу, професійний розвиток та позитивне ставлення до організації. Саме поєднання цих двох груп інструментів дозволяє підприємству формувати більш стабільну систему мотивації.

Для підприємств ІТ-сфери поєднання матеріальних і нематеріальних методів має особливе значення [11; 31; 45; 46]. У цій галузі працівники зазвичай мають вищі очікування щодо гнучкості роботи, професійного розвитку та рівня автономії. Конкурентна заробітна плата залишається

важливим чинником, однак вона не завжди є визначальною для утримання персоналу. Працівники ІТ-компаній часто звертають увагу на можливість працювати дистанційно, участь у цікавих проєктах, якість комунікації з керівництвом і відсутність надмірної бюрократії [32].

У компаніях, діяльність яких пов'язана з цифровими даними та проєктною роботою, матеріальна мотивація може залежати від швидкості виконання завдань, якості результату та дотримання строків. Нематеріальна мотивація у такому випадку допомагає підтримувати уважність працівників, знижувати професійне вигорання та формувати відповідальніше ставлення до роботи. Якщо працівник виконує велику кількість однотипних операцій, для нього важливими стають не лише премії, а й нормальний розподіл навантаження, якісний зворотний зв'язок та комфортна організація робочого процесу.

Для керівництва підприємства важливо не лише використовувати окремі інструменти мотивації, а й узгоджувати їх між собою. Преміювання має базуватися на зрозумілих показниках результативності, навчання – відповідати потребам працівників, а визнання результатів – бути пов'язаним із конкретними досягненнями персоналу. Якщо ці елементи не поєднані між собою, система мотивації може сприйматися працівниками як формальна або несправедлива.

Отже, матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу є взаємодоповнювальними елементами системи управління персоналом. Матеріальні стимули забезпечують економічну зацікавленість працівників у результатах роботи, а нематеріальні методи підтримують залученість, професійний розвиток і лояльність персоналу. Для сучасних підприємств, особливо організацій ІТ-сфери, ефективна система мотивації повинна поєднувати фінансову винагороду, комфортні умови праці, професійний розвиток, визнання результатів та якісну комунікацію всередині колективу.

КРІ-орієнтоване преміювання передбачає прив'язку змінної частини винагороди до вимірюваних показників результативності [3; 18; 40] – обсягу

виконаних завдань, рівня якості, дотримання строків або клієнтської задоволеності. Перевагою такого підходу є прозорість критеріїв оцінювання та можливість для працівника самостійно розраховувати очікувану винагороду [8; 10; 18].

Грейдування є системою класифікації посад за рівнями (грейдами) [3; 26; 34] залежно від складності завдань, рівня відповідальності та вимог до кваліфікації. Кожному грейду відповідає певна «вилка» окладу, що робить систему оплати праці прозорою та зрозумілою для персоналу [18; 22].

Метод управління за цілями (MBO – Management by Objectives) ґрунтується на спільному визначенні [18; 34; 41] керівником та працівником конкретних, вимірюваних цілей на певний період. Досягнення цих цілей є підставою для преміювання або кар'єрного просування [10; 18; 34].

Тарифні системи та Нау-метод використовуються для стандартизації посадових окладів [3; 26] та оцінювання внеску конкретної посади в діяльність підприємства. Нау-метод оцінює посади за трьома параметрами: знання та навички, вирішення проблем, відповідальність [2; 10; 18; 22; 34].

Метод 360° передбачає комплексне оцінювання працівника з боку керівника [3; 34; 46], колег, підлеглих та, у деяких випадках, клієнтів. Такий підхід формує більш об'єктивне уявлення про компетентність і поведінку працівника [8; 34].

Cafeteria-план – система гнучких пільг [9; 34], що уможливорює працівникові самостійно обирати серед набору нематеріальних або умовно-матеріальних переваг (медичне страхування, компенсація транспорту, оплата навчання, додаткові вихідні тощо) відповідно до особистих потреб [9; 34; 38].

Гейміфікація як інструмент мотивації передбачає використання ігрових механік [9; 16; 35] (рейтинги, бейджі, внутрішні нагороди, змагальні елементи) у робочому середовищі. Для компаній ІТ-сфери гейміфікація може підвищити залученість персоналу та зробити рутинні завдання більш привабливими [9; 16; 35].

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості функціонування ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» на ринку ІТ-послуг

Організації ІТ-сфери мають специфічні умови роботи персоналу, тому підходи до мотивації працівників у цій галузі суттєво відрізняються від традиційних моделей управління персоналом. Результат діяльності таких компаній значною мірою залежить від інтелектуальної праці, швидкості обробки інформації, уважності працівників, здатності адаптуватися до змін і працювати з цифровими інструментами. Через це система мотивації в ІТ-сфері не може обмежуватися лише заробітною платою або стандартним преміюванням. Працівники оцінюють роботодавця комплексно – через умови роботи, можливості розвитку, якість управлінської комунікації та зміст професійних завдань [15, с. 168–173].

Для ІТ-компаній проблема утримання персоналу є не менш важливою, ніж залучення нових працівників. Ринок інформаційних технологій характеризується високою конкуренцією за кваліфікованих фахівців, тому працівники часто мають можливість обирати між кількома роботодавцями одночасно. У таких умовах компанії змушені формувати не лише конкурентний рівень оплати праці, а й комфортне робоче середовище, яке підтримує довгострокову залученість персоналу [17]. Якщо система мотивації сприймається як формальна або не відповідає професійним очікуванням працівників, ризик плинності кадрів помітно зростає.

Матеріальна мотивація в ІТ-сфері залишається важливою, однак її роль поступово змінюється. Конкурентна заробітна плата створює базове відчуття стабільності та справедливої винагороди за виконану роботу. Проте після досягнення певного рівня фінансового забезпечення працівники дедалі частіше звертають увагу на інші чинники – професійний розвиток, автономію, гнучкість графіка, зміст проєктів та якість взаємодії всередині команди [22, с.

94–98]. Через це система мотивації в ІТ-компаніях зазвичай поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти впливу.

Особливе значення для працівників цифрової сфери має зміст роботи. У багатьох випадках мотивація залежить не лише від рівня оплати праці, а й від складності та професійної цінності завдань. Для розробників важливим може бути використання нових технологій або участь у масштабних проєктах. Для аналітиків – можливість працювати зі складними масивами даних та брати участь у прийнятті рішень. Працівники, які займаються цифровим контентом або обробкою даних, зазвичай більше звертають увагу на чіткість робочих процесів, зрозумілі критерії оцінювання та якість організації роботи [26]. Якщо робота стає надто одноманітною або працівник не бачить перспектив розвитку, рівень мотивації поступово знижується навіть за наявності стабільної оплати праці.

Поширення дистанційного та гібридного форматів роботи також вплинуло на особливості мотивації в ІТ-сфері. Для багатьох працівників гнучкість графіка вже стала не додатковою перевагою, а звичною умовою роботи. Можливість працювати дистанційно дозволяє краще поєднувати професійні обов'язки з особистим життям, зменшує втрати часу на дорогу та підвищує рівень автономії працівника [28]. Разом із тим дистанційна робота створює для керівництва нові труднощі, пов'язані з організацією командної взаємодії, підтриманням корпоративної культури та контролем якості виконання завдань. Через це гнучкість у роботі повинна поєднуватися зі зрозумілими KPI, регулярним зворотним зв'язком і чіткою системою оцінювання результатів.

Для ІТ-організацій характерною є потреба в індивідуальному підході до мотивації різних категорій працівників. Мотиваційні очікування програмістів, проєктних менеджерів, фахівців із підтримки клієнтів або працівників, які займаються обробкою цифрових даних, можуть суттєво відрізнятися. Одні працівники більше цінують професійну свободу та автономію, інші – стабільність навантаження, чіткі правила роботи та справедливе оцінювання

результатів [32]. Через це універсальна система мотивації для всіх категорій персоналу не завжди забезпечує однакову ефективність.

Для компаній, діяльність яких пов'язана з цифровими даними та інформаційними сервісами, важливе значення має якість виконання роботи. У таких організаціях результат залежить не лише від кількості виконаних операцій, а й від точності обробки інформації, уважності працівників та дотримання стандартів якості. Якщо система мотивації орієнтована виключно на швидкість виконання завдань, це може створювати ризик зниження якості результату. Працівники починають концентруватися на кількісних показниках, приділяючи менше уваги перевірці інформації або деталям роботи [33]. Через це підприємства ІТ-сфери змушені поєднувати кількісні та якісні критерії оцінювання персоналу.

У сучасних ІТ-компаніях дедалі більшого значення набуває *employee experience*. Це поняття охоплює загальний досвід працівника в компанії – від адаптації після прийняття на роботу до повсякденної взаємодії з керівництвом, оцінювання результатів і можливостей професійного розвитку [26]. Якщо працівник отримує зрозумілий зворотний зв'язок, бачить перспективи розвитку та розуміє критерії оцінювання своєї роботи, рівень його залученості зазвичай зростає. У ситуації, коли робочі процеси є хаотичними, а система оцінювання сприймається як несправедлива, навіть високий рівень оплати праці не завжди компенсує незадоволеність умовами роботи.

Окрему роль у мотивації персоналу ІТ-компаній відіграють цифрові HR-інструменти. Онлайн-платформи для оцінювання результативності, внутрішні системи постановки завдань, короткі опитування щодо рівня залученості персоналу та інструменти для професійного навчання дозволяють керівництву швидше виявляти проблеми в роботі команди [24]. Наприклад, регулярний збір зворотного зв'язку допомагає вчасно помічати професійне вигорання працівників або незадоволеність окремими елементами організації праці. Водночас цифрові HR-інструменти самі по собі не забезпечують мотивацію

персоналу. Їх ефективність залежить від того, наскільки отримані дані реально використовуються для управлінських рішень.

Для ІТ-сфери важливим залишається баланс між автономією працівників і контролем результатів роботи. Працівники цифрового сектору часто очікують більшої свободи у виборі способів виконання завдань, особливо якщо йдеться про фахівців із високим рівнем кваліфікації. Надмірний контроль у такому середовищі може сприйматися як недовіра з боку керівництва та знижувати мотивацію персоналу. Водночас повна відсутність контролю створює труднощі з оцінюванням результативності та дотриманням строків виконання проєктів. Через це система мотивації в ІТ-компаніях зазвичай базується не на постійному контролі процесу роботи, а на оцінюванні кінцевого результату та відповідальності працівника за виконані завдання.

Ключові чинники мотивації персоналу в ІТ-сфері доцільно розглядати комплексно, оскільки вони взаємодіють між собою та впливають на рівень залученості працівників.



Рис. 2.1. Ключові чинники мотивації персоналу в ІТ-сфері

**Складено автором на основі [6; 11; 24; 29; 30; 35]*

На рис. 2.1. показано основні чинники, які найбільше впливають на мотивацію працівників ІТ-сфери. Поряд із рівнем оплати праці важливе значення мають гнучкість роботи, професійний розвиток, автономія, якість комунікації в команді та зміст професійних завдань. Для компаній, що працюють із цифровими даними, до цих чинників додаються вимоги до точності виконання роботи, дотримання строків та стабільної якості результату.

Важливо враховувати, що ІТ-сфера охоплює не лише розробку програмного забезпечення. До неї належать компанії, діяльність яких пов'язана з цифровим контентом, електронною комерцією, аналітикою даних, автоматизацією процесів та інформаційною підтримкою клієнтів. У таких організаціях можуть працювати не тільки програмісти, а й контент-менеджери, оператори цифрових даних, менеджери проєктів, фахівці із взаємодії з клієнтами та працівники контролю якості. Для кожної з цих категорій персоналу мотивація має враховувати специфіку професійних завдань, навантаження та критерії оцінювання результатів роботи.

Цей аспект є важливим для подальшого аналізу діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС», оскільки підприємство працює саме у сфері цифровізації товарних даних для ритейлу. Для таких компаній система мотивації повинна враховувати не лише загальні особливості ІТ-ринку, а й специфіку роботи з цифровими картками товарів, клієнтськими проєктами та контролем якості інформації. Працівники, які виконують операційні завдання, потребують зрозумілих KPI та справедливої системи преміювання. Для працівників, які координують проєкти або взаємодіють із клієнтами, більшого значення можуть набувати автономія, комунікація та визнання результатів роботи.

Отже, мотивація персоналу в організаціях ІТ-сфери має будуватися на поєднанні матеріальної винагороди, професійного розвитку, гнучких умов роботи, зрозумілого оцінювання результатів та якісної внутрішньої

комунікації. Для підприємств, діяльність яких пов'язана з цифровими даними та проєктною роботою, додаткового значення набувають показники точності, якості виконання завдань і відповідальності персоналу. Саме така логіка дозволяє перейти від загального теоретичного аналізу мотивації до оцінювання системи мотивації персоналу конкретного підприємства.

ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» є товариством з обмеженою відповідальністю, яке працює у сфері цифрових сервісів для ритейлу. Підприємство зареєстроване 25 серпня 2015 р. та має код ЄДРПОУ 39964822. За організаційно-правовою формою компанія належить до юридичних осіб приватного права, а її діяльність регулюється нормами господарського та цивільного законодавства України, а також законодавством про товариства з обмеженою відповідальністю [2; 16; 23]. Такий правовий статус дає підприємству можливість самостійно укладати договори, надавати послуги, формувати власну систему управління та визначати внутрішні підходи до роботи з персоналом.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС»

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації	25 серпня 2015 року
Код ЄДРПОУ	39964822
Основний КВЕД	63.11 «Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність»
Форма власності	Приватна
Засновник і кінцевий бенефіціарний власник	Діхтяр Захар Володимирович
Частка власності засновника	100 % статутного капіталу

Продовження Таблиці 2.1

Статутний капітал	115 000 грн
Керівник підприємства	Рябоконт Валентина Сергіївна
Юридична адреса	03124, м. Київ, бульвар Вацлава Гавела, 6, корпус 17, кімната 508
Фактичне місце проходження практики	м. Київ, вул. Миколи Василенка, 7, БЦ «Геліос»
Сфера діяльності	Цифровізація товарних даних для ритейлу
Основні послуги	Створення цифрових карток товарів, обробка та перевірка товарної інформації
Цільові клієнти	Постачальники товарів, виробники, дистриб'ютори, торговельні мережі
Податковий статус	Загальна система оподаткування, платник ПДВ
Статус Дія.City	Резидент Дія.City з 15 грудня 2025 року
Особливості діяльності	B2B-сегмент, проєктна робота, обробка великих обсягів даних, залежність результату від точності персоналу

**Складено на основі [2, 16, 18, 23]*

Наведені вище дані показують, що ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» має чітко визначений правовий статус, стабільну спеціалізацію та зрозумілу ринкову нішу. Для теми дослідження це важливо тому, що організаційно-економічні характеристики підприємства безпосередньо впливають на вимоги до персоналу. Компанія працює не з масовим фізичним виробництвом, а з цифровими даними, тому результат залежить від уважності працівників, якості внутрішньої комунікації, дотримання строків і точності виконання завдань. Через це система мотивації має бути пов'язана не лише з оплатою праці, а й з показниками якості, професійним розвитком, відповідальністю за результат і комфортною організацією роботи.

Рис. 2.2. Загальна схема діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС»
**складено автором на основі [2; 18; 23]*



Рис. 2.2 пояснює, як ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» включене в роботу між постачальниками товарів і торговельними мережами. Постачальники передають зразки продукції, а підприємство обробляє ці дані, структурує їх і формує цифрові картки товарів. Після цього готовий контент може використовуватися торговельними мережами для онлайн-каталогів, логістики, управління асортиментом або електронної комерції. Така модель роботи робить персонал важливою частиною послуги: від уважності працівників залежить не лише швидкість виконання замовлення, а й точність інформації, яку отримує клієнт.

2.2. Аналіз складу, структури та системи управління персоналом, оцінювання та виявлення проблем і резервів розвитку системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС»

Аналіз персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» є важливим етапом для розуміння того, як побудована система мотивації на підприємстві. Специфіка діяльності компанії, пов'язана з обробкою товарних даних і проєктною роботою, визначає особливості складу персоналу та вимоги до його

роботи. Від того, наскільки правильно розподілені функції між працівниками, залежить якість послуг, що надаються клієнтам [2].

Структура персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» умовно поділяється на кілька функціональних груп. Першу групу становлять операційні працівники, які займаються безпосередньою обробкою даних і формуванням цифрових карток товарів. Другу групу складають фахівці з роботи з клієнтами, які відповідають за прийом завдань, комунікацію та контроль якості виконаних робіт. Третю групу утворюють ІТ-фахівці та технічні спеціалісти, які забезпечують стабільну роботу систем і програмного забезпечення. Окремо виділяються працівники, які виконують управлінські, фінансові та адміністративні функції. Такий поділ дозволяє чіткіше розподіляти відповідальність, але водночас вимагає узгодженої системи мотивації для різних категорій персоналу [19].

У структурі персоналу підприємства переважають жінки, частка яких становить приблизно 70–75 %. Середній вік працівників перебуває в межах 27–32 років, що є типовим для компаній, орієнтованих на цифрові сервіси та роботу з даними. Понад 80 % працівників мають вищу освіту у сферах економіки, товарознавства, маркетингу, філології, інформаційних технологій або дизайну. Такі характеристики персоналу важливі для оцінювання мотивації, оскільки молодий і відносно освічений колектив зазвичай очікує не лише стабільної оплати, а й розвитку, гнучкості та зрозумілих перспектив професійного зростання.

Система управління персоналом на підприємстві має відносно просту структуру. Основні кадрові рішення приймаються керівництвом компанії, а частина функцій з підбору, адаптації та поточного контролю може поєднуватися з обов'язками керівників напрямів. HR-функція на підприємстві має компактний характер і поєднує підбір персоналу, кадровий облік, адаптацію нових працівників, участь в оцінюванні результатів роботи та підтримку мотиваційних процесів. З огляду на розмір компанії, частина кадрових питань може вирішуватися у співпраці керівництва, HR-відділу та

керівників функціональних напрямів. Такий формат дозволяє швидше реагувати на поточні потреби команд, але потребує чітких правил оцінювання, навчання та мотивації працівників.

Оцінювання працівників на підприємстві, за наявною інформацією, відбувається переважно через контроль виконання поточних завдань і дотримання строків. Для операційних працівників важливими показниками є обсяг і якість оброблених даних, а для проєктних менеджерів – успішність реалізації завдань клієнтів. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на результати роботи, але потребує чітких критеріїв оцінювання, щоб працівники розуміли, за що саме їх заохочують або зауважують [2].

Метод KPI (Key Performance Indicators) є основним кількісним інструментом оцінювання результативності персоналу. Для операторів даних ключовими показниками є обсяг оброблених SKU (4000–6000 на місяць), рівень браку (менше 5 %), а також дотримання строків. Для контролерів якості – кількість перевірених карток (5000–8000 на місяць) та відсоток виявлених помилок (понад 95 %). Для проєктних менеджерів – відсоток вчасно завершених проєктів (не менше 95 %) [5; 10; 18].

Метод управління за цілями (МВО) передбачає спільне визначення керівником та працівником конкретних вимірюваних цілей на квартал або рік. Для ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» МВО може застосовуватися для проєктних менеджерів і фахівців з клієнтської взаємодії [10; 18; 34].

Метод 360° дозволяє отримати багатостороннє оцінювання компетентності та поведінки працівника – від керівника, колег та клієнтів. Для підприємства цей метод особливо корисний для оцінювання менеджерів проєктів і фахівців із роботи з клієнтами, оскільки виявляє як технічні, так і комунікативні компетенції [8; 34].

Метод грейдування дозволяє класифікувати посади за рівнями відповідно до складності завдань, відповідальності та вимог до кваліфікації. Запровадження грейдів у ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» забезпечить

більш прозору систему оплати праці та чіткіший зв'язок між рівнем посади й розміром винагороди [18; 22].

HR-опитування застосовуються для виявлення рівня задоволеності персоналу умовами праці, системою оцінювання та внутрішньою комунікацією. Рекомендується проводити короткі анонімні опитування щоквартально, що уможливорює своєчасно виявляти ознаки зниження мотивації або професійного вигорання [24; 33].

Поєднання зазначених методів оцінювання дозволяє сформувати комплексну й справедливую систему управління результативністю персоналу. Для підприємств, які працюють із цифровими товарними даними, важливо, щоб система оцінювання враховувала як кількісні показники (обсяг, швидкість), так і якісні критерії (точність, рівень помилок, задоволеність клієнтів) [5; 10; 29; 34].

Структура персоналу та система управління безпосередньо впливають на вибір мотиваційних інструментів. Для операційних працівників, які виконують великі обсяги рутинної роботи, важливими можуть бути зрозумілі KPI, преміювання за якість і швидкість виконання завдань. Для IT-фахівців і проєктних менеджерів більш значущими стають можливості професійного розвитку, автономія у виконанні завдань та визнання результатів. Адміністративний персонал зазвичай орієнтується на стабільність умов праці та соціальні гарантії. Тому ефективна система мотивації повинна враховувати ці відмінності [19].

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» за основними функціональними групами

Функціональна група персоналу	Основні завдання	Роль у діяльності підприємства	Можливі мотиваційні потреби
Операційні працівники	Оцифрування товарів, створення цифрових карток	Забезпечення основного продукту компанії	Зрозумілі KPI, преміювання за якість і швидкість

Фахівці з роботи з клієнтами	Прийом завдань, комунікація, контроль якості	Підтримка відносин з клієнтами	Визнання результатів, бонуси за успішні проекти
ІТ-фахівці та технічні спеціалісти	Підтримка систем, програмне забезпечення	Забезпечення стабільної роботи технічної інфраструктури	Професійний розвиток, цікаві завдання, гнучкість
Управлінський та адміністративний персонал	Управління проектами, фінанси, кадрове адміністрування	Координація роботи та забезпечення процесів	Стабільність, чіткі функції, соціальні гарантії

Розроблено на основі [2, 4, 19, 23]

Аналіз структури персоналу показує, що на підприємстві переважають операційні працівники, які виконують основну частину роботи з оцифрування даних. Це означає, що система мотивації повинна бути побудована з урахуванням особливостей саме цієї категорії персоналу, оскільки від їхньої продуктивності та якості роботи залежить основний результат діяльності компанії.



Рис. 2.3. Схема управління персоналом ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС»
Складено автором на основі [2; 19; 23]

Рис. 2.3 відображає, як на підприємстві можуть бути пов'язані керівництво, HR-функція, керівники напрямів і працівники, які виконують основні операційні завдання. Для компанії з відносно компактною структурою

важливо, щоб кадрові рішення не залишалися лише формальністю. Підбір, адаптація, оцінювання результатів і мотивація мають бути узгоджені з потребами проектних та операційних команд. Така схема також показує, що мотивація персоналу залежить не тільки від розміру премії, а й від того, наскільки зрозуміло розподілені обов'язки та хто відповідає за підтримку працівників у процесі роботи.

Оцінювання системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» дозволяє зрозуміти, наскільки наявні інструменти стимулювання відповідають специфіці роботи компанії та потребам працівників. Підприємство займається оцифруванням товарних даних, тому якість результату, точність і дотримання строків безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів. У таких умовах система мотивації повинна підтримувати не лише обсяг виконаної роботи, а й відповідальність за якість даних [2].

Оцінювання системи мотивації доцільно проводити з урахуванням не лише опису наявних стимулів, а й кадрових показників підприємства. Для аналізу використовувалися статистичні дані кадрового обліку за 2024 – початок 2026 років, а також результати анонімного опитування 52 працівників. Це дозволяє розглядати мотивацію не тільки як набір управлінських рішень, а як систему, що впливає на продуктивність, плинність кадрів, якість виконання завдань і рівень задоволеності персоналу.

Матеріальна мотивація на підприємстві базується на фіксованій оплаті праці та змінній частині винагороди, пов'язаній із виконанням KPI, участю у складних проєктах і дотриманням строків. Щомісячна премія за виконання KPI може становити від 20 % до 50 % базового окладу, а додаткові бонуси передбачаються за успішне завершення складних проєктів, виконання робіт без браку, понаднормову роботу або завдання підвищеної складності. Для операторів даних і контент-менеджерів орієнтиром є 4000–6000 SKU на місяць і рівень браку менше 5 %, для контролерів якості – 5000–8000 перевірених карток на місяць та виявлення понад 95 % помилок, а для менеджерів проєктів

– виконання не менше 95 % проєктів у встановлені строки. Ці показники доцільно використати як основу для пропозицій щодо уточнення системи преміювання. Для компанії, де помилки в цифрових картках товарів можуть призвести до претензій клієнтів, важливим є не лише швидкість, а й точність виконання завдань [5].

За даними кадрового обліку, протягом 2024 – початку 2026 року середня продуктивність операторів зросла з 4800 до 6200 SKU на місяць на одну особу, а коефіцієнт плинності кадрів знизився з 18,0 % до 15,0 %. Одночасно частка працівників, які отримували премію понад 30 % окладу, збільшилася з 70 % до 80 %, а середній розмір щомісячної премії – з 28 % до 37 % окладу. Це свідчить про те, що матеріальна складова мотивації має позитивний вплив на продуктивність, але не вирішує повністю проблеми кар'єрного розвитку та нематеріального визнання.

Нематеріальна мотивація представлена гнучкими умовами роботи та можливістю дистанційного виконання завдань. Для багатьох працівників це є важливим фактором, оскільки дозволяє поєднувати роботу з особистими справами. Крім того, на підприємстві практикується неформальне визнання результатів – керівники відзначають добре виконану роботу під час поточної комунікації. Разом з тим, система нематеріального стимулювання не має чіткої структури, тому її вплив на залученість персоналу проявляється нерівномірно [10].

Організація праці та оцінювання результатів на підприємстві тісно пов'язані між собою. Працівники отримують завдання через внутрішні системи, а контроль виконання здійснюється через перевірку якості даних і дотримання строків. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на результати роботи, але не завжди дає працівникам зрозуміле уявлення про те, за які саме показники вони можуть отримати додаткову винагороду. Це особливо помітно для операційних працівників, які виконують великі обсяги рутинної роботи [20].

Професійний розвиток і кар'єрне зростання на підприємстві поки що не мають системного характеру. Працівники можуть отримувати нові завдання та розширювати свої навички в процесі роботи, однак чітких програм навчання або планів кар'єрного розвитку не передбачено. Для ІТ-сфери, де працівники часто орієнтуються на можливості професійного зростання, відсутність таких інструментів може з часом впливати на рівень задоволеності роботою [29].

Аналіз показує, що система мотивації має як сильні, так і слабкі сторони. До сильних сторін можна віднести наявність матеріальних стимулів, гнучкість у організації роботи та орієнтацію на результат. Водночас обмеження проявляються у недостатній формалізації критеріїв преміювання, слабкому розвитку нематеріальної мотивації та відсутності чітких механізмів кар'єрного зростання. Це створює ситуацію, коли частина працівників може не бачити перспектив для довгострокової роботи на підприємстві [32].

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність системи KPI та преміювання	Недостатня прозорість критеріїв преміювання
Гнучкий графік роботи та можливість дистанційної роботи	Обмежені можливості кар'єрного зростання для окремих груп персоналу
Орієнтація на результат роботи	Недостатній розвиток нематеріального визнання
Наявність матеріальних стимулів	Обмежені можливості професійного навчання
Можливості	Загрози
Запровадження індивідуальних планів розвитку	Висока конкуренція для ІТ-фахівців на ринку праці
Розвиток внутрішнього навчання та наставництва	Ризик плинності кваліфікованого персоналу
Запровадження програми визнання результатів	Втома працівників від одноманітних операційних завдань
Використання HR-аналітики для оцінки ефективності	Зниження залученості через недостатній зворотний зв'язок

Складено автором на основі [2; 19; 23]

У табл. 2.3 наведено узагальнена характеристика системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНЕНТ СЕРВІС» у вигляді SWOT-аналізу.

Оцінювання системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНЕНТ СЕРВІС» дає підстави для формування пропозицій щодо її вдосконалення. У третьому розділі будуть розроблені рекомендації, спрямовані на покращення матеріальної та нематеріальної мотивації з урахуванням специфіки діяльності компанії та потреб різних груп працівників.

Таблиця 2.4

Оцінювання системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНЕНТ СЕРВІС»

Елемент мотивації	Наявний прояв на підприємстві	Позитивний вплив	Обмеження або проблема	Напрямок можливого вдосконалення
Матеріальна мотивація	Фіксована оплата праці та преміювання за виконання завдань, дотримання строків і участь у проєктах	Підтримує зацікавленість працівників у стабільному виконанні роботи та досягненні поточних результатів	Недостатній акцент на якості цифрових товарних даних і відсутності помилок	Уточнення КРІ з урахуванням якості, точності, швидкості та стабільності виконання завдань
Нематеріальна мотивація	Гнучкі умови роботи, можливість дистанційного виконання частини завдань, неформальне визнання результатів	Підвищує зручність праці, підтримує залученість і допомагає працівникам краще поєднувати роботу з особистими справами	Нематеріальні стимули використовуються нерівномірно й не завжди мають чітку організаційну форму	Запровадження програми визнання результатів, регулярного зворотного зв'язку та внутрішніх нематеріальних заохочень
Соціальна мотивація	Компенсація окремих робочих витрат, підтримка гнучких умов праці, можливість поєднання офісного й дистанційного формату роботи	Підвищує відчуття стабільності, підтримки з боку підприємства та загальної турботи про умови праці	Соціальні інструменти не завжди пов'язані з індивідуальними потребами різних груп працівників	Розширення адресної підтримки, компенсації навчання, wellbeing-елементів і заходів для підтримки балансу між роботою та особистим життям

Продовження Таблиці 2.4

Оцінювання результатів	Контроль якості обробки даних, виконання строків і поточних завдань	Дає змогу керівництву оперативно бачити результати роботи та реагувати на відхилення	Працівники не завжди мають достатньо зрозуміле уявлення про зв'язок між оцінюванням і преміюванням	Формалізація критеріїв оцінювання для різних функціональних груп персоналу
Професійний розвиток	Навчання переважно в процесі виконання роботи, поступове розширення практичних навичок	Дозволяє працівникам адаптуватися до завдань підприємства та краще розуміти специфіку роботи з товарними даними	Відсутність чітких індивідуальних планів розвитку та системної програми навчання	Розробка індивідуальних планів розвитку, внутрішнього наставництва та коротких навчальних сесій
Організація праці	Проектний характер роботи, розподіл завдань через внутрішні робочі процеси, використання гнучких форматів	Сприяє швидкому виконанню клієнтських завдань і дає можливість адаптувати навантаження до поточних потреб	Можливе нерівномірне навантаження між працівниками, особливо в періоди активних проєктів	Оптимізація розподілу завдань, контроль навантаження та уточнення відповідальності за окремі етапи роботи
Комунікація з керівництвом	Поточна робоча взаємодія, неформальні обговорення результатів і оперативне вирішення питань	Забезпечує швидкий обмін інформацією та дозволяє швидко реагувати на робочі проблеми	Відсутність регулярного формалізованого зворотного зв'язку може знижувати прозорість управлінських рішень	Впровадження коротких регулярних зустрічей, HR-опитувань і зрозумілого механізму збору пропозицій від працівників

Розроблено на основі [2; 5; 10; 20; 29; 32]

Проведений аналіз системи мотивації показує, що підприємство має базові інструменти стимулювання, які дозволяють підтримувати поточну продуктивність персоналу. Водночас для підвищення залученості та утримання працівників потрібне більш системне вдосконалення як матеріальних, так і нематеріальних елементів мотивації.

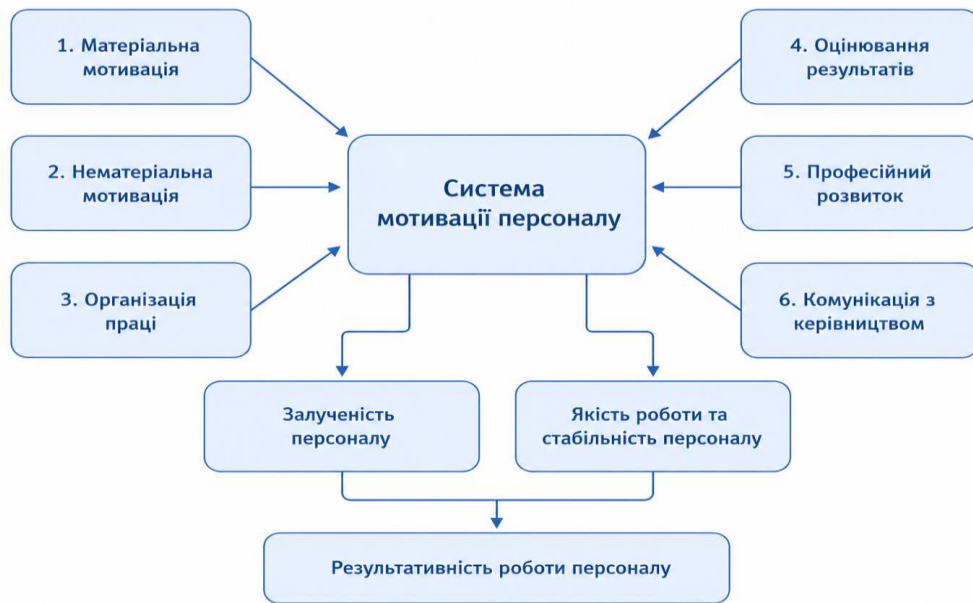


Рис. 2.4. Структура системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС»

Складено автором на основі [2; 5; 10; 29; 32]

Рис. 2.4 дає узагальнене уявлення про те, з яких елементів складається чинна мотивація персоналу на підприємстві. Матеріальна частина підтримує зацікавленість працівників у виконанні КРІ, а нематеріальні інструменти впливають на ставлення до роботи, командну взаємодію та бажання залишатися в компанії. Окрему роль відіграють організація праці й оцінювання результатів, бо саме через них працівник бачить, як його робота пов'язана з винагородою або зворотним зв'язком. Для ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» така структура важлива через специфіку роботи з цифровими товарними даними, де помилка або затримка може вплинути на якість послуги для клієнта.

За результатами аналізу, можна з'ясувати, що система мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» має певні обмеження, які впливають на ефективність стимулювання працівників. Підприємство працює у сфері оцифрування товарних даних, має точність, швидкість і якість виконання завдань. Тому проблеми мотивації проявляються не лише на рівні

можливої оплати праці, а й у способах оцінювання результатів смаків професійного зростання [6].

Одним із обмежень чинної системи є недостатня деталізація критеріїв преміювання. За матеріалами підприємства працівники отримують премії переважно за обсяг виконаної роботи та дотримання строків, однак чітких показників якості даних та точності обробки інформації не передбачено. Це стосується того, що частина працівників може орієнтуватися переважно на швидкість виконання завдань, а не на їхню якість. Для компаній, які надають послуги торговельним мережам, така ситуація може вплинути на рівень задоволеності клієнтів [11].

Ще одним обмеженням є слабка персоналізація мотиваційних інструментів для різних груп працівників. Операційні працівники, фахівці з роботи з клієнтами та ІТ-спеціалісти виконують різні функції та мають неоднозначне очікування від роботи. Водночас система мотивації на підприємствах значною мірою є уніфікованою. Це створює тепло, коли для одних працівників важливими є матеріальні стимули, а для інших – можливості професійного розвитку та визнання результатів [29].

Обмеженими залишаються також можливості кар'єрного планування та професійного навчання. За результатами попереднього аналізу працівники можуть виконувати нові завдання в процесі роботи, однак чітких програм розвитку та планів кар'єрного зростання не передбачено. В ІТ-сфері де працівники часто орієнтуються на перспективи професійного вдосконалення, досвід таких інструментів може з часом вплинути на рівень успішності та бажання залишитися на підприємстві [30].

Резерви розвитку системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» пов'язані з можливістю уточнення КРІ та запровадження більшого прозорого преміювання. таким, доцільним є введення показників, що враховують не лише обсяг, а й якість оброблених даних. Це дозволить краще пов'язати винагороду з результатами роботи та підвищити зацікавленість

працівників у точності виконання завдань. Крім того, резервом є створення індивідуальних планів розвитку для різних категорій персоналу [35].

Важливим резервом також є посилення нематеріального визнання та покращення зворотного зв'язку. На підприємствах вже практикується неформальне відзначення результатів, але системного підходу до визнання досягнень працівників не сформовано. Запровадження регулярних коротких опитувань та механізмів зворотного зв'язку дозволяє краще розуміти потреби працівників і вчасно реагувати на них. Для ІТ-компаній, де значна частина роботи виконується в гібридному форматі, такі інструменти мають особливе значення [6].

Виявлені проблеми та резерви розвитку системи мотивації персоналу створюють основу для розробки конкретних заходів щодо її вдосконалення.

Таблиця 2.5

Проблеми та резерви розвитку системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ
КОНТЕНТ СЕРВІС»

Виявлена проблема	Прояв на підприємстві	Можливий вплив на персонал	Резерв розвитку	Очікуваний напрям покращення
Недостатня деталізація критеріїв преміювання	Премії переважно за обсягом і строки	Зниження уваги до якості даних	Уточнення КРІ з урахуванням якості	Введення показників точності та якості даних
Слабка персоналізації мотиваційних інструментів	Уніфікований підхід до всіх груп працівників	Нерівномірна задоволеність різних категорій персоналу	Індивідуальні плани розвитку	Розробка мотиваційних пакетів для різних груп
Обмежені можливості кар'єрного планування	Відсутність чітких програм розвитку	Зниження залученості та бажання залишитися	Створення планів кар'єрного зростання	Впровадження кар'єрних треків та наставництва
Недостатній розвиток нематеріального визнання	Неформальне відзначення результатів	Зниження відчуття цінності роботи	Системне визнання досягнень	Запровадження програми внутрішнього визнання
Обмеження зворотного зв'язку	Відсутність регулярних опитувань	Недостатнє розуміння потреб працівників	Регулярні HR-опитування	Впровадження коротких щоквартальних опитувань

Потреба у професійному навчанні	Навчання відбувається переважно в процесі роботи	Обмежені можливості розвитку навичок	Внутрішнє навчання та навчання	Організація регулярних навчальних заходів
---------------------------------	--	--------------------------------------	--------------------------------	---

Складено на основі [6; 11; 29; 30; 35]

У табл. 2.5 проблеми системи мотивації підприємства подано поруч із можливими резервами їх подолання. Це зручно для практичного аналізу, бо видно не лише самі слабкі місця, а й те, у якому напрямі їх можна виправляти. Наприклад, недостатня прозорість преміювання пов'язана з потребою уточнення КРІ, а слабкий розвиток нематеріального визнання – із запровадженням більш зрозумілої програми відзначення результатів. Для підприємства така логіка корисна тим, що пропозиції не виглядають відірваними від попереднього аналізу. Вони спираються на конкретні обмеження, які були виявлені під час оцінювання мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації та оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів

Для ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» важливо, щоб система мотивації враховувала специфіку діяльності підприємства та різні категорії працівників. Якщо працівники, які займаються обробкою цифрових даних, більше залежать від чітких критеріїв оцінювання та справедливого преміювання, то для менеджерів проєктів або працівників клієнтської взаємодії важливішими можуть бути автономія, професійний розвиток і якість внутрішньої комунікації. Через це універсальні мотиваційні механізми не завжди забезпечують однакову результативність для всіх груп персоналу.

Проведений аналіз показав, що система мотивації персоналу підприємства має потенціал для подальшого вдосконалення. Виявлені проблеми не свідчать про неефективність мотивації загалом, однак вони вказують на необхідність її адаптації до специфіки роботи підприємства та сучасних умов ІТ-сфери. Саме ці резерви розвитку створюють основу для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу, які будуть розглянуті в наступному підрозділі.

Результати аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» показали, що підприємство вже використовує окремі елементи матеріального та нематеріального стимулювання, однак частина мотиваційних інструментів потребує адаптації до специфіки роботи компанії. Для підприємства, діяльність якого пов'язана з цифровими товарними даними, контентом та проєктною взаємодією з клієнтами, важливими є не лише швидкість виконання завдань, а й точність інформації, стабільність якості роботи та рівень залученості персоналу. Через це вдосконалення системи

мотивації доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів, а не як окремі зміни у преміюванні або організації праці.

Одним із напрямів удосконалення є уточнення системи КРІ та критеріїв оцінювання результатів роботи працівників. На підприємстві преміювання переважно пов'язується з обсягом виконаних завдань і дотриманням строків, однак для компанії, яка працює з цифровими даними, цього недостатньо. Якщо система стимулювання орієнтується переважно на швидкість виконання операцій, працівники можуть приділяти менше уваги перевірці інформації та деталям роботи. У результаті зростає ризик помилок у цифрових картках товарів або повернення матеріалів на доопрацювання. Тому доцільно доповнити КРІ показниками, які враховують якість обробки даних, кількість помилок та стабільність результатів роботи [10, с. 24–29].

Подібний підхід дозволить зробити систему преміювання більш зрозумілою для працівників. Якщо персонал чітко розуміє, які саме показники впливають на додаткову винагороду, це підвищує зацікавленість не лише у швидкому виконанні завдань, а й у підтриманні необхідного рівня якості. Для операційних працівників така система створює більш справедливі умови оцінювання результатів праці, а для керівництва – можливість точніше контролювати ефективність роботи команд.

Окремим напрямом удосконалення матеріальної мотивації може стати використання додаткових бонусів за участь у складних або термінових проєктах. Для компаній ІТ-сфери нерівномірність навантаження є досить поширеним явищем, особливо під час реалізації великих клієнтських замовлень або роботи з обмеженими строками. Якщо працівники виконують додатковий обсяг роботи без відчутної компенсації, це поступово впливає на рівень мотивації та підвищує ризик професійного виснаження. У випадку ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» додаткові стимули можуть застосовуватися для працівників, які беруть участь у складних проєктах або виконують завдання з підвищеним рівнем відповідальності.

Для підприємств цифрового сектору важливе значення має також професійний розвиток персоналу. У процесі роботи працівники постійно взаємодіють із новими інструментами обробки даних, платформами та цифровими сервісами, тому потреба в оновленні навичок залишається постійною. Через це одним із напрямів удосконалення мотивації може бути часткова компенсація витрат на професійне навчання або сертифікацію працівників [25]. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати професійний розвиток персоналу, а й формує для працівників відчуття зацікавленості підприємства у їхньому професійному зростанні.

Для різних категорій працівників підприємства мотиваційні інструменти можуть мати неоднакове значення. Працівники, які займаються операційною обробкою цифрових даних, більше орієнтуються на зрозумілі критерії оцінювання та стабільність навантаження. Для менеджерів проєктів або працівників, які взаємодіють із клієнтами, більшого значення набувають автономія, комунікація та можливість професійного розвитку. Через це доцільно використовувати індивідуальні плани розвитку персоналу, які враховуватимуть специфіку роботи різних груп працівників [26, с. 55–61].

Індивідуальні плани розвитку можуть включати професійне навчання, поступове розширення функціональних обов'язків, участь у нових проєктах або внутрішнє наставництво. Для працівників це створює більш зрозумілу перспективу розвитку всередині компанії. Для підприємства такий підхід дозволяє формувати кадровий резерв і підтримувати стабільність команди без постійного пошуку нових працівників на зовнішньому ринку праці.

Удосконалення системи мотивації не повинно обмежуватися лише фінансовими стимулами або професійним розвитком. Для ІТ-компаній важливу роль відіграє нематеріальна мотивація, пов'язана з визнанням результатів роботи та якістю внутрішньої комунікації. На підприємстві доцільно впровадити більш системний підхід до внутрішнього визнання результатів праці. Це може передбачати регулярне відзначення працівників за стабільну якість роботи, участь у складних проєктах або дотримання високих

показників точності [28]. Подібний формат не потребує значних фінансових витрат, однак дозволяє підтримувати відчуття значущості роботи для працівників.

Запропоновані напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» доцільно систематизувати за основними напрямками впливу.

Таблиця 3.1

Заходи щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС»

Напрямок мотивації	Запропонований захід	Проблема, яку він вирішує	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Матеріальна мотивація	Уточнення КРІ з урахуванням якості даних	Недостатня деталізація критеріїв преміювання	Введення показників помилок та якості даних	Підвищення якості роботи та прозорості преміювання
Матеріальна мотивація	Бонуси за участь у складних проєктах	Нерівномірне стимулювання за стабільність роботи	Додаткові виплати за термінові або складні завдання	Збільшення інтересності у складних проєктах
Матеріальна мотивація	Компенсація за професійне навчання	Обмежені можливості професійного розвитку	Часткова компенсація витрат на курси та сертифікацію	Підвищення кваліфікації та лояльності працівників
Нематеріальна мотивація	Індивідуальні плани розвитку	Слабка персоналізація мотиваційних інструментів	Розробка планів для кожної категорії персоналу	Збільшення залученості та мотивації до розвитку
Нематеріальна мотивація	Програма внутрішнього визнання	Недостатній розвиток нематеріального визнання	Регулярне відзначення якісної роботи	Підвищення відчуття цінності роботи
Нематеріальна мотивація	Регулярний зворотний зв'язок	Обмеження зворотного зв'язку з керівництвом	Щомісячні короткі опитування та зустрічі	Покращення комунікації та розуміння потреб персоналу

**Розроблено на основі [5; 10; 25; 26; 28; 33]*

У таблиці 3.1 наведено основні заходи, які можуть бути використані для вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Запропоновані інструменти охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації, що є особливо важливим для компаній ІТ-сфери. Аналіз показує, що для ТОВ

«РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» більш ефективним є комплексний підхід до мотивації, а не використання лише окремих фінансових стимулів.

Запропоновані заходи доцільно розглядати як взаємопов'язані елементи єдиної системи мотивації персоналу.

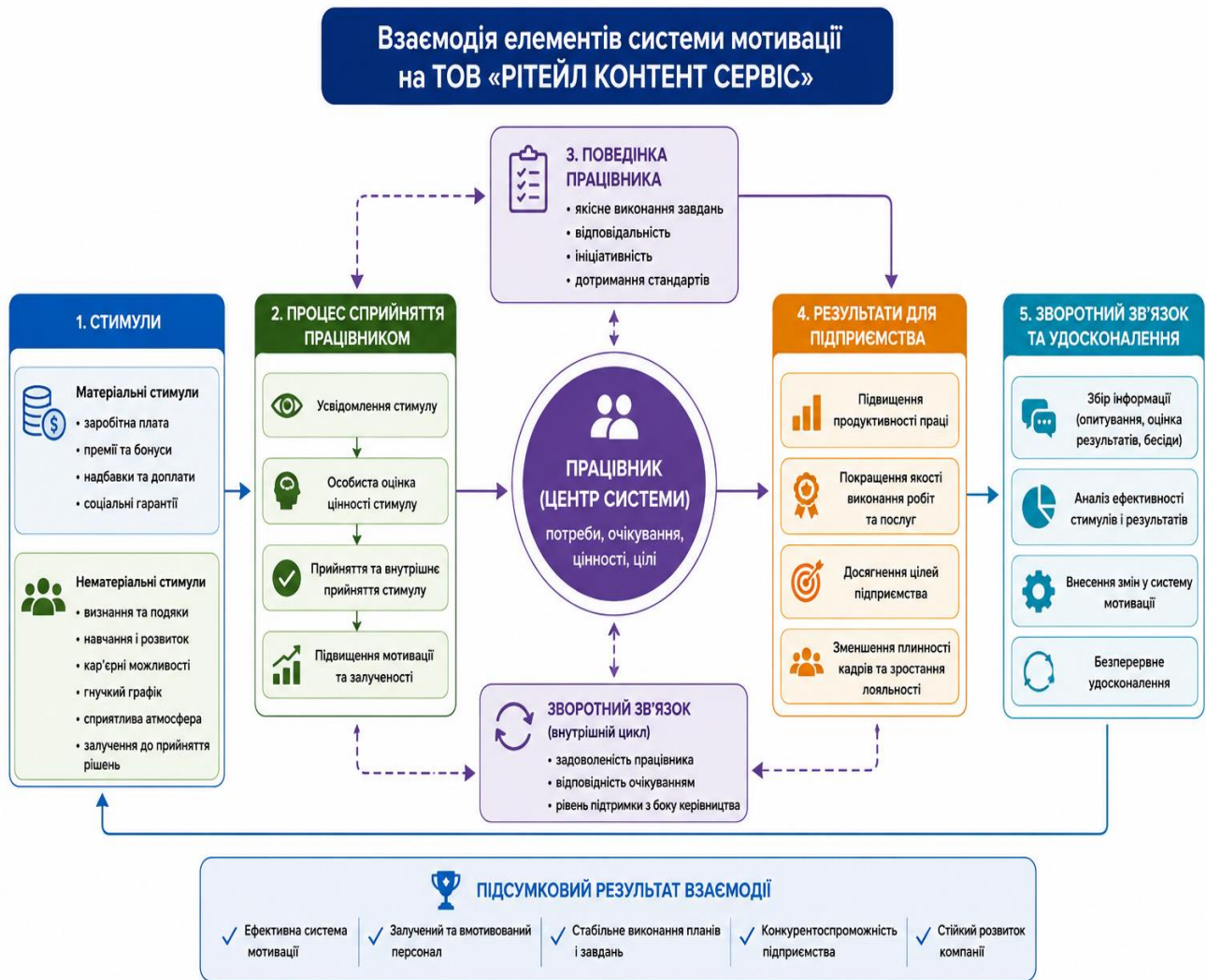


Рис. 3.1. Взаємодія елементів системи мотивації у ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС»

**Складено автором на основі [5; 10; 25; 26; 28; 33]*

На рис. 3.1 показано взаємозв'язок між основними напрямками вдосконалення мотивації персоналу підприємства. Уточнення KPI та прозоріше преміювання формують основу матеріальної мотивації, оскільки

дозволяють працівникам чіткіше бачити зв'язок між результатами роботи та винагородою. Індивідуальні плани розвитку, внутрішнє визнання результатів та регулярний зворотний зв'язок виконують іншу функцію – вони підтримують залученість персоналу, професійний розвиток і стабільність внутрішньої комунікації. Для компанії, яка працює з цифровими даними та проєктною взаємодією, поєднання цих інструментів є більш доцільним, ніж використання лише фінансового стимулювання.

Частина запропонованих заходів не потребує значних фінансових витрат, однак може позитивно впливати на якість роботи персоналу та стабільність команди. Наприклад, внутрішнє визнання результатів або регулярний зворотний зв'язок більше залежать від організації управлінських процесів, ніж від додаткового фінансування. Водночас заходи, пов'язані з навчанням або бонусними програмами, потребують певних витрат з боку підприємства, тому їх впровадження доцільно поєднувати з оцінюванням очікуваного економічного ефекту.

Для ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» удосконалення системи мотивації має значення не лише для внутрішньої організації праці, а й для забезпечення стабільної якості послуг. Робота з цифровими товарними даними потребує уважності, відповідальності та дотримання стандартів якості, тому рівень залученості персоналу безпосередньо впливає на кінцевий результат роботи підприємства. Якщо працівники розуміють критерії оцінювання, бачать можливості розвитку та отримують регулярний зворотний зв'язок, це створює більш стабільну основу для ефективної роботи команди.

Запропоновані напрями вдосконалення системи мотивації створюють основу для подальшого оцінювання їх ефективності. Практичний результат від упровадження таких заходів може проявлятися у підвищенні продуктивності праці, покращенні якості роботи, зниженні ризику плинності кадрів та посиленні залученості персоналу. Саме оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів буде розглянуто в наступному підрозділі.

Оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» дозволяє визначити, наскільки запропоновані зміни можуть вплинути на результати діяльності підприємства та внутрішню організацію роботи персоналу. Для компаній, діяльність яких пов'язана з цифровими товарними даними та проєктною взаємодією з клієнтами, ефективність мотивації проявляється не лише через фінансові результати, а й через якість виконання завдань, стабільність роботи команди, точність інформації та рівень залученості працівників [24].

Для підприємств цифрового сектору система мотивації має безпосередній вплив на організацію щоденної роботи персоналу. Якщо працівники розуміють критерії оцінювання результатів праці та бачать зв'язок між власними зусиллями й винагородою, це поступово впливає на відповідальність під час виконання завдань. У компаніях, які працюють із великими масивами цифрових даних, навіть незначне підвищення уважності персоналу може позитивно впливати на якість кінцевого результату та зменшення кількості помилок у цифрових картках товарів [29].

Очікуваний ефект від уточнення КРІ пов'язаний насамперед із більш збалансованим оцінюванням результатів роботи. Якщо в системі преміювання враховується не лише швидкість виконання завдань, а й точність даних, працівники меншою мірою орієнтуються виключно на кількісні показники. Для ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» це має практичне значення, оскільки якість цифрового контенту безпосередньо впливає на взаємодію з клієнтами та стабільність реалізації проєктів. Подібний підхід може знизити кількість повернень матеріалів на доопрацювання та покращити загальну організацію роботи команд.

Певний ефект очікується і від упровадження бонусів за участь у складних або термінових проєктах. Для працівників це створює додаткову зацікавленість у виконанні завдань із підвищеним навантаженням, а для підприємства – можливість стабільніше розподіляти робочі ресурси в періоди

інтенсивної роботи. У ситуації, коли додаткові навантаження не супроводжуються відчутною компенсацією, працівники можуть поступово втрачати зацікавленість або сприймати перевантаження як постійну норму. Через це система додаткового стимулювання допомагає підтримувати більш стабільний рівень мотивації персоналу [32].

Очікувані результати стосуються не лише матеріальної мотивації. Для ІТ-компаній значну роль відіграють нематеріальні стимули, пов'язані з професійним розвитком, внутрішньою комунікацією та відчуттям цінності роботи. Запровадження індивідуальних планів розвитку може позитивно вплинути на залученість персоналу, оскільки працівники отримують більш зрозуміле бачення власних перспектив у компанії [26, с. 55–61]. Для підприємства це створює додаткові можливості формування кадрового резерву та зменшує залежність від постійного пошуку нових працівників на зовнішньому ринку праці.

Професійне навчання та внутрішнє наставництво також можуть впливати на результати діяльності підприємства. Працівники, які постійно працюють із цифровими платформами та товарними даними, потребують оновлення навичок і швидкої адаптації до змін у робочих процесах. Якщо підприємство підтримує професійний розвиток персоналу, це поступово підвищує компетентність працівників і дозволяє швидше адаптуватися до нових вимог клієнтів або змін у цифрових інструментах [25]. Водночас ефект від навчання зазвичай проявляється поступово, тому оцінювати його доцільно не одразу після впровадження, а через певний період роботи персоналу.

Важливим напрямом оцінювання ефективності залишається внутрішня комунікація [43; 48] та регулярний зворотний зв'язок. Для компаній, де частина роботи виконується дистанційно або в гібридному форматі, відсутність якісної комунікації може поступово впливати на рівень залученості персоналу та командну взаємодію. Якщо працівники мають можливість регулярно обговорювати робочі труднощі, отримувати пояснення щодо результатів роботи та пропонувати власні ідеї щодо покращення

процесів, це формує вищий рівень довіри до керівництва [33]. Для підприємства подібний підхід також є способом своєчасного виявлення професійного вигорання або перевантаження окремих працівників.

Оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів доцільно здійснювати за допомогою системи кадрових та організаційних показників. Для ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» такими показниками можуть бути продуктивність праці операторів, рівень виконання КРІ, кількість помилок у цифрових картках товарів, дотримання строків виконання проєктів, результати внутрішніх HR-опитувань та динаміка плинності персоналу. Саме порівняння показників до та після впровадження запропонованих заходів дозволяє оцінити реальний результат удосконалення системи мотивації [35].

Для орієнтовного оцінювання очікуваної ефективності мотиваційних заходів може використовуватися така формула:

$$E_m = \Delta P - B_m \quad E_{\{m\}} = \Delta P - B_{\{m\}} \quad E_m = \Delta P - B_m$$

де E_m – очікуваний ефект від упровадження мотиваційних заходів;

ΔP – прогнозоване зростання результативності діяльності підприємства або продуктивності праці;

B_m – витрати на впровадження мотиваційних заходів.

Подібний розрахунок має орієнтовний характер, оскільки фактичний ефект залежить від результатів практичного впровадження запропонованих змін та реакції персоналу на нові мотиваційні інструменти.

Для підприємства важливо враховувати, що навіть ефективні мотиваційні заходи не забезпечують миттєвого результату. Частина змін, пов'язаних із залученістю персоналу, внутрішньою комунікацією або професійним розвитком, проявляється поступово. Через це оцінювання ефективності системи мотивації повинно здійснюватися не одноразово, а протягом певного періоду після впровадження запропонованих заходів.

Основні очікувані результати від упровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінена ефективність заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС»

Запропонований захід	Напрямок мотивації	Очікуваний результат для персоналу	Очікуваний результат для підприємства	Показник контролю ефективності
Уточнення КРІ з урахуванням якості даних	Матеріальна мотивація	Зростання цікавості у якісній роботі	Покращення якості цифрових товарних даних	Кількість помилок у картках товарів
Бонуси за участь у складних проектах	Матеріальна мотивація	Збільшення мотивації до складної роботи	Підвищення продуктивності на термінових проектах	Рівень виконання строків та якості
Компенсація за професійне навчання	Матеріальна мотивація	Підвищення кваліфікації та лояльності	Зростання компетентності персоналу	Кількість пройдених навчань та сертифікацій
Індивідуальні плани розвитку	Нематеріальна мотивація	Зростання залученості та мотивації до розвитку	Зниження ризику плинності персоналу	Рівень виконання індивідуальних планів
Програма внутрішнього визнання	Нематеріальна мотивація	Підвищення відчуття цінності роботи	Покращення командної культури	Результати HR-опитувань щодо задоволеності
Регулярний зворотний зв'язок	Нематеріальна мотивація	Покращення комунікації з керівництвом	Зростання залученості та довіри	Результати опитувань та рівень плинності

*Створено на основі [24; 27; 29; 31; 32; 35]

У табл. 3.2 наведено основні напрями оцінювання очікуваної ефективності запропонованих мотиваційних заходів. Аналіз показує, що більшість результатів пов'язана не лише зі зростанням продуктивності праці, а й із покращенням якості роботи, стабільністю персоналу та внутрішньою взаємодією в колективі. Для підприємств ІТ-сфери подібні показники мають не менше значення, ніж прямий фінансовий результат, оскільки якість виконання завдань і залученість персоналу безпосередньо впливають на якість послуг для клієнтів.

Для наочного відображення очікуваного впливу запропонованих заходів на ключові показники діяльності підприємства доцільно навести прогнозні дані у вигляді порівняльної таблиці. Прогнозування здійснюється на основі галузевих орієнтирів та результатів аналізу. [5; 10; 29; 35]

Таблиця 3.3

**Прогнозні показники ефективності системи мотивації персоналу ТОВ
РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС після впровадження заходів**

Показник	Фактичне значення (2024-2025)	Прогнозне значення (після впровадження)	Очікувана зміна
Середня продуктивність операторів, SKU/міс.	5 800-6 200	7 000-7 500	+15-20 %
Рівень браку при обробці даних, %	4-5 %	2-3 %	-40-50 %
Коефіцієнт плинності кадрів, %	15-18 %	8-10 %	-40-45 %
Частка працівників з преміюванням >30% окладу	70-80 %	80-90 %	+10-15 %
Індекс залученості персоналу (за HR-опитуваннями)	не вимірювався	≤70/100 балів	базовий рівень
Частка працівників з індивідуальним планом розвитку	відсутня	≥80 %	нова практика
Кількість HR-опитувань на рік	0	4 (щоквартально)	нова практика

**Складено автором на основі [5; 10; 29; 32; 35]*

Дані табл. 3.3 свідчать, що впровадження комплексу мотиваційних заходів може позитивно вплинути на ключові показники роботи персоналу. Очікується зростання середньої продуктивності операторів до 7000-7500 SKU на місяць (+15-20%), зниження рівня браку до 2-3% та зменшення плинності кадрів до 8-10%. Ці дані засвідчують про підвищення відповідальності персоналу та зростання залученості до роботи. [5; 10; 32; 35]

Для візуалізації динаміки ключових показників доцільно використовувати діаграму порівняння фактичних і прогнозних значень. На рис. 3.2 наведено порівняльну стовпчасту діаграму, яка відображає зміну продуктивності праці, рівня браку та плинності кадрів до і після впровадження заходів. [29; 35]

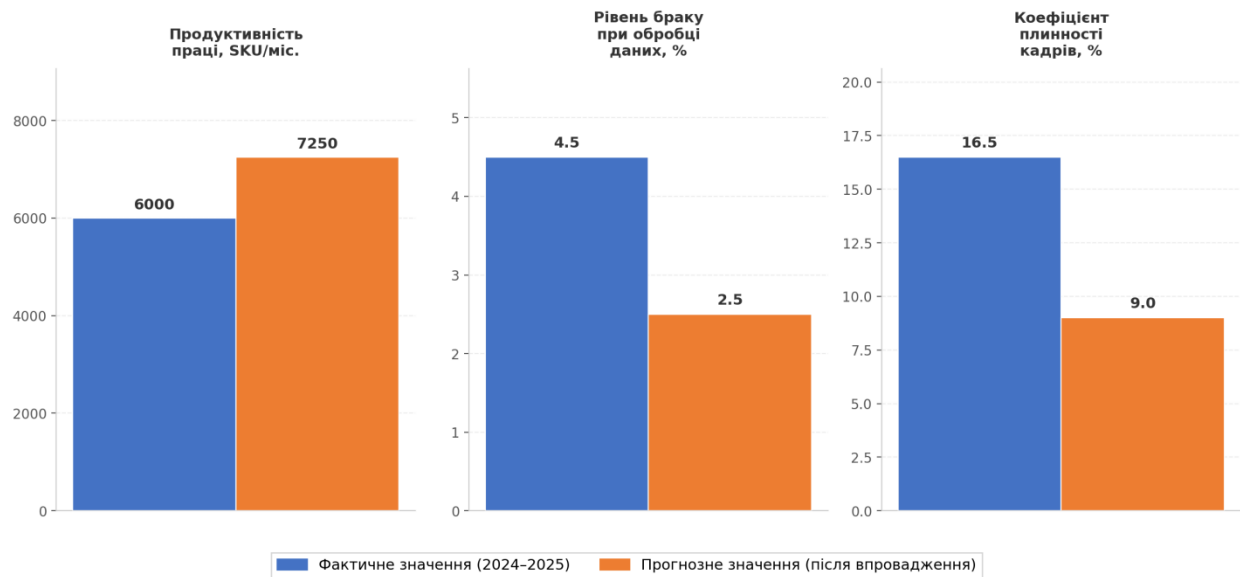


Рис. 3.2. Порівняння фактичних та прогнозних показників ефективності системи мотивації персоналу ТОВ "РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС"

**Складено автором на основі [5; 10; 29; 32; 35]*

На рис. 3.2 відображено три ключові показники: продуктивність праці операторів (SKU/міс.), рівень браку (%) та коефіцієнт плинності кадрів (%). Позитивна динаміка за всіма трьома показниками підтверджує доцільність реалізації запропонованого комплексу заходів. [5; 10; 29; 32; 35]

Додатково для моніторингу ефективності мотиваційних заходів рекомендується впровадити графік динаміки індексу залученості персоналу (Employee Engagement Index), який розраховується на основі результатів щоквартальних HR-опитувань. Регулярне відстеження цього показника дозволяє своєчасно виявляти зниження мотивації та коригувати управлінські рішення. [24; 33; 35]

Отже, використання графічного та табличного представлення прогнозних показників дозволяє зробити систему оцінювання ефективності

мотиваційних заходів більш наочною та зрозумілою. Запропоновані заходи формують комплексну систему мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти, враховує специфіку різних категорій персоналу та має чіткі критерії оцінювання ефективності. [5; 10; 29; 32; 33; 35]



Рис. 3.3 Запропонована модель удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС»

**Складено автором на основі матеріалів підприємства та результатів дослідження.*

На рис 3.3. подано модель, яка об'єднує основні пропозиції щодо вдосконалення мотивації персоналу. Її логіка проста: матеріальні стимули мають бути зрозумілими й пов'язаними з якістю роботи, а нематеріальні заходи мають підтримувати розвиток, визнання та нормальну комунікацію в команді. Окреме місце в моделі займають HR-аналітика й регулярний зворотний зв'язок, тому що без них складно зрозуміти, чи справді запропоновані зміни працюють. Для ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» така

модель може бути корисною як орієнтир для поступового оновлення мотивації без різкої перебудови всієї системи управління персоналом.

Для ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» запропоновані напрями вдосконалення системи мотивації можуть мати позитивний вплив як на внутрішню організацію праці, так і на результати роботи підприємства загалом. Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації дозволяє підтримувати не лише продуктивність працівників, а й їхню довгострокову залученість, професійний розвиток та стабільність роботи команди. Саме це створює основу для підвищення якості роботи підприємства та покращення результатів діяльності в умовах конкурентного середовища ІТ-сфери.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу комплексно розглянути питання формування системи мотивації персоналу в умовах діяльності підприємства ІТ-сфери та сформулювати практичні рекомендації щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС». У процесі роботи було поєднано теоретичний аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу з практичним оцінюванням діяльності конкретного підприємства, що дозволило не лише узагальнити наукові підходи до теми, а й адаптувати їх до реальних умов функціонування компанії цифрового сектору.

Дослідження підтвердило, що система мотивації персоналу є одним із ключових елементів управління сучасною організацією. Її ефективність впливає не тільки на продуктивність праці, а й на якість виконання завдань, рівень відповідальності працівників, стабільність роботи команди та загальну результативність діяльності підприємства. Аналіз наукових підходів показав, що мотивація не обмежується лише матеріальним стимулюванням. Заробітна плата, премії та бонуси залишаються важливими елементами системи винагороди, однак у сучасних умовах вони не забезпечують довгострокової залученості персоналу без підтримки нематеріальних інструментів. Працівники значною мірою оцінюють роботодавця також через можливості професійного розвитку, рівень внутрішньої комунікації, організацію роботи та психологічний клімат у колективі [1; 13; 14].

Окрему увагу в роботі було приділено специфіці мотивації персоналу в ІТ-сфері. Проведений аналіз підтвердив, що працівники цифрового сектору мають інші професійні очікування порівняно з персоналом традиційних галузей. Для них важливе значення має не лише рівень оплати праці, а й зміст професійних завдань, можливість працювати в гнучкому форматі, автономність у прийнятті рішень та перспективи професійного розвитку. Висока конкуренція в ІТ-сфері посилює значення нематеріальної мотивації, оскільки навіть конкурентна заробітна плата не гарантує утримання

працівників у компанії за відсутності комфортного робочого середовища та можливостей розвитку [6; 11; 21; 27].

Під час аналізу діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» було встановлено, що підприємство функціонує у сфері цифровізації товарних даних та надає послуги, які потребують високої точності обробки інформації, уважності персоналу та дотримання строків виконання завдань [2; 23]. Особливості роботи компанії формують специфічні вимоги до працівників, оскільки результат діяльності безпосередньо залежить від якості обробки цифрових товарних карток та ефективності командної взаємодії. Аналіз організаційної структури показав, що підприємство використовує лінійно-функціональний підхід до управління, який забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами, однак певною мірою ускладнює горизонтальну комунікацію між окремими командами.

Дослідження чинної системи мотивації персоналу підприємства дозволило виявити як позитивні аспекти, так і напрями, що потребують удосконалення. До сильних сторін системи мотивації належать використання КРІ, матеріальне стимулювання за досягнення результатів, гнучкий графік роботи та можливість дистанційної зайнятості. Такі інструменти відповідають базовим очікуванням працівників ІТ-сфери та створюють основу для підтримання продуктивності праці. Водночас проведений аналіз показав, що система мотивації підприємства не повністю враховує специфіку різних категорій персоналу. Для частини працівників критерії преміювання залишаються недостатньо зрозумілими, а зв'язок між результатами роботи та матеріальною винагородою не завжди є очевидним. Крім того, у компанії обмежено використовуються інструменти нематеріального визнання результатів праці, внутрішнього навчання та структурованого зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками.

Під час дослідження було встановлено, що виявлені проблеми значною мірою пов'язані зі специфікою діяльності підприємства. Операційний характер роботи з цифровими товарними даними створює ризик зниження

залученості персоналу через одноманітність частини завдань і недостатньо виражені можливості професійного зростання. За відсутності системного нематеріального визнання якісна робота працівників не завжди отримує належну оцінку, що поступово впливає на рівень мотивації та відповідальності під час виконання завдань. Обмежені можливості кар'єрного розвитку для окремих категорій персоналу можуть також підвищувати ризик плинності кадрів серед працівників, які вже мають достатній професійний досвід і прагнуть подальшого розвитку.

З урахуванням результатів аналізу в роботі було запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС». У частині матеріальної мотивації доцільним визначено уточнення системи КРІ з урахуванням не лише швидкості виконання завдань, а й якості обробки цифрових даних. Запропоновано також зробити критерії преміювання більш зрозумілими для персоналу та використовувати додаткові стимули за участь у складних або термінових проєктах. Подібний підхід дозволяє підтримувати орієнтацію на результат, водночас формуючи справедливіші умови оцінювання праці працівників.

У межах удосконалення нематеріальної мотивації було запропоновано розвивати індивідуальні плани професійного розвитку, внутрішнє наставництво, систему визнання результатів роботи та регулярний структурований зворотний зв'язок між працівниками й керівництвом [29; 30; 34]. Окрему увагу приділено розвитку HR-аналітики як інструменту моніторингу рівня залученості персоналу та своєчасного виявлення проблем у сфері управління персоналом. Запропоновані рекомендації враховують реальні умови діяльності підприємства та можуть бути реалізовані переважно за рахунок внутрішніх організаційних змін без суттєвого збільшення фінансових витрат компанії.

Проведене оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів показало, що їх упровадження може позитивно вплинути на якість роботи персоналу, рівень залученості працівників та стабільність функціонування

команд. Уточнення KPI та вдосконалення системи преміювання здатні зменшити кількість помилок під час обробки товарних даних і підвищити відповідальність персоналу за результати роботи. Розвиток професійного навчання, наставництва та внутрішнього визнання результатів праці може сприяти зниженню ризику плинності кадрів і формуванню більш стабільного кадрового складу підприємства. Водночас ефективність запропонованих заходів значною мірою залежатиме від послідовності їх реалізації та готовності керівництва підтримувати зміни в системі управління персоналом.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що сформульовані рекомендації враховують специфіку роботи підприємства, пов'язану з цифровими сервісами та обробкою товарних даних, а тому можуть використовуватися не лише в діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС», а й в інших компаніях ІТ-сфери, які працюють у сегменті цифрових послуг для ритейлу. Отримані результати підтверджують, що система мотивації персоналу повинна розглядатися як постійний управлінський процес, який потребує адаптації до змін у потребах працівників, розвитку цифрових технологій та трансформації бізнес-середовища. Лише поєднання ефективних матеріальних і нематеріальних стимулів, прозорих механізмів оцінювання результатів праці, можливостей професійного розвитку та якісної внутрішньої комунікації здатне забезпечити високий рівень залученості персоналу, підвищення продуктивності праці й досягнення стратегічних цілей підприємства. Таким чином, поставлену мету досягнуто, а завдання виконано в повному обсязі.

АНОТАЦІЯ

Дрозд А.А. – Формування системи мотивації персоналу організації у сфері ІТ-послуг. – Рукопис.

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

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу організації у сфері ІТ-послуг на прикладі ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС».

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі завдання: дослідити теоретичні основи мотивації персоналу; визначити особливості використання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання; проаналізувати специфіку мотивації працівників ІТ-сфери; надати організаційно-економічну характеристику підприємства; оцінити систему мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» та визначити напрями її вдосконалення; здійснити оцінку ефективності запропонованих рекомендацій щодо розвитку системи мотивації персоналу підприємства.

У процесі дослідження проведено комплексний аналіз теоретичних і практичних аспектів формування системи мотивації персоналу, досліджено особливості діяльності підприємства, оцінено наявні інструменти матеріального та нематеріального стимулювання працівників і визначено перспективні напрями їх удосконалення. За результатами дослідження розроблено рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності системи мотивації, рівня залученості персоналу та результативності управління людськими ресурсами.

Практична значущість роботи полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС», які можуть бути використані для підвищення продуктивності праці, зміцнення лояльності працівників, удосконалення HR-процесів та забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах розвитку ринку ІТ-послуг.

Ключові слова: мотивація персоналу, система мотивації, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, управління персоналом, HR-менеджмент, ІТ-послуги, стимулювання праці.

SUMMARY

Drozd A.A. – Formation of a Personnel Motivation System in an IT Services Organization. – Manuscript.

Bachelor's thesis in the specialty 073 "Management" under the educational and professional programme "Management of Organizations." Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the personnel motivation system in an IT services organization using LLC “Retail Content Service” as a case study.

To achieve this goal, the following tasks were completed: the theoretical foundations of personnel motivation were examined; the features of material and non-material incentive methods were identified; the specifics of employee motivation in the IT sector were analyzed; the organizational and economic characteristics of the enterprise were provided; the existing personnel motivation system was assessed and directions for its improvement were identified; and the effectiveness of the proposed recommendations for developing the personnel motivation system was evaluated.

The research includes a comprehensive analysis of theoretical and practical aspects of personnel motivation, an assessment of the company’s current motivation practices, and the development of recommendations aimed at improving employee engagement and the effectiveness of human resource management. The proposed measures are intended to strengthen both financial and non-financial motivation mechanisms and support sustainable organizational development.

The practical significance of the thesis lies in the development of recommendations for improving the personnel motivation system at LLC “Retail Content Service”, which can be applied to enhance employee productivity, strengthen staff loyalty, improve HR processes, and increase the overall effectiveness of enterprise management.

Keywords: personnel motivation, motivation system, material motivation, non-material motivation, human resource management, HR management, IT services, employee incentives.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко Д. О., Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. **Ефективна економіка**. 2020. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69>
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. **Управління персоналом** : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_l_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf
3. Білорус Т. В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 320 с. https://knushop.com.ua/image/catalog/lira20230617/pdf/12913.pdf?srsId=AfmBOoo64PQdDW0og9ZHxHY1QhFabG3WDPVU9LSp_Qjkv9MFMCldeLHS
4. Внутрішні документи ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» : організаційна структура, положення про мотивацію, фінансові звіти за 2023–2025 рр. [внутрішні матеріали бази практики].
5. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 14.05.2026).
6. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. **Економіка та суспільство**. 2023. Вип. 49. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350?utm_source
7. Глушенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/359261661_UPRAVLINNA_PERSONALOM_U_SUCASNIJ_STRUKTURI_UPRAVLINNA_PIDPRIEMSTVOM
8. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. **Таврійський науковий**

- вісник. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28. <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203/200>
9. Добровольська Е. Сучасні інструменти мотиваційного менеджменту персоналу в умовах нестабільного середовища. 2025. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2026/01/208-98-102-dobrovolska.pdf>
 10. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с. URL: <https://kneu.edu.ua/ua/eptstv/>
 11. DOU.ua. Зарплатне опитування ІТ-спеціалістів України 2024–2025. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-devs-winter-2025/>
 12. Живко З. Б., Чернобай Л. І., Чернобай Д. А. Ідентифікація ризиків при мотивуванні персоналу підприємства. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2017. Вип. 2. С. 179–189. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1098/1/%D0%B6%D0%B8%D0%B2%D0%BA%D0%BE.pdf>
 13. Закон України «Про оплату праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
 14. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>
 15. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>
 16. Іващук О. Трансформація системи мотивації персоналу в умовах цифровізації. 2025. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/07/7.25._topic_Oleksandr-Ivashchuk-24-33.pdf
 17. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

18. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/01/Kolot-A.-Motyvatsiia-personalu.pdf>
19. Ковальська К. В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2020. 250 с.
20. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 296 с.
http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12135/mod_resource/content/1/file1.pdf
21. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506>
22. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. Проблеми економіки. 2024. № 2 (60). С. 167–173. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-2_0-pages-167_173.pdf
23. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. 624 с.
<http://prima.com.ua/files/MCM.pdf>
24. OpenDataBot. ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС» : код ЄДРПОУ 39964822. URL: <https://opendatabot.ua/c/39964822>
25. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 310 с.
<http://moodle.nati.org.ua/mod/resource/view.php?id=9385>
26. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 351 с. <https://lib.idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/%D0%A3%D0%A0%D0%9F.pdf>
27. Семикіна М.В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці та цифровізації економіки.

- Економічний вісник. 2024. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/12\(45\)/3.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/12(45)/3.pdf) (дата звернення: 14.05.2026).
28. ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС». Офіційний сайт Listex. Про компанію. URL: <https://listex.info/uk/page/about-listex>
29. Управління персоналом : підручник / за ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
30. Черевань І. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тенденції в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1085>
31. Чернов А. Теоретичні аспекти аналізу процесу мотивації працівників ІТ-підприємств. 2024. URL: <https://eh.udpu.edu.ua/article/view/313037/304747>
32. Швед В. Теоретико-методологічні основи мотиваційного менеджменту персоналу. 2025. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/334>
33. YouControl. ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС». Дані про компанію. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39964822
34. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 800 p. https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf
35. Chang X. The impact of enterprise digital transformation on employee motivation and organizational performance. **Frontiers in Psychology**. 2025. URL:

<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2025.1544103/full>

36. Chen H. Y. J. Sustainable Workplaces and Employee Well-Being. 2025. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12692016/> (accessed: 14.05.2026).
37. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York : Plenum Press, 1985. 371 p.
https://www.academia.edu/116848922/Intrinsic_Motivation_and_Self_Determination_in_Human_Behavior
38. Employee Experience Statistics 2025. URL: <https://high5test.com/employee-experience-statistics/> (accessed: 14.05.2026).
39. Employee Participation in Digital Transformation. Technological Forecasting and Social Change. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720625001156>
40. Forbes. The Overlooked Employee Motivation Strategy for Increased Performance. 2025. URL: <https://www.forbes.com/sites/tonygambill/2025/02/17/the-overlooked-employee-motivation-strategy-for-increased-performance/>
41. Hackman J. R., Oldham G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance. 1976. Vol. 16, No. 2. P. 250–279.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507376900167>
42. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. The Motivation to Work. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 1959. 157 p.
<https://www.semanticscholar.org/paper/The-Motivation-to-work%2C-by-F.-Herzberg%2C-B.-Mausner-Giroux/3cab41d8d98959b5ebcc9f4536f1406c0c42d78d>
43. HR.com. State of Employee Retention 2025–2026. URL: https://www.hr.com/en/resources/free_research_white_papers/hrcoms-state-of-employee-retention-2025-26_mh1v0oy3.html

44. Hybrid working makes employees happier, healthier and more productive, study shows. The Guardian. 2024. URL: <https://www.theguardian.com/business/article/2024/jun/16/hybrid-working-makes-employees-happier-healthier-and-more-productive-study-shows>
45. IT Ukraine Association. Digital Tiger: The Power of Ukrainian IT – 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/en/digital-tiger-report.html>
46. Lama P., Karki S. Empowerment, motivation, and training: key drivers of employee performance in the IT sector. Management Dynamics. 2024. URL: <https://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/642>
47. Maslow A. H. A theory of human motivation. Psychological Review. 1943. Vol. 50, No. 4. P. 370–396. https://www.researchgate.net/publication/385430484_A_Theory_Of_Human_Motivation_A_H_Maslow_1943_Maslow's_Hierarchy_Of_Needs_A_Perspective_Review_Of_Common_Misconceptions_And_Notes_On_The_Revisions
48. McKinsey & Company. What employees say matters most to motivate performance. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-say-matters-most-to-motivate-performance>
49. Strategic ESG-Driven Human Resource Practices: Transforming Employee Management for Sustainable Organizational Growth. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2505.08201>
50. Titu A., Radu B. Employees' Motivation in Knowledge-Based Organizations in the IT Industry. Proceedings of the International Conference on Business Excellence. 2023. Vol. 17, No. 1. P. 2161–2171. URL: <https://ideas.repec.org/a/vrs/poicbe/v17y2023i1p2161-2171n35.html>
51. Vroom V. H. Work and Motivation. New York : John Wiley & Sons, 1964. 331 p. <https://ru.scribd.com/document/408299722/WORK-AND-MOTIVATION-Victor-Vroom-pdf>
52. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінювання мотивації персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ SERVIC»

Шановні колеги!

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, мета якого – оцінити рівень задоволеності працівників чинною системою мотивації на підприємстві. Відповіді використовуються лише в узагальненому вигляді та не передбачають зазначення персональних даних. Анкета містить 28 закритих і 4 відкриті запитання.

Оцініть, будь ласка, наскільки Ви згодні з наведеними твердженнями, де 1 – повністю не згоден / не згодна, 2 – скоріше не згоден / не згодна, 3 – важко визначити, 4 – скоріше згоден / згодна, 5 – повністю згоден / згодна.

№	Твердження	1	2	3	4	5
1	Рівень моєї заробітної плати відповідає обсягу та складності виконуваної роботи.					
2	Система преміювання на підприємстві є зрозумілою для працівників.					
3	Я розумію, за які результати можу отримати премію або додаткову винагороду.					
4	Розмір премії залежить від реальних результатів моєї роботи.					
5	Показники КРІ, які застосовуються до моєї роботи, є достатньо чіткими.					
6	Під час оцінювання моєї роботи враховується не лише обсяг, а й якість виконаних завдань.					
7	Я вважаю справедливим порядок розподілу премій між працівниками.					
8	Додаткові бонуси за складні або термінові завдання мотивують мене працювати результативніше.					
9	Гнучкий графік роботи допомагає мені краще поєднувати роботу та особисте життя.					
10	Дистанційний або змішаний формат роботи є зручним для виконання моїх завдань.					
11	Навантаження між працівниками розподіляється достатньо рівномірно.					
12	Я маю достатньо ресурсів та інформації для якісного виконання своїх обов'язків.					
13	Керівництво своєчасно надає зворотний зв'язок щодо результатів моєї роботи.					
14	Я можу звернутися до керівника або колег по допомогу у складних робочих ситуаціях.					
15	У колективі підтримується сприятливий психологічний клімат.					
16	Моя робота отримує визнання з боку керівництва або команди.					
17	Я відчуваю, що мій внесок у роботу підприємства є важливим.					
18	Керівництво враховує пропозиції працівників щодо покращення робочих процесів.					

19	На підприємстві є можливості для професійного розвитку.					
20	Я маю доступ до навчання, консультацій або внутрішньої підтримки для підвищення кваліфікації.					
21	Виконувані завдання допомагають мені розвивати професійні навички.					
22	Я бачу для себе перспективи кар'єрного зростання на підприємстві.					
23	Мені зрозуміло, які навички або результати потрібні для професійного просування.					
24	Робота на підприємстві є для мене достатньо цікавою та змістовною.					
25	Підприємство дбає про комфортні умови праці та добробут працівників.					
26	Система мотивації загалом відповідає моїм очікуванням.					
27	Я готовий / готова рекомендувати підприємство як роботодавця знайомим.					
28	Я планую продовжувати працювати на підприємстві найближчі 2–3 роки.					

Відкриті запитання:

№	Запитання	Відповідь
29	Які елементи чинної системи мотивації Ви вважаєте найбільш корисними?	
30	Які зміни в системі преміювання або KPI Ви вважаєте потрібними?	
31	Які нематеріальні стимули могли б підвищити Вашу зацікавленість у роботі?	
32	Що, на Вашу думку, допомогло б підприємству краще утримувати працівників?	

** Анкету складено для узагальненого оцінювання матеріальної, нематеріальної та соціальної мотивації персоналу підприємства. У межах дослідження результати опитування подаються без персональних даних.*

Додаток Б

Узагальнені результати оцінювання задоволеності персоналу системою мотивації ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС»

№	Показник оцінювання	Середня оцінка за шкалою 1–5	Орієнтовний рівень, %	Рівень задоволеності
1	Задоволеність рівнем оплати праці	3,8	76 %	Середній
2	Задоволеність системою преміювання	3,4	68 %	Середній
3	Зрозумілість критеріїв KPI	3,5	70 %	Середній
4	Справедливість розподілу премій	3,3	66 %	Середній
5	Задоволеність гнучкістю робочого графіка	4,0	79–80 %	Високий
6	Зручність дистанційного або змішаного формату роботи	4,1	82 %	Високий
7	Задоволеність психологічним кліматом у колективі	4,2	83 %	Високий
8	Якість комунікації з керівництвом	3,6	72 %	Середній
9	Регулярність зворотного зв'язку щодо результатів роботи	3,4	68 %	Середній
10	Визнання результатів праці з боку керівництва або команди	3,3	66 %	Середній
11	Задоволеність можливостями професійного розвитку	3,2	64 %	Середній
12	Задоволеність можливостями кар'єрного зростання	3,1	62 %	Низький
13	Задоволеність кількістю нематеріальних стимулів	3,2	64 %	Середній
14	Відчуття залученості до роботи підприємства	3,6	72 %	Середній
15	Готовність рекомендувати підприємство як роботодавця	3,8	76 %	Середній
16	Загальна задоволеність системою мотивації	3,5	70 %	Середній
17	Загальна задоволеність роботою в компанії	4,1	81 %	Високий

** Дані подано в узагальненому вигляді за результатами анонімного опитування 52 працівників ТОВ «РІТЕЙЛ КОНТЕНТ СЕРВІС». Відсоткові значення використано для узгодження результатів із показниками, наведеними у звіті з виробничої практики.*

Додаток В**Ключові показники оцінювання ефективності системи мотивації персоналу**

№	Показник	Опис показника	Одиниця виміру
1	Продуктивність праці	Обсяг виконання роботи на одного працівника за одиницю часу	рік / рік
2	Коефіцієнт плинності кадрів	Частка працівників, які звільнилися за певний період	%
3	Частка працівників, які отримують премію	Відношення більшості працівників, які отримали премію, до загальної чисельності	%
4	Середній розмір премії	Середня сума преміальних виплат на одного працівника	грн
5	Рівень задоволеності персоналу	Середня оцінка за результатами анкетування	бал (1–5)
6	Кількість помилок у цифрових картках товарів	Середня кількість помилок на 1000 оброблених карток	од.
7	Дотримання строків виконання проєктів	Частка проєктів, виконаних у встановлені строки	%
8	Рівень залученості персоналу	Середня оцінка за результатами опитування	бал (1–5)