МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

УДК 005.95:331.101.3:004

ЧЕРНОВ АНДРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

РОЗВИТОК МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІТ-СФЕРИ

073 Менеджмент
07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



_____ Чернов А. О.

Науковий керівник: Подзігун Світлана Миколаївна, кандидат економічних наук, професор

Умань – 2026

АНОТАЦІЯ

Чернов А. О. Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»). – Уманський національний університет, Умань, 2026.

Дисертаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретико-методологічних засад, розробленню концептуальної моделі та адаптивного механізму розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери з метою підвищення залученості, утримання та продуктивності персоналу в умовах цифрової економіки та воєнного стану. У роботі удосконалено концептуальну модель розвитку мотиваційного менеджменту ІТ-підприємства на основі підходу «4Д», яка забезпечує вибір пріоритетних напрямів управлінського впливу залежно від його цільової функції – лояльності, утримання або продуктивності персоналу. Актуальність теми зумовлена загостренням конкуренції за ІТ-фахівців, трансформацією мотиваційних пріоритетів персоналу під впливом повномасштабної війни, поширення генеративного штучного інтелекту та входження на ринок праці покоління Z, а також зниженням ефективності традиційних моделей мотивації, орієнтованих переважно на матеріальне стимулювання.

У першому розділі – «Теоретико-методологічні засади мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери» – здійснено ретроспективний аналіз еволюції наукових підходів до мотивації персоналу від концепції «економічної людини» та наукового менеджменту до змістовних, процесуальних і сучасних теорій мотивації. Встановлено, що класичні теорії мотивації зберігають наукову цінність, проте потребують адаптації до інтелектуального та творчого характеру праці ІТ-фахівців і гнучких методологій управління проєктами. Найбільшу управлінську цінність для ІТ-

підприємств мають теорія очікувань, теорія справедливості та теорія постановки цілей, яка стала концептуальним підґрунтям методології OKR.

Дістав подальшого розвитку понятійно-категоріальний апарат мотиваційного менеджменту. Запропоновано авторське визначення мотиваційного менеджменту як адаптивної підсистеми управління персоналом, що через сукупність суб'єктів, об'єктів, цілей, принципів, методів і механізмів забезпечує формування, розвиток і реалізацію мотиваційного потенціалу працівників відповідно до стратегії та організаційної культури підприємства. Уточнено зміст категорії «креативний працівник» як інтегратора професійних і цифрових компетентностей, внутрішньої мотивації та здатності до створення організаційної й економічної цінності. Обґрунтовано міжрівневу позицію мотиваційного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством та його узгодженість із бізнес-стратегією, HR-стратегією й організаційною культурою.

Контент-аналіз вітчизняних наукових праць 2020–2025 рр. засвідчив переважання описового та реферативного підходів, брак емпіричних кількісних досліджень і комплексних методик оцінювання результативності мотиваційного менеджменту. Виявлено, що мотивація персоналу IT-підприємств є найменш представленою тематичною групою наукового дискурсу.

Встановлено, що специфіка мотивації персоналу IT-підприємств зумовлена інтелектуальним характером праці, результати якої не піддаються стандартизації та прямому кількісному нормуванню, високим рівнем професійної автономії, швидким оновленням технологічного стеку та структурно дефіцитним «ринком кандидата». Дістали подальшого розвитку наукові положення щодо особливостей мотивації персоналу IT-підприємств, на основі яких обґрунтовано класифікацію IT-підприємств за типом бізнес-моделі та стадією організаційного розвитку з визначенням домінуючих мотиваторів і деструктивних чинників, а також матрицю пріоритизації мотиваційних інструментів за критеріями мотиваційного ефекту та

ресурсомісткості впровадження. Запропоновано аналізувати ціннісну пропозицію роботодавця за трирівневою моделлю: базові очікування, стандартизовані бенефіти та унікальні переваги.

Виявлено, що мотиваційне середовище ІТ-сфери України формується під впливом чотирьох взаємопов'язаних трансформаційних чинників: повномасштабної війни, наслідків пандемії COVID-19, поширення генеративного штучного інтелекту та входження на ринок праці покоління Z. Воєнний стан зумовив зсув ієрархії мотиваційних пріоритетів у бік безпеки, стабільності та правової визначеності, а психологічна підтримка персоналу перейшла до категорії обов'язкових інструментів.

Обґрунтовано структурно-функціональну модель мотиваційного механізму ІТ-підприємства та ієрархічну модель оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту, що поєднує кількісні показники, якісні методи та інтегровані моделі оцінювання. Дістали подальшого розвитку методологічні засади емпіричного дослідження мотиваційного менеджменту на основі послідовного пояснювального дизайну змішаних методів із процедурами забезпечення надійності та валідності результатів.

У другому розділі – «Емпіричний аналіз детермінант мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери України» – проаналізовано тенденції розвитку ІТ-ринку України та їх вплив на систему управління персоналом. Аналіз міжнародних рейтингів засвідчив, що потенціал вітчизняного ІТ-сектору обмежується насамперед інституційними чинниками. Виокремлено три фази розвитку експорту ІТ-послуг у 2020–2025 рр. – екстенсивного зростання, «шокової стійкості» та корекції й стабілізації – і доведено, що кожна з них формує різні пріоритети управління персоналом: від масштабного рекрутингу до утримання ключових фахівців і підвищення ефективності наявних команд. Встановлено, що війна суттєво трансформувала кадровий потенціал галузі, а плинність кадрів залишається головною причиною зміни чисельності персоналу найбільших ІТ-компаній.

Удосконалено методичний підхід до оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту на основі інтегрального індексу Iemm, який поєднує моделі Balanced Scorecard, Investors in People і Кіркпатріка з ваговими коефіцієнтами, визначеними методом аналізу ієрархій Т. Сааті (0,466; 0,367; 0,167). Апробація індексу за результатами опитування 280 працівників 15 IT-підприємств засвідчила, що середній рівень мотиваційного менеджменту в галузі (Iemm = 0,489) відповідає межі критичного та фрагментарного рівнів, а жодне з досліджуваних підприємств не досягло стабільного рівня. Найвищий рівень Iemm мають аутсорсингові компанії, найнижчий – корпорації, однак внутрішньотипова варіативність показника співмірна з міжтиповою, що обґрунтовує дворівневий підхід до управління мотивацією.

Дістало подальшого розвитку емпіричне обґрунтування детермінант мотиваційного менеджменту IT-підприємств. Методом факторного аналізу виокремлено п’ять змінних факторів: «Компенсація та винагорода», «Стратегічна залученість», «Автономія та організаційна культура», «Лідерство та управлінська підтримка», «Кар’єрний розвиток і навчання». Регресійний аналіз засвідчив, що структура значущих предикторів залежить від цільового показника: компенсація є найсильнішим предиктором продуктивності праці та значущим чинником лояльності персоналу, проте статистично незначуща для утримання, тоді як намір звільнення визначають насамперед автономія, лідерство та кар’єрний розвиток. Сформовано ієрархію деструктивних чинників за композитним індексом впливу, у якій провідне місце посідає лідерство та управлінська підтримка.

У третьому розділі – «Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах IT-сфери: модель, механізм реалізації та нейтралізація загроз» – удосконалено концептуальну модель розвитку мотиваційного менеджменту IT-підприємства на основі підходу «4Д» (Діагностика – Диференціація – Детермінанти – Динаміка). Модель має дворівневу циклічну архітектуру з механізмом зворотного зв’язку та, на відміну від концепцій з універсальним набором мотиваційних інструментів, ґрунтується на положенні про те, що

пріоритетність детермінант мотивації визначається цільовою функцією управлінського впливу. Це забезпечує перехід від універсальних рекомендацій до доказово обґрунтованих управлінських рішень. Для реалізації контуру «Динаміка» обґрунтовано п’ятиетапну систему мотиваційного моніторингу з диференційованою періодичністю вимірювань.

Удосконалено механізм реалізації мотиваційного менеджменту, запропонований у вигляді адаптивної матриці мотиваційних стратегій, яка охоплює 16 профілів поєднання типу бізнес-моделі ІТ-компанії та стадії професійного розвитку працівника (Junior, Middle, Senior, Lead) і передбачає вибір підтримувальної, точкової або комплексної стратегії залежно від структури субіндексів Iemm. Апробація механізму в ілюстративному розрахунку на умовних даних двох підприємств засвідчила зростання Iemm на 41,8 % та 20,8 %, поліпшення лояльності персоналу, скорочення річного коефіцієнта плинності кадрів на 7,6 та 6,7 в. п., прогнозну річну рентабельність витрат на рівні 71,7–75,1 % і термін окупності близько семи місяців. Підтверджено вищу ресурсну ефективність точкової стратегії за коректної діагностики пріоритетного фактора та доцільність комплексної трансформації для підприємств із рівномірно заниженим профілем.

Удосконалено методичний підхід до ідентифікації загроз мотиваційному менеджменту ІТ-підприємств, який розмежовує категорії «загроза», «ризик» і «наслідок» та систематизує загрози за джерелом виникнення, характером впливу, рівнем прояву, об’єктом впливу й наслідками. Запропоновано інструментарій превентивної та реактивної нейтралізації загроз за дев’ятьма напрямами, які охоплюють п’ять факторів мотиваційного менеджменту, психологічне благополуччя, воєнну безпеку та організаційну безперервність, реінтеграцію ветеранів і ветеранок та соціальну згуртованість. На основі узагальнення практики провідних ІТ-компаній України інструменти систематизовано за шістьма групами: діагностичні, організаційно-управлінські, матеріальні, професійно-розвиткові, соціально-психологічні та спеціалізовані інструменти воєнного періоду.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання керівниками та HR-фахівцями IT-підприємств для діагностики стану мотиваційного менеджменту, вибору мотиваційних стратегій відповідно до типу компанії, стадії розвитку персоналу та цільової функції управління, моніторингу результативності мотиваційних заходів і нейтралізації загроз мотиваційному середовищу.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент; мотивація персоналу; управління персоналом; IT-сфера; IT-підприємство; залученість персоналу; адаптивний механізм; мотиваційні стратегії; загрози мотиваційному менеджменту; цифровізація; воєнний стан; Agile; цифрові HR-технології; матеріальне стимулювання; нематеріальне стимулювання; продуктивність праці.

ANNOTATION

Chernov A. O. Development of motivational management at IT enterprises. – Qualification scientific work as a manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy, specialty 073 Management. – Uman National University, Uman, 2026.

The dissertation is devoted to substantiating the theoretical and methodological foundations and developing a conceptual model and an adaptive mechanism for the development of motivational management at IT enterprises in order to increase employee engagement, retention and productivity under the conditions of the digital economy and martial law. The study improves the conceptual model for developing motivational management in an IT enterprise based on the “4D” approach, which enables the selection of priority areas of managerial influence depending on its target function: employee loyalty, retention, or productivity. The relevance of the topic is determined by intensifying competition for IT specialists, the transformation of employees’ motivational priorities under the influence of the full-scale war, the spread of generative artificial intelligence and the entry of Generation Z into the labour market, as well as the declining effectiveness of traditional motivation models focused mainly on financial incentives.

In the first chapter, "Theoretical and methodological foundations of motivational management at IT enterprises", a retrospective analysis of the evolution of scientific approaches to employee motivation is carried out, from the concept of "economic man" and scientific management to content, process and contemporary theories of motivation. It is established that classical theories of motivation retain their scientific value but require adaptation to the intellectual and creative nature of IT work and to agile project management methodologies. Expectancy theory, equity theory and goal-setting theory, which became the conceptual basis of the OKR methodology, are of the greatest managerial value for IT enterprises.

The conceptual and categorical framework of motivational management has been further developed. The author’s definition of motivational management is

proposed as an adaptive subsystem of personnel management which, through a set of subjects, objects, goals, principles, methods and mechanisms, ensures the formation, development and realisation of employees' motivational potential in line with the enterprise's strategy and organisational culture. The content of the category "creative employee" is clarified as an integrator of professional and digital competencies, intrinsic motivation and the ability to create organisational and economic value. The cross-level position of motivational management in the system of strategic enterprise management and its alignment with the business strategy, HR strategy and organisational culture are substantiated.

A content analysis of Ukrainian scientific works published in 2020–2025 revealed the predominance of descriptive and review-based approaches and a lack of empirical quantitative studies and comprehensive methods for assessing the effectiveness of motivational management. It was found that employee motivation at IT enterprises is the least represented thematic group in the scientific discourse.

It is established that the specifics of employee motivation at IT enterprises are determined by the intellectual nature of work, whose results cannot be standardised or directly quantified, a high level of professional autonomy, rapid renewal of the technology stack and a structurally scarce "candidate's market". Scientific provisions on the specifics of employee motivation at IT enterprises have been further developed; on their basis, a classification of IT enterprises by business model type and stage of organisational development is substantiated, identifying dominant motivators and destructive factors, together with a prioritisation matrix of motivational tools by motivational effect and resource intensity of implementation. It is proposed to analyse the employer value proposition using a three-level model: basic expectations, standardised benefits and unique advantages.

It is revealed that the motivational environment of Ukraine's IT sector is shaped by four interrelated transformational factors: the full-scale war, the consequences of the COVID-19 pandemic, the spread of generative artificial intelligence and the entry of Generation Z into the labour market. Martial law has

shifted the hierarchy of motivational priorities towards security, stability and legal certainty, and psychological support for employees has become a mandatory tool.

A structural and functional model of the motivational mechanism of an IT enterprise and a hierarchical model for assessing the effectiveness of motivational management, combining quantitative indicators, qualitative methods and integrated assessment models, are substantiated. The methodological foundations of empirical research on motivational management have been further developed on the basis of a sequential explanatory mixed-methods design with procedures ensuring the reliability and validity of the results.

In the second chapter, "Empirical analysis of the determinants of motivational management at IT enterprises of Ukraine", the development trends of Ukraine's IT market and their impact on the personnel management system are analysed. An analysis of international rankings showed that the potential of the domestic IT sector is limited primarily by institutional factors. Three phases in the development of IT services exports in 2020–2025 are identified – extensive growth, "shock resilience", and correction and stabilisation – and it is proven that each of them shapes different personnel management priorities: from large-scale recruitment to the retention of key specialists and improving the efficiency of existing teams. It is established that the war has significantly transformed the industry's human resource potential, and staff turnover remains the main reason for changes in the headcount of the largest IT companies.

The methodological approach to assessing the effectiveness of motivational management has been improved on the basis of the integral index Iemm, which combines the Balanced Scorecard, Investors in People and Kirkpatrick models with weighting coefficients determined by T. Saaty's analytic hierarchy process (0.466; 0.367; 0.167). Testing the index on a survey of 280 employees of 15 IT enterprises showed that the average level of motivational management in the industry (Iemm = 0.489) lies on the border between the critical and fragmentary levels, and none of the enterprises studied reached a stable level. Outsourcing companies have the highest Iemm and corporations the lowest; however, within-type variation of the

index is comparable to between-type variation, which justifies a two-level approach to motivation management.

The empirical substantiation of the determinants of motivational management at IT enterprises has been further developed. Factor analysis identified five latent factors: "Compensation and rewards", "Strategic engagement", "Autonomy and organisational culture", "Leadership and managerial support", and "Career development and learning". Regression analysis showed that the structure of significant predictors depends on the target indicator: compensation is the strongest predictor of labour productivity and a significant factor of employee loyalty, but is statistically insignificant for retention, whereas turnover intention is determined primarily by autonomy, leadership and career development. A hierarchy of destructive factors based on a composite impact index is formed, in which leadership and managerial support ranks first.

In the third chapter, “Development of Motivational Management in IT Enterprises: Model, Implementation Mechanism, and Threat Mitigation,” the conceptual model for the development of motivational management in an IT enterprise has been improved based on the “4D” approach (Diagnosis – Differentiation – Determinants – Dynamics). The model has a two-level cyclical architecture with a feedback mechanism and, unlike concepts offering a universal set of motivational tools, is based on the premise that the priority of motivational determinants depends on the target function of managerial influence. This ensures a transition from universal recommendations to evidence-based managerial decisions.

The mechanism for implementing motivational management has been improved; it is proposed in the form of an adaptive matrix of motivational strategies covering 16 profiles that combine the type of IT company business model and the employee’s career stage (Junior, Middle, Senior, Lead) and provides for the choice of a supportive, targeted or comprehensive strategy depending on the structure of the Iemm sub-indices. Testing the mechanism in an illustrative calculation on hypothetical data for two enterprises showed an increase in Iemm of 41.8 % and 20.8 %, improved employee loyalty, a reduction in the annual staff turnover rate of

7.6 and 6.7 percentage points, a projected annual return on implementation costs of 71.7–75.1 % and a payback period of about seven months. The higher resource efficiency of the targeted strategy, given correct diagnosis of the priority factor, and the expediency of comprehensive transformation for enterprises with a uniformly low profile are confirmed.

The methodological approach to identifying threats to motivational management at IT enterprises has been improved; it distinguishes between the categories "threat", "risk" and "consequence" and systematises threats by source, nature of impact, level of manifestation, object of impact and consequences. A toolkit for the preventive and reactive neutralisation of threats is proposed across nine areas covering the five factors of motivational management, psychological well-being, wartime security and organisational continuity, reintegration of veterans, and social cohesion. Based on a synthesis of the practices of leading Ukrainian IT companies, the tools are grouped into six categories: diagnostic, organisational and managerial, financial, professional development, socio-psychological, and specialised wartime tools.

The practical significance of the results lies in the possibility of their use by managers and HR specialists of IT enterprises to diagnose the state of motivational management, select motivational strategies according to company type, employee career stage and the target function of management, monitor the effectiveness of motivational measures and neutralise threats to the motivational environment.

Keywords: motivational management; employee motivation; personnel management; IT sector; IT enterprise; employee engagement; adaptive mechanism; motivational strategies; threats to motivational management; digitalization; martial law; Agile; digital HR technologies; financial incentives; non-financial incentives; labour productivity.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Публікації у наукових фахових виданнях України:

1.Чернов А. О. Теоретичні аспекти аналізу процесу мотивації працівників IT-сфери. *Економічні горизонти*. 2024. Вип. (4(29). С. 14–20. DOI : https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.313037. (ум. друк. арк. 0,46).

2.Подзігун С., Чернов А. Мотивація як рушійна сила активізації діяльності працівників IT-сфери. *Економічні горизонти*. 2025. Вип. (1(30). С. 123–130. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/322347 DOI : https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.322347. (ум. друк. арк. 0,44/0,18). (особистий внесок автора: досліджено вплив мотивації на активізацію діяльності працівників IT-сфери, розглянуто засади мотиваційного менеджменту для побудови ефективної системи мотивації персоналу на IT-підприємствах та визначено пріоритетні мотиваційні фактори відповідно до актуальних потреб особистості).

3.Chernov A. Development of a motivational management system at IT enterprises in the context of digital transformation. *Економіка. Управління. Інновації*. 2025. № 2(37). С. 280–293. DOI : https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2025-2(37)-17. (ум. друк. арк. 0,70).

4.Подзігун С., Чернов А. Цифрова трансформація систем стимулювання праці: управління мотивацією персоналу на засадах HR-аналітики. *Економіка. Управління. Інновації*. 2026. № 1(38). С. 154–171. DOI : https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2026-1(38)-11. (ум. друк. арк. 0,63/0,27). (особистий внесок автора: досліджено теоретико-прикладні засади трансформації систем стимулювання праці, обґрунтовано доцільність переходу до проактивного моделювання мотиваційного профілю працівників та визначено роль інструментарію HR-аналітики у прийнятті управлінських рішень на основі аналізу великих даних).

Публікації, у яких засвідчено апробацію матеріалів дисертації:

5. Чернов А. О. Особливості мотивації працівників ІТ-сфери. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*: матеріали X Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 16 листоп. 2023 р.). Умань: УДПУ імені Павла Тичини, 2023. С. 437–440. (ум. друк. арк. 0,15).

6. Чернов А. О. Формування мотиваційної політики персоналу підприємств ІТ-сфери в сучасних умовах. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 07–08 грудня 2023 р. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 367–369. (ум. друк. арк. 0,13).

7. Chernov A. O. Motivation of Staff in IT Companies. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Київ, 23 квітня 2024 р. Київ: КНУТД, 2024. С. 366–368. (ум. друк. арк. 0,16).

8. Chernov A. O. Features of Staff Motivation in the IT Sphere. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Умань, 21 трав. 2024 р.). Умань: Візаві, 2024. С. 108–110. (ум. друк. арк. 0,17).

9. Chernov A. O. The Role of Motivation in Ensuring the Creation of An Effective Personnel Management System in IT Enterprises. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Умань, 21 трав. 2025 р.). Умань: Візаві, 2025. С. 214–216. (ум. друк. арк. 0,14).

10. Чернов А. О. Мотиваційний менеджмент на підприємствах ІТ-сфери в умовах цифрової трансформації. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти:* матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 3 грудня 2025 р. Миколаїв: МНАУ, 2025. С. 284–287. (ум. друк. арк. 0,16).

11. Чернов А. О. Гнучкі моделі мотивації персоналу в ІТ-секторі: сучасні виклики та управлінські рішення. *Глобальні економічні трансформації та*

цифрові інновації в бізнесі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 15 травня 2026 р. Харків: Держ. біотехнологічний ун-т, 2026. С. 529–530. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.20489970. (ум. друк. арк. 0,13).

12. Подзігун С. М., Чернов А. О. Мотиваційний менеджмент в IT-індустрії: адаптація до умов динамічного ринку праці. *Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері*: збірник матеріалів V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 20 травня 2026 р. Умань: ВПЦ «Візаві», 2026. С. 125–128. (ум. друк. арк. 0,08/0,09). (особистий внесок автора: визначено ключові особливості та детермінанти мотиваційного профілю працівників IT-галузі, систематизовано специфічні управлінські виклики в умовах гетерогенності та дистантного формату взаємодії команд, а також обґрунтовано архітектуру гнучкої мотиваційної моделі на засадах штучного інтелекту та індивідуалізованих компенсаційних пакетів).

ЗМІСТ

ВСТУП 17

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІТ-СФЕРИ 26
1.1. Еволюція наукових підходів до мотиваційного менеджменту від класичних теорій до сучасних концепцій 26
1.2. Особливості мотивації персоналу на підприємствах ІТ-сфери в умовах цифрової економіки 51
1.3. Мотиваційний менеджмент на перетині HR-менеджменту та стратегічного управління: методологічні засади дослідження та оцінювання ефективності 80
Висновки до розділу 1 102

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ДЕТЕРМІНАНТ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІТ-СФЕРИ УКРАЇНИ 107
2.1. Тенденції розвитку ІТ-ринку України та трансформація системи управління персоналом 107
2.2. Оцінювання практики застосування інструментів мотиваційного менеджменту за результатами емпіричного дослідження 129
2.3. Діагностика проблем мотиваційного менеджменту на основі факторного і кореляційного аналізу 151
Висновки до розділу 2 166

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІТ-СФЕРИ: МОДЕЛЬ, МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА НЕЙТРАЛІЗАЦІЯ ЗАГРОЗ 171
3.1. Концептуальна модель розвитку мотиваційного менеджменту підприємств ІТ-сфери 171
3.2. Адаптивний механізм реалізації мотиваційного менеджменту залежно від типу ІТ-компанії та стадії розвитку персоналу 184
3.3. Ідентифікація загроз мотиваційному менеджменту підприємств ІТ-сфери та інструментарій їх нейтралізації 208
Висновки до розділу 3 223

ВИСНОВКИ 227
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 231
ДОДАТКИ **250**

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах формування цифрової економіки сфера інформаційних технологій залишається одним із найдинамічніших секторів національної економіки України та стратегічним джерелом валютних надходжень. Навіть в умовах повномасштабної війни експорт ІТ-послуг у 2022 р. досяг історичного максимуму – 7,34 млрд дол. США, або 44 % експорту послуг, а у 2025 р. становив 6,66 млрд дол. США. Конкурентоспроможність ІТ-підприємств визначається насамперед інтелектуальним і креативним потенціалом персоналу, результати праці якого не піддаються стандартизації та прямому кількісному нормуванню. За таких умов ефективність мотиваційного менеджменту набуває значення чинника стратегічного рівня, від якого залежать залученість, утримання та продуктивність ІТ-фахівців.

Водночас мотиваційне середовище вітчизняних ІТ-підприємств зазнає глибокої трансформації під впливом повномасштабної війни, наслідків пандемії COVID-19, поширення генеративного штучного інтелекту та входження на ринок праці покоління Z. У 2022 р. за кордон виїхало 50–57 тис. ІТ-фахівців, а станом на серпень 2025 р. із 303 тис. фахівців галузі 58 тис. працювали за межами України. Плинність кадрів залишається головною причиною зміни чисельності персоналу найбільших ІТ-компаній. Воєнні умови спричинили переорієнтацію мотиваційних пріоритетів персоналу на безпеку, стабільність і правову захищеність, водночас психологічна підтримка стала невід’ємною складовою системи мотиваційного менеджменту. Традиційні моделі мотивації, орієнтовані переважно на матеріальне стимулювання, втрачають ефективність, що зумовлює потребу в адаптивному, доказово обґрунтованому мотиваційному менеджменті.

Теоретичні засади мотиваційного менеджменту сформувалися в результаті еволюції наукових поглядів зарубіжних і вітчизняних учених. Фундаментальні положення змістовних і процесуальних теорій мотивації закладено у працях А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, Д. Макгрегора

[57], В. Врума [59; 60], Л. Портера та Е. Лоулера [62]. Сучасні підходи до внутрішньої мотивації та самодетермінації працівників розвинуто в дослідженнях Е. Деці та Р. Райана [78], Д. Пінка [86; 87], проблеми управлінської підтримки, залученості та психологічної безпеки команд – у працях М. Бекінгема та К. Коффмана [3], Е. Едмондсон [67]. Зв'язок трансформації організації праці з технологічними хвилями розкрито К. Перес [68], а особливості інтелектуальної праці у сфері розроблення програмного забезпечення Р. Глассом [2].

Вагомий внесок у дослідження мотивації та управління персоналом вітчизняних підприємств здійснили українські науковці І. М. Дашко [7; 25], Т. Бондар та А. Краснонос [4], Л. Заставнюк [5], О. Г. Середа та Н. М. Швець [16], Л. Федоришина, Р. Гладун та Ю. Федоришин [21], О. Материнська та В. Любченко [24], О. Кравченко та Ю. Кравченко [30], В. Семендяк [31], С. В. Насирова [35], Л. Заграй та С. Симовоник [36], І. Ю. Єпіфанова [38], М. В. Атанасов та В. І. Колесник [39; 40], Н. Болквадзе та Т. Гетьман [41], Н. Реверенда, С. Смірнов та І. Харатон [45], О. Ружило [48]. Питання розвитку персоналу та мотиваційних практик в умовах цифровізації висвітлено в роботах Г. Лучко [69], Т. Моряк та О. Лісік [70], О. Жаруна [76], О. Шаповала [100], В. Б. Васюти та О. В. Пустовіт [102]. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом представлено у працях Т. М. Мельник [123], В. М. Гриньової та Л. В. Балабанової [124], Г. М. Азаренкової та Л. В. Шканової [125].

Незважаючи на значний науковий доробок, контент-аналіз вітчизняних праць 2020–2025 рр. засвідчив переважання описового та реферативного підходів, брак емпіричних кількісних досліджень і комплексних методик оцінювання результативності мотиваційного менеджменту. Мотивація персоналу ІТ-підприємств залишається найменш представленою тематичною групою наукового дискурсу. Потребують подальшого розроблення питання інтегрального оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту, емпіричного визначення детермінант мотивації ІТ-фахівців, диференціації

мотиваційних стратегій залежно від типу ІТ-компанії та стадії розвитку персоналу, а також нейтралізації загроз мотиваційному середовищу в умовах воєнного стану, що зумовило вибір теми дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи на тему: «Концептуальні засади та механізми формування ефективних систем менеджменту, організації зовнішньоекономічної діяльності та логістики в умовах структурних трансформацій економіки України» (державний реєстраційний номер 0111U010418), у межах якої автором обґрунтовано теоретико-методологічні засади, розроблено концептуальну модель та адаптивний механізм розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад, розроблення концептуальної моделі та адаптивного механізму розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери.

Відповідно до поставленої мети в дисертаційній роботі передбачено вирішення таких завдань дослідження:

– систематизувати еволюцію наукових підходів до мотиваційного менеджменту та уточнити його понятійно-категоріальний апарат;

– визначити особливості мотивації персоналу ІТ-підприємств в умовах цифрової економіки та воєнного стану;

– обґрунтувати методологічні засади дослідження та оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством;

– проаналізувати тенденції розвитку ІТ-ринку України та їх вплив на трансформацію системи управління персоналом;

– розробити інтегральний індекс ефективності мотиваційного менеджменту та оцінити практику застосування мотиваційних інструментів на ІТ-підприємствах;

– виявити приховані фактори та ієрархію деструктивних чинників мотиваційного менеджменту на основі методів багатовимірного статистичного аналізу;

– розробити концептуальну модель розвитку мотиваційного менеджменту ІТ-підприємств;

– обґрунтувати адаптивний механізм реалізації мотиваційного менеджменту залежно від типу ІТ-компанії та стадії професійного розвитку персоналу й оцінити економічну доцільність його впровадження;

– ідентифікувати загрози мотиваційному менеджменту ІТ-підприємств і запропонувати інструментарій їх нейтралізації.

Об’єкт дослідження – процес мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та прикладні засади розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну базу дослідження становлять положення теорії менеджменту, класичні та сучасні теорії мотивації, концепції управління персоналом і стратегічного управління, діалектичний метод пізнання. Для розв’язання поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи: історико-логічний аналіз, теоретичне узагальнення, аналіз і синтез – для дослідження еволюції наукових підходів до мотиваційного менеджменту та уточнення понятійно-категоріального апарату (підрозділи 1.1, 1.2); контент-аналіз – для систематизації наукового дискурсу у сфері мотиваційного менеджменту (підрозділ 1.1); класифікація, типологізація та матричний метод – для класифікації ІТ-підприємств, пріоритизації мотиваційних інструментів і формування матриці мотиваційних стратегій (підрозділи 1.2, 3.2); структурно-функціональне моделювання та графічні методи – для побудови моделі мотиваційного механізму, ієрархічної моделі оцінювання ефективності, концептуальної моделі «4Д» і візуалізації результатів (підрозділи 1.3, 3.1); економіко-статистичні методи (групування, порівняння, аналіз динаміки) та

порівняльний аналіз міжнародних рейтингів – для оцінювання тенденцій розвитку ІТ-ринку України (підрозділ 2.1); анкетування – для збору емпіричних даних від 280 працівників 15 ІТ-підприємств (підрозділ 2.2); метод аналізу ієрархій Т. Сааті та експертне оцінювання – для визначення вагових коефіцієнтів інтегрального індексу (підрозділ 2.2); індексний метод – для розрахунку інтегрального індексу ефективності мотиваційного менеджменту (підрозділи 2.2, 3.2); перевірка надійності за коефіцієнтом α Кронбаха, факторний, кореляційний, регресійний, кластерний і дисперсійний аналіз – для виявлення детермінант мотиваційного менеджменту та ієрархії деструктивних чинників (підрозділ 2.3); методи оцінювання економічної ефективності – для обґрунтування доцільності впровадження адаптивного механізму (підрозділ 3.2); кейс-метод – для узагальнення практики нейтралізації загроз провідними ІТ-компаніями України (підрозділ 3.3); абстрактно-логічний метод – для формування висновків і наукових узагальнень (розділи 1–3).

Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні та аналітичні дані Національного банку України, Державної служби статистики України, міжнародні рейтинги (Global Innovation Index, Government AI Readiness Index, National Cyber Security Index, E-Government Development Index, Network Readiness Index, Global Startup Ecosystem Index), галузеві дослідження ринку праці (DOU, Djinni), публічні звіти ІТ-компаній, наукові статті, монографії, матеріали конференцій, інтернет-ресурси, а також результати авторського емпіричного дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад, розробленні концептуальної моделі та адаптивного механізму розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери з метою підвищення залученості, утримання та продуктивності персоналу в умовах цифрової економіки та воєнного стану.

Основні положення наукової новизни:

удосконалено:

– концептуальну модель розвитку мотиваційного менеджменту ІТ-підприємства на основі підходу «4Д» (Діагностика – Диференціація – Детермінанти – Динаміка), яка, на відміну від концепцій з універсальним набором мотиваційних інструментів, має дворівневу циклічну архітектуру з механізмом зворотного зв'язку та ґрунтується на положенні про те, що пріоритетність детермінант мотивації визначається цільовою функцією управлінського впливу (лояльність, утримання та продуктивність персоналу), що забезпечує перехід від універсальних рекомендацій до доказово обґрунтованих управлінських рішень;

– методичний підхід до оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту, який, на відміну від наявних, ґрунтується на інтегральному індексі Iemm, що поєднує моделі Balanced Scorecard, Investors in People та Кіркпатріка з емпірично визначеними методом аналізу ієрархій ваговими коефіцієнтами, і дає змогу ідентифікувати рівень мотиваційного менеджменту підприємства і найслабші його складові;

– механізм реалізації мотиваційного менеджменту, який запропоновано у вигляді адаптивної матриці мотиваційних стратегій, що охоплює 16 профілів поєднання типу бізнес-моделі ІТ-компанії та стадії професійного розвитку працівника і передбачає вибір підтримувальної, точкової або комплексної стратегії залежно від структури субіндексів Iemm;

– методичний підхід до ідентифікації загроз мотиваційному менеджменту ІТ-підприємств, який, на відміну від наявних, розмежовує категорії «загроза», «ризик» і «наслідок» та доповнений інструментарієм превентивної й реактивної нейтралізації загроз за дев'ятьма напрямами з урахуванням специфіки воєнного стану;

дістало подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат мотиваційного менеджменту в частині авторського визначення мотиваційного менеджменту як адаптивної підсистеми управління персоналом і уточнення змісту категорії «креативний

працівник», а також обґрунтування міжрівневої позиції мотиваційного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством;

– наукові положення щодо особливостей мотивації персоналу ІТ-підприємств, що дало змогу обґрунтувати класифікацію ІТ-підприємств за типом бізнес-моделі та стадією організаційного розвитку з визначенням домінуючих мотиваторів і деструктивних чинників, а також матрицю пріоритизації мотиваційних інструментів за критеріями мотиваційного ефекту та ресурсомісткості впровадження;

– емпіричне обґрунтування детермінант мотиваційного менеджменту ІТ-підприємств, що полягає у виокремленні п’яти факторів мотивації, формуванні ієрархії деструктивних чинників за композитним індексом впливу та доведенні статистичної незначущості компенсаційних інструментів для утримання персоналу;

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання керівниками та HR-фахівцями ІТ-підприємств для діагностики стану мотиваційного менеджменту, вибору мотиваційних стратегій відповідно до типу компанії, стадії розвитку персоналу та цільової функції управління, моніторингу результативності мотиваційних заходів і нейтралізації загроз мотиваційному середовищу.

Запропонований інтегральний індекс ефективності мотиваційного менеджменту Iemm та анкета для його розрахунку можуть застосовуватися для періодичного оцінювання мотиваційного клімату підприємства. Адаптивна матриця мотиваційних стратегій та система мотиваційного моніторингу з диференційованою періодичністю вимірювань дають змогу обґрунтовано розподіляти ресурси на мотиваційні програми. За результатами ілюстративного розрахунку прогнозна річна рентабельність витрат на впровадження адаптивного механізму становить 71,7–75,1 % за терміну окупності близько семи місяців.

Загалом впровадження результатів дослідження сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню залученості та лояльності персоналу і зміцненню конкурентоспроможності ІТ-підприємств.

Основні положення, висновки та результати дисертаційної роботи впроваджено у практичну діяльність: ТОВ «Консалтингова агенція Пробізнес» (довідка № 5 від 03.07.2026 р.), Видавничо-поліграфічного центру «Візаві» (довідка № 15 від 15.05.2026 р.), Уманської філії Черкаського обласного центру зайнятості (довідка № 7 від 20.08.2026 р.), ТОВ «АЛЛ БІЗ» (довідка № 058К від 03.08.2026 р.)

Результати досліджень впроваджено в освітній процес підготовки здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти за спеціальностями 073 Менеджмент, 075 Маркетинг Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини в період з 2024 по 2025 р. при викладанні навчальних дисциплін: «Менеджмент змін», «HR-менеджмент», «Діджитал-менеджмент», «Економіка праці і соціально-трудові відносини», «Організація праці в цифровому середовищі», «Менеджмент персоналу» (довідка № 2069/01 від 30.12.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові результати, представлені у дисертаційному дослідженні, отримані автором самостійно, що підтверджено в опублікованих працях. У наукових публікаціях, створених у співавторстві, використано лише ті результати, висновки та положення, які є індивідуальним внеском автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційної роботи оприлюднено автором на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, серед яких: Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки (м. Умань, 16 листопада 2023 р.), Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України (м. Кропивницький, 07–08 грудня 2023 р.), Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку (м. Київ, 23 квітня 2024 р.), Актуальні питання розвитку економіки: світові та

національні аспекти (м. Умань, 21 травня 2024 р.), Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти (м. Умань, 21 травня 2025 р.), Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти (м. Миколаїв, 03 грудня 2025 р.), Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі (м. Харків, 15 травня 2026 р.), Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері (м. Умань, 20 травня 2026 р.).

Публікації. За темою дисертаційного дослідження опубліковано 12 наукових праць, загальним обсягом 3,89 д. а., з яких особисто автору належить 3,35 д. а., з них: 4 публікацій у наукових фахових виданнях, 8 тез доповідей за матеріалами конференцій.

Структура і обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що розкривають зміст теми дослідження, та висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 274 сторінки, основний зміст викладено на 214 сторінках. Робота містить 26 таблиць, 42 рисунки, 10 додатків на 14 сторінках, список використаних джерел включає 182 найменування, із них 54 – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІТ-СФЕРИ

1.1. Еволюція наукових підходів до мотиваційного менеджменту від класичних теорій до сучасних концепцій

Теоретико-методологічне обґрунтування сутності мотиваційного менеджменту передбачає системний ретроспективний аналіз еволюції фундаментальних управлінських концепцій, що дає змогу простежити трансформацію наукових підходів до розуміння природи трудової поведінки працівників та визначити передумови формування сучасних моделей мотиваційного управління. Розвиток теоретичних підходів до мотивації персоналу характеризується поступовою зміною управлінських акцентів – від домінування економічних стимулів, адміністративного впливу та контролю до формування людиноцентричної концепції мотивації.

У межах сучасної парадигми трудова поведінка працівника розглядається як результат взаємодії внутрішньої мотивації, потреби в самодетермінації та професійній автономії, можливостей розвитку компетентностей і суб’єктивного сприйняття значущості виконуваної роботи. Така трансформація є особливо актуальною для високотехнологічного сектору економіки, де ефективність діяльності значною мірою визначається рівнем залученості, інноваційності та креативного потенціалу персоналу.

У працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених ґрунтовно досліджено базові аспекти формування мотиваційних механізмів, проте інтенсивна цифровізація суспільних відносин вимагають адаптації класичного мотиваційного інструментарію до сучасних умов функціонування ІТ-підприємств. З огляду на зазначене, метою цього підрозділу є критичний аналіз та систематизація еволюції теоретичних підходів до мотиваційного менеджменту з метою визначення релевантності їхнього понятійно-категоріального апарату й мотиваційного інструментарію сучасним умовам

функціонування високотехнологічного сектору економіки та формування архітектури мотиваційного менеджменту ІТ-підприємств.

Окреслена специфіка ІТ-сфери зумовлює зміщення управлінського фокусу на інтелектуальну складову праці, за якого ключовим чинником інноваційного розвитку підприємств стає індивідуальна та командна креативність працівників. За таких умов традиційні методи стандартизації та жорсткого контролю втрачають свою ефективність і поступаються місцем новітнім концепціям мотиваційного менеджменту. Ця тенденція, на нашу думку, покликана забезпечити формування гнучкого організаційного середовища, спрямованого на стимулювання творчого пошуку та нестандартного мислення ІТ-фахівців.

Варто зазначити, що креативність та інноваційність традиційно розглядалися як ключові чинники забезпечення конкурентоспроможності організацій. Проте тривалий час відповідальність за генерування та впровадження нових ідей, технологій і продуктів покладалася переважно на спеціалізовані структурні підрозділи, зокрема служби досліджень і розробок або творчі команди. В умовах цифрової трансформації економіки та динамічних змін ринку праці роль менеджера з розвитку креативності суттєво еволюціонувала: із функціональної та допоміжної перетворилася на стратегічну, що передбачає формування організаційного середовища, сприятливого для розвитку інноваційного потенціалу персоналу та стимулювання творчої активності на всіх рівнях управління. Зважаючи на інтелектуалізацію бізнес-процесів та перехід від економіки знань до креативної економіки, де ключову цінність створює творчий капітал, спроможність лідерів здійснювати креативний менеджмент та фасилітацію диверсифікації команд набуває статусу домінантного чинника забезпечення конкурентоспроможності організації [1].

На наш погляд, в умовах цифрової трансформації економіки спостерігається поступова еволюція категорії «працівник інтелектуальної праці» у ширшу категорію «креативний працівник». Якщо концепція

працівників інтелектуальної праці акцентує увагу насамперед на використанні професійних знань та інтелектуального капіталу, то сучасне розуміння креативного працівника передбачає поєднання високого рівня професійної компетентності зі здатністю до інноваційного мислення, генерації нових знань, творчого розв'язання складних проблем та створення доданої вартості в умовах цифрової економіки. Таким чином, категорія «креативний працівник» не витісняє поняття «працівник інтелектуальної праці», а відображає його еволюційний розвиток відповідно до сучасних вимог високотехнологічного сектору економіки.

Зазначені трансформаційні процеси зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом та вимагають від менеджменту опанування нових компетенцій щодо розвитку творчого потенціалу персоналу. Менеджер з креативності виконує ключову роль у формуванні та підтримці інклюзивності й різноманітності команди. Такий підхід сприяє усвідомленню працівниками цінності власної унікальності, підвищенню рівня їхньої залученості та активізації процесів генерування інноваційних ідей. Водночас забезпечення підтримки індивідуальності членів команди та конструктивне врахування альтернативних поглядів постає важливою передумовою інноваційного розвитку організації.

Згідно з дослідженнями Р. Гласса, аналітики витрачають до 80 % робочого часу на ментальні операції, а 16 % інтелектуальних завдань розробників безпосередньо вимагають застосування креативного підходу. Автор слушно зазначає, що «значна частина діяльності зі створення програмного забезпечення є креативною, і лише невелика частина – суто технічною» [2]. Отже, креативність відіграє детермінуючу роль у процесі конверсії інформації в інноваційні продукти.

Креативний працівник у сучасній науковій літературі трактується як фахівець, здатний генерувати нові ідеї, застосовувати нестандартні підходи до розв'язання професійних завдань, а також ефективно адаптуватися до динамічних змін внутрішнього й зовнішнього середовища організації. У

межах психологічного підходу креативність розглядається як здатність особистості до дивергентного мислення, що передбачає генерування широкого спектра оригінальних ідей, альтернативних рішень та нестандартних способів подолання проблемних ситуацій, що отримало концептуальне обґрунтування у працях Дж. Гілфорда [127].

З позицій менеджменту креативний працівник розглядається як носій ініціативності, самостійності, інноваційного мислення та готовності до організаційних змін, що є визначальними передумовами забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. При цьому інноваційна активність персоналу проявляється не лише у здатності генерувати нові ідеї та розробляти ефективні рішення, а й у готовності до безперервного навчання, професійного розвитку, впровадження організаційних змін і створення нової цінності для підприємства [128; 130].

Таким чином, креативний працівник поєднує виконання функціональних обов'язків із активною участю в інноваційному розвитку організації, що завдяки творчому потенціалу, ініціативності, професійним компетентностям та здатності до безперервного вдосконалення сприяє формуванню доданої організаційної й економічної цінності.

Разом із тим аналіз сучасних наукових підходів засвідчив, що існуючі трактування поняття «креативний працівник» переважно акцентують увагу на окремих його характеристиках: творчих здібностях, інноваційній активності або професійних компетентностях, однак недостатньо враховують їх інтеграцію в умовах цифрової економіки та функціонування високотехнологічних підприємств.

Ураховуючи результати проведеного дослідження, а також трансформацію вимог до людського капіталу в умовах цифрової економіки, доцільним є уточнення змісту категорії «креативний працівник». Під креативним працівником пропонується розуміти суб'єкта професійної діяльності, який володіє високим рівнем професійних і цифрових компетентностей, характеризується стійкою внутрішньою мотивацією,

здатністю до творчого мислення, безперервного навчання, генерації, інтеграції та практичної реалізації інноваційних ідей, забезпечуючи створення нової цінності та конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки.

На відміну від існуючих підходів, запропоноване визначення розглядає креативного працівника не лише як носія творчих здібностей чи знань, а як інтегратора професійних і цифрових компетентностей, внутрішньої мотивації, інноваційного мислення та здатності до створення організаційної й економічної цінності, що найбільш повно відображає специфіку діяльності персоналу сучасних ІТ-підприємств.

Доцільно наголосити, що у проєктній діяльності саме людські ресурси є ключовим чинником, який забезпечує ініціативність, продукування нових знань та прийняття управлінських рішень. На відміну від технічних систем, працівники здатні генерувати інноваційні ідеї та визначати вектори стратегічного розвитку організації. Тому одним із головних завдань сучасного менеджменту є формування умов, що сприяють розкриттю потенціалу персоналу та підтриманню його довгострокової зацікавленості в результатах праці. Ефективний керівник має не лише координувати поточну діяльність команди, а й створювати середовище для професійного зростання та самореалізації співробітників. Високий рівень мотивації персоналу виступає базовою передумовою досягнення організаційних цілей.

У цьому контексті відомі фахівці з менеджменту М. Бекінгем та К. Коффман зазначають, що фундаментальні функції менеджера полягають у раціональному доборі кадрів, чіткому окресленні очікувань, формуванні дієвої мотивації та сприянні професійному зростанню [3].

Аналіз наукових джерел засвідчує, що, попри значну кількість публікацій у сфері мотивації персоналу, у науковій спільноті досі не сформовано єдиного підходу до визначення пріоритетних чинників мотиваційного впливу, вибору релевантних інструментів стимулювання та побудови комплексної системи мотивації. На нашу думку, зазначена дискусійність є свідченням не теоретичної незрілості цієї галузі, а об’єктивної

складності мотивації як багатогранного соціально-економічного феномену, що перебуває у стані постійної трансформації під впливом динамічних змін зовнішнього середовища.

Особливої актуальності ця проблема набуває в ІТ-сфері, динамічні умови функціонування якої зумовлюють необхідність адаптації традиційних підходів до мотиваційного менеджменту. Специфіка інтелектуальної праці, високий рівень професійної автономії, домінування креативної складової трудової діяльності, гіперконкуренція за таланти та цифрова трансформація бізнес-моделей суттєво змінюють характер мотиваційних відносин на ІТ-підприємствах [129; 131]. За таких умов традиційні мотиваційні концепції не втрачають своєї теоретичної значущості, проте потребують концептуальної адаптації до нових організаційних реалій. Це передбачає перегляд класичного мотиваційного інструментарію з урахуванням пріоритетності внутрішньої мотивації, професійної автономії, розвитку цифрових компетентностей, творчого потенціалу та безперервного навчання персоналу, які визначають конкурентоспроможність високотехнологічних підприємств.

Окремим викликом для вітчизняної науки є необхідність врахування специфічних умов функціонування українських ІТ-компаній: динамічних змін ринку праці, масштабної релокації фахівців, трансформації мотиваційних пріоритетів персоналу в умовах воєнного стану та зростаючої ролі нематеріальних чинників: психологічної безпеки, причетності до місії організації, гнучких форм організації праці. Потрібно констатувати, що ці реалії не знайшли належного відображення у більшості існуючих концепцій мотиваційного менеджменту, сформованих за інших соціально-економічних умов.

Викладене зумовлює доцільність проведення компаративного аналізу наукових теорій та концепцій мотивації персоналу на основі порівняльно-історичного підходу з метою виявлення їх евристичного потенціалу щодо ІТ-галузі. Комплексний аналіз еволюції теоретичних підходів дає змогу не лише систематизувати й узагальнити наявний науковий доробок, а й виявити

концептуальні та методичні прогалини, подолання яких є необхідною передумовою обґрунтування теоретико-методичних засад формування архітектури мотиваційного менеджменту персоналу ІТ-підприємств і становить одне з ключових завдань цього дисертаційного дослідження.

Мотивація є прикладом соціальної складності, яка має нелінійний характер та її неможливо змоделювати. Мотивація як одна із функцій менеджменту [49], сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, які забезпечують процес спонукання людини до певних цілей.

Зазвичай менеджери поєднують матеріальну та нематеріальну мотивацію для співробітників. Корпоративна політика компанії регламентує використання матеріальної мотивації. Нематеріальна мотивація ґрунтується переважно на психологічних та внутрішніх чинниках, спрямованих на забезпечення задоволеності працею та підвищення її ефективності. [50, с. 93–94]. Однак моделі мотивації працівників ґрунтувалися на різноманітних економічних, соціальних, управлінських та психологічних підходах, тобто від фінансових стимулів до врахування технологічних змін та ролі психологічного фактору. З нашої точки зору важливість механізмів мотивації є необхідним елементом ефективного управління персоналом.

Особливу увагу слід приділити теоретичним та практичним основам мотивації, вивчити теорії мотивації, щоб зрозуміти, що є стимулом персоналу для більш ефективної роботи та отримання максимального результату. Теорії мотивації забезпечують менеджерів інструментами для мотивування та відповідно забезпечують сприятливий механізм управління персоналом.

Мотиваційний менеджмент як самостійна галузь управлінської науки сформувався під впливом різних теоретичних підходів, які в сукупності забезпечили методологічну базу для розуміння внутрішніх та зовнішніх детермінант праці. Вважаємо за доцільне щодо проведення систематичного перегляду основних класичних та процесуальних теорій мотивації з критичною оцінкою їх релевантності, при цьому акцентуючи увагу для підприємств ІТ-сфери. Варто не лише реконструювати ідеї авторів, але й

зіставити їхні положення з практикою управління командами інтелектуальної праці.

У науковому дискурсі архітектуру мотиваційного менеджменту традиційно диференціюють на два напрями: змістовні теорії, сфокусовані на ідентифікації внутрішніх спонукальних чинників (потреб, мотивів, прагнень), та процесуальні теорії, що досліджують особливості формування та зміни поведінки працівників під впливом зовнішніх стимулів, когнітивного опрацювання інформації та індивідуального сприйняття робочих ситуацій.

Теорії змісту мають найбільший вплив на управлінську практику в робочому середовищі, тоді як в академічних спектрах – найменше прийняті. Теорії змісту намагаються визначити потреби та забезпечити зв'язок між мотивацією та задоволенням потреб. З іншого боку теорії процесів мають зв'язок з тим процесом, який пояснює як відбувається мотивація, і разом з тим аргументує вплив на мотивацію [51].

Формування наукових уявлень про архітектуру мотивації трудової діяльності історично пов'язане зі становленням капіталістичної системи господарювання, коли ефективне використання людських ресурсів стало одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств. Фундатором економічного підходу до трактування мотиваційних чинників вважається А. Сміт. У межах його класичної концепції «економічної людини» доведено, що базисним драйвером індивідуальної та суспільної продуктивності є раціональний економічний інтерес, спрямований на максимізацію матеріального добробуту та оптимізацію власного фінансового стану. Наукова цінність праць А. Сміта полягає в обґрунтуванні економічних передумов реалізації трудового, творчого та підприємницького потенціалу особистості через задоволення її матеріальних потреб, що стало методологічним підґрунтям для подальшого розвитку теорій мотивації та стимулювання праці.

Разом із тим, попри фундаментальне значення наукових ідей А. Сміта для розвитку економічної теорії праці, їх інституціоналізація у вигляді

системного підходу до управління персоналом відбулася значно пізніше – у межах школи наукового менеджменту Ф. Тейлора. Саме його концепція започаткувала перехід від теоретичного осмислення економічної мотивації до розроблення практичних механізмів організації, нормування та стимулювання праці.

Генеза наукового менеджменту нерозривно пов'язана з науковою діяльністю американського інженера та дослідника Фредеріка Вінслоу Тейлора, фундаментальна праця якого «Принципи наукового менеджменту» заклала теоретико-методологічні засади системного підходу до організації праці та управління виробничими процесами. Концепція Ф. Тейлора ґрунтувалася на припущенні, що визначальним чинником трудової активності працівника є матеріальний інтерес, а ефективно побудована система матеріального стимулювання здатна забезпечити зростання продуктивності праці та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства [52, с. 36–42].

Центральним положенням концепції наукового менеджменту є твердження про те, що низька продуктивність праці обумовлена насамперед недосконалістю системи матеріального стимулювання. Відповідно до поглядів Ф. Тейлора, грошова винагорода виступала основним інструментом мотивації працівника індустріальної епохи, а її розмір мав безпосередньо залежати від індивідуальних результатів праці. Такий підхід передбачав жорсткий взаємозв'язок між обсягом виконаної роботи та рівнем матеріального заохочення, що реалізовувався через стандартизацію трудових операцій, нормування праці та застосування єдиних відрядних розцінок.

З позицій сучасної теорії мотиваційного менеджменту зазначена концепція репрезентує економіко-детерміністичну модель мотивації, у межах якої трудова поведінка працівника переважно зумовлюється прагненням до максимізації матеріальної винагороди. Водночас історичний аналіз засвідчує, що такий підхід став важливим етапом становлення теорії мотивації, оскільки вперше обґрунтував необхідність наукової організації праці та системного

зв'язку між результатами трудової діяльності й винагородою. Разом із тим його методологічні обмеження полягають у недооцінці психологічних, соціальних і поведінкових чинників мотивації, що згодом стало передумовою розвитку людиноцентричних концепцій управління персоналом.

Підсумовуючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що застосування принципів наукового менеджменту Ф. Тейлора до архітектури мотиваційного менеджменту ІТ-підприємств не відповідає сучасним методологічним засадам управління інтелектуальною працею. Це пояснюється тим, що творча природа діяльності з розроблення програмного забезпечення унеможливлює об'єктивне нормування трудових процесів і стандартизацію їхніх результатів на основі виключно кількісних критеріїв, що суттєво обмежує можливості використання класичних тейлористських підходів у сучасному ІТ-секторі.

У цьому контексті вважаємо за доцільне зазначити, що такий підхід прямо суперечить сучасній парадигмі гнучких методологій: Agile та Scrum, які базуються на засадах командної самоорганізації. Відтак, на нашу думку, слід наголосити, що класичний тейлорівський підхід, сфокусований на лінійному матеріальному стимулюванні через норми виробітку, в умовах високотехнологічного сектору економіки остаточно втрачає свою релевантність. Варто підкреслити, що його механічне застосування детермінує системні ризики, призводячи до зниження загальної продуктивності, погіршення якості кінцевого продукту та стрімкого зростання плинності висококваліфікованих кадрів.

Найпоширеніша модель мотивації – теорія потреб А. Маслоу, яку вперше представили у статті «Теорія людської мотивації». У цій роботі детально описано п'ятирівневу ієрархію потреб людських потреб, які впливають на поведінку людини: від базових фізіологічних і безпекових до соціальних, престижних і потреби самореалізації [53, с. 370–396]. У свою чергу Ю. Аппело вважає, що дана піраміда має багато недоліків та теорія А.

Маслоу створює враження, що мотивація є простим явищем та складається з невеликої кількості рівнів та відповідно потребує лінійної поведінки [54, с. 87].

Критики цієї моделі зазначають, що вона не враховує культурні відмінності, а також має відношення до категорій тих людей, які мали достатній рівень матеріального забезпечення [50, с. 97]. Однак на нашу думку, жорстке вертикальне упорядкування потреб може виявитися надто лінійним для сучасних ІТ-команд. Практика показує, що інженери високої кваліфікації часто орієнтовані одночасно на кілька рівнів, наприклад, на технічний розвиток паралельно з соціальним визнанням у спільноті. Варто також зазначити, що у віддалених та гібридних форматах роботи соціальні потреби набувають іншої форми вираження, що ставить під сумнів універсальність ієрархічної послідовності Маслоу.

Ф. Герцберг розширив роботу А. Маслоу та виділив фактори на гігієнічні та мотиватори. Гігієнічні фактори (заробітна плата, умови праці, політика компанії) не створюють тривалої мотивації, але їх відсутність викликає незадоволення; мотиватори (визнання, відповідальність, самореалізація) сприяють підвищенню задоволеності працею. Теорія також акцентує увагу на змісті праці як ключовому чиннику внутрішньої мотивації, що стало важливим теоретичним підґрунтям для концепцій «збагачення роботи» і «розширення роботи», які отримали широке поширення у практиці управління персоналом у 1960–1980-х роках [58].

У діяльності ІТ-компаній положення двофакторної теорії Ф. Герцберга знаходять практичне підтвердження, оскільки особливості професійної діяльності ІТ-фахівців передбачають поєднання гігієнічних чинників і мотиваторів. На нашу думку, відсутність конкурентного рівня оплати праці або належних умов роботи може знижувати мотивацію працівника, тоді як змістовність і складність технічних завдань, можливості професійного розвитку та визнання результатів діяльності сприяють формуванню стійкої залученості до роботи. Водночас межа між двома групами чинників не є абсолютною: для частини ІТ-фахівців рівень матеріальної винагороди може

виконувати не лише функцію гігієнічного чинника, пов’язаного із запобіганням незадоволеності працею, а й набувати символічного значення як форма визнання професійної цінності та результативності працівника. Таким чином, окремі інструменти мотивації можуть одночасно реалізовувати функції, властиві обом категоріям чинників.

У контексті змістовного підходу суттєвий науковий інтерес становить концепція мотивації, сформована дослідницькою групою під керівництвом Д. МакКлелланда. На відміну від Маслоу або Алдерфера, він зосередився не на універсальних, а на соціально набутих потребах, які формуються впродовж життя під впливом культурного середовища і особистого досвіду. МакКлелланд виокремив три домінуючих типи таких потреб: потребу у досягненні, потребу у владі та потребу у приналежності [56, с. 301–323]. Концепція підкреслює, що мотиваційні преференції формуються під впливом індивідуального досвіду і можуть бути модифіковані через управлінські практики.

Дуглас Макгрегор, професор менеджменту, започаткував модель мотивації, що складається з двох підходів управління: теорія X і теорія Y [57]. Теорія X ґрунтується на низці базових припущень щодо ставлення людини до праці та її поведінки в організаційному середовищі. Більшість працівників ставлять особисту безпеку та стабільність вище за інші чинники, пов’язані з трудовою діяльністю. Для них характерні низький рівень амбіційності, обмежене прагнення до професійного зростання та орієнтація на уникнення ризиків. Друга частина уявлень теорій X і Y має демократичний стиль управління та фокусується на внутрішній мотивації людини: домагатися креативності та успіху, а також досягнення мети у власному виборі напрямів своєї діяльності.

Узагальнюючи викладене, доцільно зазначити, що сучасна практика управління персоналом дедалі більше орієнтується на принципи теорії Y, які передбачають розвиток довірчих відносин між керівництвом і працівниками, делегування повноважень, підтримку професійного розвитку та створення

сприятливого мотиваційного середовища. Саме такий підхід забезпечує підвищення рівня організаційної ефективності, конкурентоспроможності підприємства та сталого розвитку людського капіталу.

На рисунку 1.1 представлено модель мотивації очікувань В. Врума, яка пояснює механізм формування мотивації працівника через взаємодію трьох ключових компонентів: очікування (Expectancy, E), інструментальності (Instrumentality, I) та валентності (Valence, V). Згідно з теорією, мотиваційна сила визначається як добуток зазначених складових [59].

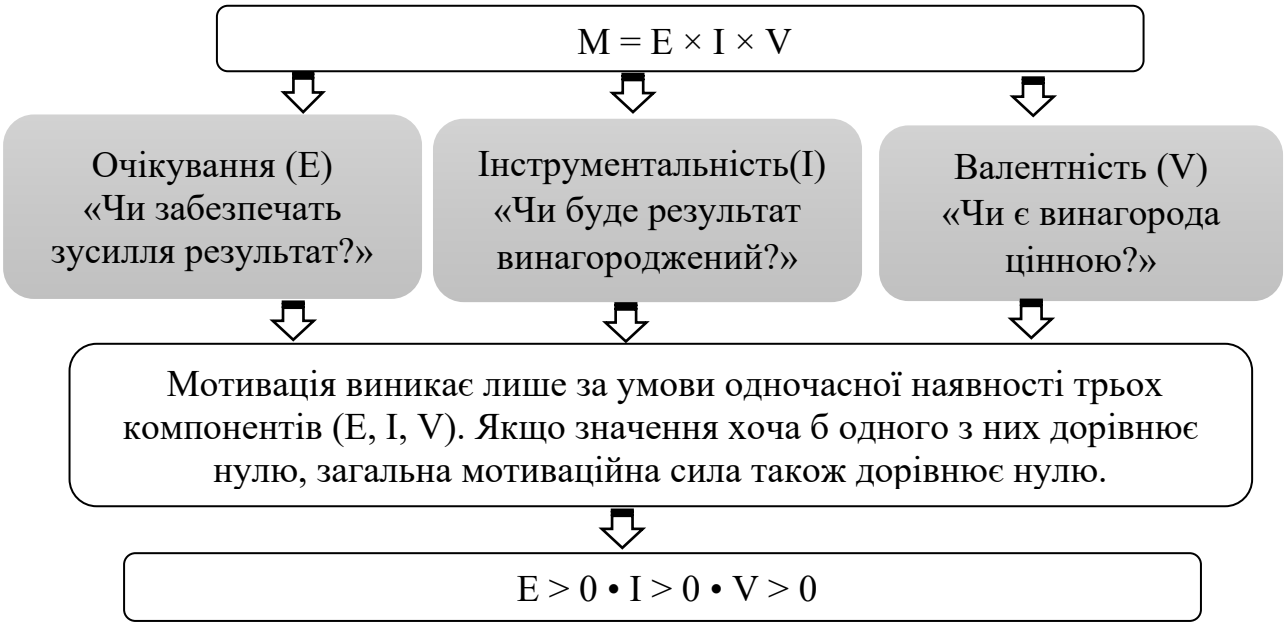


Рис. 1.1. Модель мотивації очікувань В. Врума

Джерело: розроблено автором [59–60].

Модель демонструє послідовний взаємозв'язок між зусиллями, продуктивністю та винагородою. Це означає, що високий рівень мотивації можливий лише за умови одночасного позитивного значення всіх трьох компонентів. Еволюцією розвитку характеризується управлінська діяльність, яка веде до зміни людини економічної в людину соціальну, а системні трансформації, що відбуваються в суспільстві та економіці, змушують до впровадження нових концептуальних підходів у мотиваційній політиці [61].

Практичне значення моделі В. Врума полягає у можливості комплексної оцінки ефективності системи мотивації персоналу. Для ІТ-підприємств вона є

особливо актуальною, оскільки дозволяє визначити, чи забезпечують організаційні умови впевненість працівників у взаємозв'язку між їхніми зусиллями, результатами діяльності та справедливою винагородою. Це створює підґрунтя для розроблення мотиваційних механізмів, спрямованих на підвищення залученості, продуктивності та утримання висококваліфікованих фахівців.

Модель мотивації Л. Портера та Е. Лоулера є логічним продовженням і концептуальним поглибленням теорії очікувань В. Врума. На відміну від свого попередника, ці дослідники поставили під сумнів спрощене уявлення про те, що задоволеність працівника і його продуктивність перебувають у прямій і однозначній залежності. Натомість вони запропонували багатовимірну модель, яка відображає справжню складність мотиваційних процесів в організації [62].

Принципова новизна цієї моделі полягає в тому, що докладені працівником зусилля не розглядаються як безпосередній детермінант результативності трудової діяльності. Взаємозв'язок між зусиллями та досягнутими результатами опосередковується низкою чинників, зокрема індивідуальними здібностями працівника, стійкими особистісними характеристиками, а також рівнем усвідомлення ним власної ролі та функціональних обов'язків у процесі виконання професійної діяльності. Відповідно, навіть високий рівень мотивації та значні трудові зусилля не гарантують досягнення очікуваних результатів за умови, що зазначені чинники обмежують їхній вплив на ефективність праці. Концептуальна структура моделі ґрунтується на взаємодії трьох ключових елементів: зусиль, результативності та задоволеності, між якими встановлюються причинно-наслідкові та зворотні зв'язки.

Варто зазначити, що Портер і Лоулер виокремлювали два типи винагород:

✓ внутрішні – відчуття власного зростання, причетності до результату, особистісної реалізації, які мають, за даними досліджень, значно стійкіший вплив на задоволеність, пов'язану саме з продуктивністю;

✓ зовнішні винагороди – умови праці, статус, матеріальне забезпечення, які відіграють роль підтримуючих, але не першорядних чинників [62].

Джон Стейсі Адамс запропонував концепцію, відповідно до якої мотивація працівника визначається не абсолютною величиною отриманої винагороди, а суб'єктивним сприйняттям її справедливості щодо власного трудового внеску та порівняно зі співвідношенням «внесок – винагорода» у референтних осіб [64, с. 422–436]. Відчуття несправедливості, незалежно від того, чи сприймає працівник себе недооціненим або переоціненим, породжує стан психологічного дискомфорту, який спонукає його до відновлення сприйнятої рівноваги. Це може проявлятися у зниженні інтенсивності трудових зусиль, ініціюванні перегляду рівня матеріальної винагороди або припиненні трудових відносин із роботодавцем.

У контексті діяльності ІТ-підприємств теорія справедливості Дж. С. Адамса набуває особливої актуальності з кількох причин. По-перше, сучасний ринок праці ІТ-фахівців характеризується високим рівнем інформаційної прозорості. Регулярні дослідження рівня оплати праці, що проводяться спеціалізованими платформами (DOU, Djinni, LinkedIn), формують розвинену систему референтних орієнтирів, яка дає змогу працівникам постійно порівнювати власний рівень винагороди із середньоринковими показниками. За таких умов сприйняття несправедливості у сфері компенсації виникає значно швидше та проявляється інтенсивніше, ніж у галузях із нижчим рівнем інформаційної відкритості.

По-друге, важливим чинником формування відчуття несправедливості є нерівномірний розподіл професійних можливостей усередині команд. Зокрема, систематичне залучення окремих фахівців до виконання складних, інноваційних і високостатусних проєктів за одночасного доручення іншим переважно рутинних і менш помітних завдань може сприйматися як

порушення балансу між індивідуальним внеском і отриманими винагородами, навіть за умови однакового рівня матеріальної компенсації. Це свідчить про те, що у висококваліфікованому інтелектуальному середовищі об'єктом оцінки справедливості виступає не лише матеріальна винагорода, а й доступ до професійного розвитку, складних завдань, престижних проєктів і можливостей кар'єрного зростання.

По-третє, додатковим системним чинником, що впливає на сприйняття організаційної справедливості, залишається гендерний розрив в оплаті праці, який, попри позитивні тенденції останніх років, продовжує фіксуватися в міжнародних і національних дослідженнях IT-ринку. Наявність таких диспропорцій негативно позначається на довірі працівників до системи винагороди, знижує рівень організаційної прихильності та може посилювати наміри щодо зміни місця роботи.

Теорія постановки цілей, розроблена Едвіном Локом і Гері Латамом на основі результатів понад 400 лабораторних і польових досліджень, є однією з найбільш емпірично обґрунтованих теорій у психології мотивації [65, с. 240–248]. Її центральне положення полягає в тому, що конкретні, чітко сформульовані та достатньо складні цілі забезпечують вищий рівень результативності діяльності порівняно з нечіткими настановами на кшталт «докласти максимум зусиль» або із простими й легкодосяжними цілями.

Практична значущість теорії постановки цілей для діяльності IT-підприємств підтверджується тим, що саме її концептуальні положення стали теоретичним підґрунтям методології Objectives and Key Results (OKR). Сьогодні ця методологія широко використовується як один із провідних інструментів стратегічного управління цілями в міжнародних IT-компаніях, забезпечуючи узгодження індивідуальних, командних та організаційних цілей, підвищення прозорості управлінських процесів і концентрацію зусиль персоналу на досягненні пріоритетних результатів.

Зв'язок між теорією постановки цілей Е. Лока і Г. Латама та методологією OKR має безпосередній концептуальний і практичний характер.

Основні положення теорії знайшли своє відображення в базових принципах побудови системи OKR. Зокрема, принцип специфічності та вимірюваності реалізується через вимогу формулювати ключові результати у вигляді чітких кількісних показників. Наприклад, замість абстрактної цілі «покращити клієнтський досвід» визначається конкретний результат, такий як досягнення значення індексу Net Promoter Score (NPS) понад 65 балів до завершення кварталу.

В додатку А наведемо порівняльну характеристику класичних теорій мотивації персоналу та їх адаптивності до умов функціонування IT-підприємств.

Отже, результати проведеної систематизації свідчать, що класичні теорії мотивації не втратили своєї наукової цінності, проте їх практичне застосування в умовах цифрової економіки потребує суттєвої адаптації до особливостей інтелектуальної праці. Для IT-підприємств найбільшу управлінську цінність мають концепції, що враховують індивідуальні потреби працівників, суб'єктивне сприйняття справедливості, когнітивні механізми прийняття рішень та роль чітко визначених цілей у формуванні трудової поведінки. Водночас сучасний мотиваційний менеджмент IT-компаній дедалі більше базується не на використанні окремих мотиваційних теорій, а на їх інтеграції у комплексні системи управління людським капіталом, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, індивідуалізацію мотиваційних програм, прозорі механізми оцінювання результативності та цифрові інструменти управління ефективністю персоналу.

З метою структуризації сучасного наукового дискурсу щодо сутності мотиваційного менеджменту проведено класифікацію фундаментальних наукових праць, опублікованих у вітчизняних фахових виданнях у 2020–2025 рр. Основою класифікації стало виокремлення таких тематичних груп:

Група 1. Теоретичні та концептуальні дослідження мотивації персоналу. Публікації цієї групи присвячені уточненню понятійного апарату, систематизації теорій мотивації та розробці авторських концепцій [4–13].

Зокрема, Т. Бондар та А. Краснонос систематизували сучасні нестандартні методи мотивації персоналу та обґрунтували місце мотиваційної функції в системі управління [4]; Л. Заставнюк дослідила складові системи мотивації як чинника конкурентоспроможності, довівши, що її вдосконалення полягає насамперед у підвищенні ефективності праці [5]; І. М. Дашко визначила трудові ресурси як головну рушійну силу економічного розвитку та проаналізувала прямий зв'язок між задоволеністю працівників, їхньою продуктивністю та загальною економічною ефективністю [7].

Важливо наголосити, що переважна більшість авторів цієї групи обмежується класифікацією мотивації на матеріальну і нематеріальну. При цьому теорія самодетермінації та сучасні поведінкові підходи залишаються недостатньо представленими, а ІТ-специфіка майже не розглядається. Істотним обмеженням наявних публікацій є брак емпіричних кількісних досліджень та домінування описового й реферативного підходів.

Група 2. Мотивація в умовах кризових і воєнних викликів. Праці, що досліджують трансформацію мотиваційних систем в умовах пандемії COVID-19, воєнного стану, релокації персоналу та макроекономічної нестабільності [14–23]. Л. Федоришина, Р. Гладун та Ю. Федоришин відзначають, що зміни у середовищі функціонування українських підприємств кардинально трансформували підходи до утримання та залучення кадрів [21]. О. Г. Середа та Н. М. Швець наголошують, що в умовах воєнних дій традиційні матеріальні чинники мотивації часто відходять на другий план, поступаючись безпековим та соціально-психологічним факторам [16].

Аналіз результатів досліджень цієї групи свідчить про глибоке переформатування ціннісних орієнтирів працівників під впливом чинників воєнного стану. Актуалізувалося значення суб’єктивних факторів немонетарного характеру: ментального комфорту, адаптивності організації праці (гнучкий графік, дистанційна робота) та ціннісної синергії з компанією. Пряма матеріальна мотивація частково втратила функцію головного детермінанта трудової поведінки. Попри вагомість отриманих висновків, на

нашу думку, у наукових дослідженнях залишається істотна прогалина, пов’язана з недостатньою кількістю комплексних праць, присвячених аналізу зазначених тенденцій у контексті вітчизняного ІТ-сектору.

Група 3. Цифрова трансформація, Human Resources Technology (HR Tech) та діджиталізація мотиваційних систем. Публікації, спрямовані на дослідження впливу цифровізації на управління персоналом, застосування штучного інтелекту, HR-платформ та інструментів pulse-опитувань [24–28]. О. Материнська та В. Любченко визначили основні виклики у процесі адаптації систем управління персоналом до цифрових змін, зокрема потребу в підвищенні залученості, подоланні опору нововведенням та забезпеченні психологічного добробуту [24]. І. Дашко, Ю. Калюжна та Л. Михайліченко дослідили світові тренди впровадження ШІ в управління персоналом та запропонували стратегію їх адаптації в українських компаніях [25].

Доцільно зазначити, що сучасні наукові розвідки у сфері цифрових HR-інструментів переважно мають дескриптивний характер і обмежуються констатацією їхнього функціонального потенціалу без належного розкриття організаційно-економічних механізмів упровадження. Спостерігається брак узгоджених теоретико-методичних підходів до оцінювання ефективності цих технологій та їхнього безпосереднього впливу на рівень утримання персоналу. Більшість праць ґрунтується на аналізі зарубіжного досвіду без його належної адаптації до інституційних умов України, що обмежує їхню практичну релевантність для національного ІТ-сектору.

Група 4. Мотивація у розрізі поколінь та управління талантами. Дослідження мотиваційних відмінностей між поколіннями X, Y, Z та підходів до утримання талантів [29–34]. В. Семендяк описує стратегічні напрями формування персоналу з урахуванням рейтингу пріоритетних завдань: навчання, розвиток та підвищення залученості [31]. О. Кравченко та Ю. Кравченко, розглядаючи концепцію управління талантами, визначають, що для їх збереження необхідна синергія матеріальних винагород та нематеріальних заохочень [30]. Існує об'єктивна необхідність дослідження

специфіки мотиваційного профілю саме представників покоління Z в українській ІТ-сфері, з урахуванням специфічного впливу воєнного досвіду на їхні ціннісні пріоритети.

Група 5. Нематеріальна мотивація, гейміфікація та інноваційні інструменти. Праці, присвячені нефінансовим методам впливу – корпоративній культурі, визнанню, гейміфікації та ментальному здоров'ю [35–37]. С. В. Насирова розглядає гейміфікацію як дієвий інструмент нематеріальної мотивації у сучасних бізнес-організаціях [35]. Л. Заграй та С. Симовоник обґрунтовують взаємозв'язок способів мотивації та стилів лідерства, доводячи підвищену ефективність непрямої нематеріальної мотивації у великих організаційних структурах [36].

Узагальнення теоретичних напрацювань дозволяє констатувати, що гейміфікація HR-процесів наразі розглядається переважно на концептуальному рівні. Спостерігається дефіцит кейс-методичних досліджень реального впровадження зазначеного інструментарію в практику управління українських ІТ-компаній, що актуалізує потребу в розробці прикладних моделей із кількісним вимірюванням їхнього впливу на ефективність бізнесу.

Група 6. Організаційно-економічні механізми та оцінювання ефективності. Дослідження методичних підходів до побудови систем мотивації та їхнього зв'язку з продуктивністю праці й KPI [38–40]. К. Оксенюк здійснила порівняльний аналіз понять «менеджмент персоналу», «адміністрування» та «кадровий менеджмент» [38]. М. В. Атанасов та В. І. Колесник визначили ключові вектори управління персоналом, серед яких оптимізація складу та розробка ефективних систем стимулювання [39; 40].

Варто зауважити, що увага дослідників концентрується переважно на оцінюванні детермінованих кількісних показників: рівень плинності кадрів, продуктивність. Натомість складні латентні змінні (рівень залученості, соціально-психологічний клімат) переважно залишаються поза фокусом наукового пошуку через високий ступінь складності їхньої кількісного вимірювання. Це зумовлює відсутність комплексних методик оцінювання

результативності мотиваційного менеджменту, адаптованих до архітектури бізнес-процесів ІТ-підприємств.

Група 7. Мотивація персоналу на підприємствах ІТ-сфери. Попри те, що ІТ-галузь є одним із найдинамічніших секторів економіки України, ця тематична група є найменш представленою у вітчизняних фахових виданнях за період 2020–2025 рр. [41–48]. Н. Болквадзе та Т. Гетьман проаналізували теорію очікувань Врума та на основі опитування ІТ-фахівців довели, що адаптація комплексу методів заохочення до специфіки компанії є найефективнішим шляхом підвищення конкурентоспроможності [41]. Н. Реверенда, С. Смірнов та І. Харатон дослідили цифрову трансформацію HR-процесів через використання мобільних та хмарних технологій [45]. О. Ружило приділив увагу фреймворку «Люди, Процеси, Технології» як умові трансформації HR-функцій через інтеграцію систем LMS та штучного інтелекту [48].

Задля системного осмислення сучасного стану наукової думки та виявлення ключових векторів розвитку теорії і практики мотиваційного менеджменту нами було здійснено контент-аналіз фундаментальних праць, опублікованих у вітчизняних фахових виданнях протягом 2020–2025 років, результати якого відображено у сформованій нами матриці (табл. 1.1).

Проведений аналіз наявних підходів дозволяє констатувати відсутність єдиного загальноприйнятого визначення мотиваційного менеджменту, що відповідало б одночасно таким критеріям: системність (відображення явища як цілісного утворення з власними компонентами), функціональна повнота (охоплення не лише інструментів, а й цілей, суб'єктів, об'єктів та механізмів), динамічність (відображення мінливої природи мотивації у часі і залежності від контексту), галузева релевантність (придатність до специфіки інтелектуальної і творчої праці в ІТ-сфері).

Таблиця 1.1

Класифікаційна матриця вітчизняного наукового дискурсу у сфері мотиваційного менеджменту (2020–2025 рр.)

Тематичний напрям та джерела	Основні напрями та предметна спрямованість досліджень	Виявлені наукові прогалини та методологічні обмеження
1.Теоретико-концептуальний [4–13]	Уточнення понятійного апарату; класифікація мотиваційних чинників на матеріальні та нематеріальні; еволюція класичних теорій.	Переважно описово-реферативний характер робіт; відсутність емпіричних кількісних вимірів новітніх форм мотивації.
2.Антикризовий та воєнний [14–23]	Дослідження релокації кадрів; обґрунтування пріоритету безпекових чинників, адаптивних графіків та психоемоційного комфорту.	Фрагментарність дослідження цих трансформацій безпосередньо всередині високотехнологічного та мобільного IT-сектору.
3.Цифровий (HR Tech / AI) [24–28]	Обґрунтування функціонального потенціалу штучного інтелекту, автоматизації HR-процесів, хмарних платформ та пульс-опитувань.	Брак чітких методик, стандартизованих дескрипторів та процедур валідації впливу цифрових інструментів на утримання кадрів.
4.Поколіннєвий (Gen Z) [29–34]	Визначення мотиваційного профілю та специфіки ціннісних орієнтирів молодих працівників у системі управління талантами.	Некритичне застосування теорії поколінь Штрауса-Хоу без її адаптації до соціально-економічних реалій України, зокрема умов воєнного стану та кризових трансформацій
5.Інноваційно-ігровий [35–37]	Аналіз гейміфікації, ментального здоров'я та лідерських практик як інструментів нефінансового згуртування колективу.	Дослідження ведуться суто на концептуальному рівні; спостерігається повна відсутність праць щодо систем ESOP.
6.Методично-метричний [38–40]	Оцінювання ефективності систем мотивації через жорсткі, детерміновані кількісні показники (плинність, продуктивність, KPI).	Ігнорування складних латентних змінних (соціально-психологічний клімат, залученість) через високу методичну складність їх виміру.
7.Галузевий (IT-сфера) [41–48]	Вивчення діджиталізації HR, застосування фреймворку PPT (People, Processes, Technology) та специфіки залучення IT-фахівців.	Найменш представлена група. Відсутній системний підхід: галузь розглядається лише як ілюстративний приклад або кейс.

Джерело: складено автором на основі [4–14;24–48].

З огляду на викладене, пропонуємо таке авторське визначення досліджуваного поняття: мотиваційний менеджмент – адаптивна підсистема

управління персоналом, що через сукупність суб'єктів, об'єктів, цілей, принципів, методів і механізмів забезпечує формування, розвиток і реалізацію мотиваційного потенціалу працівників відповідно до стратегії та організаційної культури підприємства з метою гармонізації інтересів персоналу й підприємства та підвищення залученості, утримання і продуктивності працівників.

Запропоноване визначення відрізняється від наявних у науковій літературі за кількома принциповими параметрами. По-перше, воно фіксує системний характер явища, розмежовуючи його структурні компоненти – суб'єкти, об'єкти, цілі, принципи, методи й механізми. По-друге, до визначення введено поняття «мотиваційний потенціал» – на противагу поширеному зведенню мотивації до поточної поведінки; це відображає розуміння мотивації як ресурсу, що формується, розвивається та реалізується, а не лише активується. По-третє, мотиваційний менеджмент розглядається як адаптивна підсистема, узгоджена зі стратегією та організаційною культурою підприємства, що підкреслює його контекстуальну залежність і здатність змінюватися відповідно до галузевих і соціально-економічних умов; це є принципово важливим для ІТ-підприємств, чиє середовище кардинально відрізняється від класичних виробничих систем. По-четверте, визначення містить вимірювані цільові орієнтири – залученість, утримання та продуктивність працівників, що створює підґрунтя для оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту за відповідними показниками.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що попри значну кількість публікацій з мотивації персоналу в цілому, вітчизняна наукова думка майже не приділяла уваги мотиваційному менеджменту саме на підприємствах ІТ-сфери як самостійному об'єкту дослідження. Систематизація наукових праць у межах сформованої матриці підкреслює той факт, що попри глибоке опрацювання окремих аспектів мотиваційного менеджменту, поза фокусом уваги дослідників залишається синергетичний ефект поєднання цифрових інструментів, антикризових механізмів та галузевої специфіки ІТ-

підприємств. Окреслений науковий дефіцит визначає логіку, архітектуру та ключові завдання нашого дисертаційного дослідження

Між тим мотиваційний менеджмент являє собою повноцінну управлінську підсистему з власними цілями, суб'єктами, об'єктами, принципами, механізмами і критеріями ефективності. Як пише А. Лубчак, що мотивація та лідерство є функцією, яка зосереджена на реалізації умов, які сприятимуть надихати працівників на досягненні цілей та відповідно мотиваційний менеджмент на підприємств «має демонструвати лідерські якості, мотивувати команду, забезпечувати комфортну робочу атмосферу, розв'язувати конфлікти та сприяти професійному розвитку співробітників» [50, с. 32].

Підтримуючи зазначений підхід, вважаємо, що розгляд мотиваційного менеджменту як підсистеми неминуче ставить питання про його місце у більш широкій системі стратегічного управління підприємством. По-перше, бізнес-стратегія підприємства формує контекст і вимоги для мотиваційного менеджменту: різні стратегічні позиції (лідерство за витратами, диференціація, фокус на ніші) передбачають принципово різні профілі поведінки персоналу, а відтак – і різні мотиваційні акценти. Компанія, що обрала стратегію технологічного лідерства, має вибудовувати мотиваційну систему навколо інноваційності, прийнятності ризику і внутрішньої мотивації до дослідження; натомість компанія, орієнтована на стабільне масштабування, потребує акцентування на надійності, якості процесів і передбачуваній кар'єрній траєкторії. Таким чином, невідповідність між мотиваційними акцентами і стратегічною логікою організації є однією з найпоширеніших причин дестабілізації залученності персоналу.

По-друге, HR-стратегія є безпосереднім операційним контекстом мотиваційного менеджменту. Як пише Н. Зачосова, що ефективним засобом гармонізації HR-менеджменту є мотивація, «яка дозволить зрозуміти та поєднати інтереси усіх або принаймні більшості учасників процесу пошуку,

наймання, адаптації, розвитку персоналу та його використання як людського капіталу для досягнення стратегічних цілей компанії» [66, с. 47].

По-третє, на нашу думку організаційна культура є найбільш прихованим і водночас найбільш потужним чинником, що визначає реальну ефективність мотиваційної системи. Культура є тим неформальним середовищем, у якому функціонують офіційно задекларовані мотиваційні механізми. Ефективність навіть найбільш продуманої системи OKR суттєво знижується в організаційній культурі, де за помилки карають, а не аналізують їхні причини. Так само розгалужена система матеріального стимулювання втрачає дієвість у середовищі, де відсутні взаємне визнання та підтримка між колегами. За концепцією П. Едмондсон формування культури психологічної безпеки дозволяє досягти високого рівня залученості персоналу навіть за умов помірного фінансового заохочення [67].

Варто також зазначити, що взаємозалежність між мотиваційним менеджментом і організаційною культурою є двосторонньою: культура визначає ефективність мотиваційних практик, але і самі мотиваційні практики, у свою чергу, формують культуру. Систематичне визнання певних стійких моделей організаційної поведінки через мотиваційні механізми поступово перетворює їх на культурні норми – і в цьому сенсі мотиваційний менеджмент є одним із ключових інструментів цілеспрямованого розвитку організаційної культури.

Запропоноване авторське визначення мотиваційного менеджменту відображає його системний, динамічний і контекстуально залежний характер, що відрізняє його від спрощених трактувань, поширених у вітчизняній науковій літературі. Включення категорії «мотиваційний потенціал» і підкреслення узгодженості зі стратегічними цілями організації є концептуальними новаціями, що становлять елемент наукової новизни дослідження.

Отже, мотиваційний менеджмент посідає міжрівневу позицію в системі стратегічного управління підприємством, поєднуючи операційний та

стратегічний рівні управління. Його практична реалізація здійснюється через сукупність конкретних методів, інструментів і механізмів, тоді як стратегічна спрямованість визначається узгодженістю з бізнес-стратегією та HR-стратегією, а змістовне наповнення значною мірою опосередковується організаційною культурою. Відповідно, результативність мотиваційної системи залежить від узгодженості зазначених складових та їх інтеграції в загальну систему управління підприємством.

Для підприємств ІТ-сфери, де людський капітал є одним із ключових ресурсів забезпечення конкурентоспроможності, зазначені взаємозв'язки набувають особливого значення. Якість мотиваційного менеджменту безпосередньо пов'язана зі здатністю підприємства залучати, утримувати та розвивати висококваліфікованих фахівців, а також створювати умови для їхньої довгострокової залученості та професійної реалізації. Це актуалізує необхідність подальшого розгляду специфіки мотивації персоналу в ІТ-сфері з урахуванням сучасних трансформацій трудового середовища.

1.2. Особливості мотивації персоналу на підприємствах ІТ-сфери в умовах цифрової економіки

Глобалізація, технологічний процес, соціальні трансформації, розвиток вільного ринку та війни зумовили появу нових видів організації праці та переосмислення ролі мотиваційного менеджменту. Щоб краще зрозуміти розвиток інформаційно-технологічного сектору упродовж останніх двох десятиліть, який призвів до формування принципово нового типу трудових відносин, що суттєво відрізняється від традиційних моделей зайнятості, розглянемо п'ять технологічних революцій та наслідки впливу на особливості організації праці, які описані Карлотою Перес [68]:

1. *Перша хвиля: промислова революція (1771–1829 рр.)* започаткувала перехід від ремісництва до фабрики: праця вперше відокремилася від дому й перемістилася в організовані фабрики. Менеджмент базувався на контролі та дисципліні, був характерний штучний регламент робочого дня, прив'язаний до

роботи механізмів. Основним методом управління вважалася централізована влада власника підприємства.

2. *Друга хвиля: епоха парових двигунів та залізниць (1829–1873 рр.)* характеризується появою основних технологій: паровий двигун, залізничний транспорт, вугільна промисловість, пошта. Залізниця дозволила швидко переміщувати трудові ресурси, формуючи національні ринки праці. Управління залізницями вимагало появи перших складних адміністративних структур та професійних менеджерів, які не є власниками бізнесу. Робота великих колективів на різних локаціях вперше стала залежати від точного єдиного часу (поява розкладів), а також активно застосовували фінансові стимули для підвищення продуктивності праці.

3. *Третя хвиля: епоха сталі, електрики та важкої інженерії (1875–1929 рр.)* стала періодом індустріального піднесення. Стандартизація та зародження наукового менеджменту: електрика уможливила безперервне виробництво, відповідно і з'явилися цілодобові зміни. Поява телеграфу й телефону відокремила фізичну працю в цеху від розумової або управлінської в офісі. Зародження інженерного управління: праця почала аналізуватися з погляду хронометражу (поява перших ідей Ф. Тейлора).

4. *Четверта хвиля: епоха нафти, автомобілів та масового виробництва (1908–1971 рр.)* відзначається тим, що праця була поділена на максимально прості, автоматичні операції на конвеєрі. Керівництво повністю забрало інтелектуальну складову у робітника. Організація праці будувалася на чітких посадових інструкціях, вертикальних кар'єрних рівнях та низькій автономії. Матеріальне стимулювання як основа: людина сприймалася як «економічний гвинтик», де залученість купувалася виключно стабільною зарплатою та преміями.

5. *П'ята хвиля: епоха інформації та телекомунікацій (1971 р. – дотепер)* характеризується появою технологій: мікроелектроніка, комп'ютери, програмне забезпечення, Інтернет, мобільний зв'язок. На зміну закритим фабрикам фордівського типу прийшли мережеві організації, матричні

структури та крос-функціональні команди. Інтелектуальний капітал став головним засобом виробництва, з'явилася потреба в управлінні за цілями (OKR, KPI). Оскільки праця стала творчою та інтелектуальною, матеріальні інструменти преміювання втратили ефективність. Потреба змістилася в площину внутрішньої мотивації, психологічної безпеки, автономії та залученості.

Аналіз концепції Карлоти Перес дозволяє стверджувати, що криза традиційного мотиваційного менеджменту є закономірним наслідком вичерпання потенціалу четвертої технологічної хвилі. Сучасна п'ята хвиля вимагає переходу від репресивно-контролюючих моделей управління до людиноцентричних підсистем мотивації, що базуються на внутрішній залученості фахівців.

В умовах інтенсивного розвитку цифрових технологій та всеохоплюючої цифрової трансформації суспільних процесів особливої актуальності набуває діяльність фахівців, які забезпечують створення, впровадження та підтримку цифрових рішень, а саме ІТ-спеціалістів. Людський капітал виступає визначальним чинником ефективного функціонування будь-якої організації, проте для ІТ-компаній його значення є особливо вагомим.

Попри динамічне зростання ІТ-індустрії, однією з ключових проблем залишається забезпечення компаній кваліфікованими кадрами, які володіють необхідними знаннями, практичними навичками та професійним досвідом. У зв’язку з цим особливого значення набувають питання залучення, утримання та розвитку персоналу, мінімізації плинності кадрів, удосконалення організації праці та формування ефективної системи мотивації. Водночас важливими аспектами діяльності сучасних ІТ-компаній є дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу, забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці, надання соціальних гарантій та створення можливостей для професійного й кар’єрного зростання працівників.

ІТ-сфера вирізняється унікальним поєднанням характеристик: домінуванням інтелектуальної та творчої праці, надзвичайно динамічним технологічним середовищем, глобальним ринком таланту і безпрецедентно прозорими умовами конкуренції за кваліфікованих фахівців. Сукупність цих чинників зумовлює те, що мотиваційні механізми, які довели свою ефективність у традиційних галузях виробництва чи послуг, виявляються або частково, або повністю неспроможними в контексті управління ІТ-персоналом.

Соціальна відповідальність вітчизняних ІТ-підприємств в умовах воєнного стану трансформувалася у площину підтримки Збройних Сил України, розробки засобів протидії кіберзагрозам та глобальної репрезентації національного інтелектуального потенціалу. Як зазначає Г. Лучко, за умов ресурсного дефіциту технологічні інновації стають вирішальним фактором здобуття стратегічної переваги, що стимулює розвиток пріоритетних напрямів військових та оборонних технологій за обов’язкового сприяння з боку держави [69]. Водночас Т. Моряк та О. Лісік наголошують на високому міжнародному визнанні українського ІТ-продукту, зокрема Genesis, WellTech, SKELAR, які успішно масштабують власні цифрові рішення на глобальному ринку [70].

Особливого значення набуває всеохопний характер кібервійни, що змушує суб’єктів господарювання самостійно розбудовувати системи захисту інформації. Висока динаміка поширення новітніх технологій вимагає від менеджменту ІТ-компаній стратегічного бачення, оперативного реагування на інформаційні атаки ворога та ухвалення етичних управлінських рішень.

Згідно з експертними оцінками [71–73], управлінська архітектура ІТ-сектору наразі функціонує під впливом таких деструктивних тенденцій:

- ✓ скорочення обсягів ІТ-експорту внаслідок інфраструктурних обмежень (блекаутів, дефіциту зв'язку) та безпекових побоювань іноземних контрагентів;
- ✓ висока географічна концентрація ринку збуту (понад 40% імпорту ІТ-послуг забезпечують США);

✓ консервативність та стриманість прогнозів щодо стабілізації галузі у короткостроковій перспективі.

О. Звягинцева та В. Бандура зазначають, що специфіка мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери визначається видом організаційної структури, характером інтелектуальної діяльності та стилем управління. [74, с. 112]. Дослідники зазначають, що особливою відмінністю трудової діяльності фахівців ІТ-сфери є багаторазове створення та відтворення інтелектуального продукту. Це зумовлює обмеженість застосування традиційної логіки відрядного преміювання та KPI-орієнтованих систем, у межах яких зростання кількісних показників безпосередньо пов’язується з підвищенням результативності праці [75, с. 42].

Специфіка трудової діяльності персоналу ІТ-компаній визначається передусім творчим характером праці, яка потребує значних інтелектуальних ресурсів для розроблення нових продуктів і рішень. Результати такої діяльності не завжди піддаються безпосередньому кількісному вимірюванню, стандартизації та зовнішньому контролю, що зумовлює необхідність застосування більш гнучких підходів до оцінювання результативності та мотивації ІТ-фахівців.

На думку О. Жарун, специфіка мотиваційного профілю ІТ-фахівців суттєво диференціює їх поміж представників інших видів економічної діяльності [76]. Традиційні чинники, такі як високі параметри ринкової компенсації (заробітна плата), базовий пакет соціальних гарантій та географічне розташування офісу, виступають для цієї категорії персоналу виключно обов'язковими умовами, проте є недостатніми під час вибору роботодавця.

В. Бандура, О. Звягінцева, О. Єганов доводять у своїх дослідженнях, що до найефективніших форм мотивації персоналу підприємств ІТ-сфери слід віднести матеріальні блага: визнання керівництвом та зовнішніми партнерами, надання можливостей прояву творчості та креативності, наявність комунікацій щодо інформування про поточний стан компанії працівниками,

використання сучасного інструменту та можливість підвищення кваліфікації [74, с. 113]. Автор вважає про необхідність запровадження диференціації мотивування праці із запровадженням професійної диференціації професійно-кваліфікаційних рівнів за переліком критеріїв, які узгоджуються керівництвом підприємства .

На думку О. Заярнюк та О. Сторожук є певні відмінності мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери у мирний час та час війни: стабільність компанії, офіси зі встановленими генераторами електроенергії, компенсація витрат на обладнання робочого місця в домашніх умовах, що забезпечуватиме комфорт для працівників [73].

Як зазначають Л. Лутай та Н. Малярчук, що застосування цифрових інструментів, зокрема платформ навчання, систем зворотного зв’язку, гейміфікаційних рішень і засобів HR-аналітики, формує можливості для індивідуалізації мотиваційного впливу на працівників. Водночас результативність таких технологій залежить від специфіки підприємства, цифрових компетентностей персоналу та рівня розвитку технологічної інфраструктури, що визначає їхній вплив на продуктивність, корпоративний клімат і культуру організації [83].

Узагальнюючи результати проведеного в підрозділі 1.1 дослідження еволюції класичних і сучасних теорій мотивації, доцільно зазначити, що їх критичний аналіз став теоретико-методологічною основою для розроблення авторського інструментарію мотивації персоналу ІТ-підприємств (рис.1.2).

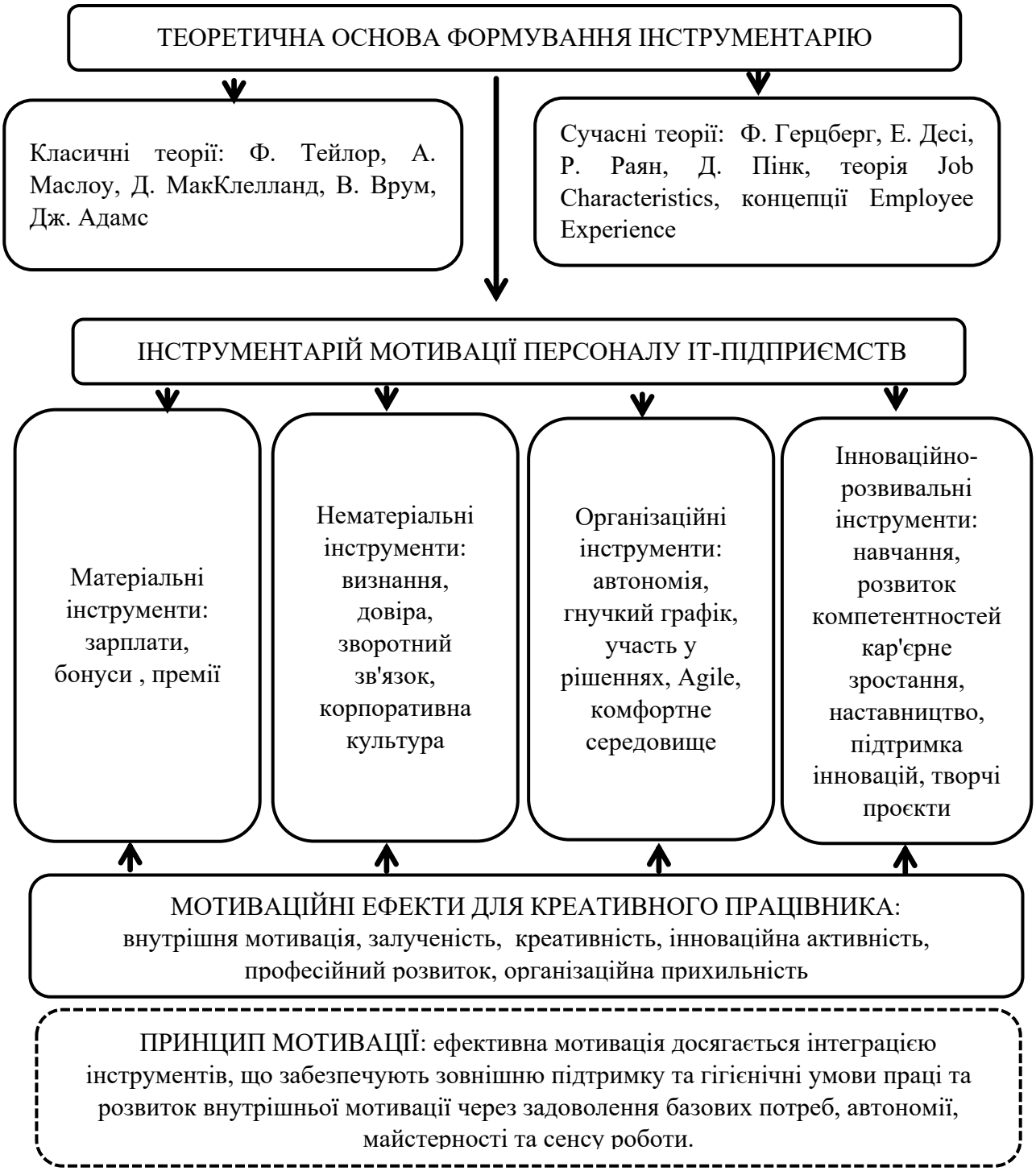


Рис. 1.2. Інструментарій мотивації персоналу ІТ-підприємств на основі класичних і сучасних мотиваційних теорій

Джерело: розроблено автором.

На відміну від традиційних підходів, що орієнтуються переважно на використання окремих мотиваційних механізмів, запропонований інструментарій ґрунтується на комплексному поєднанні матеріальних, нематеріальних, організаційних, професійно-розвивальних та ціннісно-

поведінкових інструментів. Це забезпечує узгодження індивідуальних потреб працівників зі стратегічними цілями ІТ-підприємства, сприяє розвитку внутрішньої мотивації, креативності, інноваційної активності, професійної автономії та безперервного навчання персоналу.

Таким чином, розроблений інструментарій є результатом систематизації та адаптації наукових положень класичних і сучасних мотиваційних теорій до умов цифрової економіки та може розглядатися як теоретико-методична основа подальшого формування архітектури мотиваційного менеджменту персоналу ІТ-підприємств, що становить один із ключових результатів цього етапу дисертаційного дослідження.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що специфіка діяльності в ІТ-сфері полягає в тому, що кінцевий інтелектуальний продукт є результатом складної розумової діяльності, а не фізичних чи рутинних маніпуляцій. Ефективність фахівця залежить від якості його архітектурних рішень, креативності та швидкості усунення деструкцій у коді, що унеможливлює застосування класичного нормування робочого часу.

За таких умов традиційні системи KPI, орієнтовані на кількісні показники, та відрядна оплата праці демонструють свою неефективність, оскільки вони стимулюють кількість дій, а не їхню цінність. Це обумовлює необхідність переходу до гнучких інструментів цілепокладання (наприклад, системи OKR), де оцінюється безпосередній внесок у бізнес-результат.

Поряд з цим, сучасна ІТ-індустрія базується на принципах Agile, який передбачає високий рівень самоорганізації: команда володіє суверенним правом самостійно планувати робочі цикли та розподіляти завдання всередині колективу. На думку Ю. Аппело, при переході до гнучких методів однією з основних проблем є традиційний менеджмент, відповідно командам важко впроваджувати Scrum, XP або Канбан, якщо керівники користуються застарілими управлінськими підходами. Дослідник наголошує на тому, що менеджери мають зрозуміти, у чому полягає їхня роль у XXI столітті і як отримувати максимальний результат [54, с. 19].

Як зазнчають Т. Немченко та О. Вюник, що в умовах високої динамічності та невизначеності на ІТ-ринку все більшої популярності набувають гнучкі (Agile) підходи, зокрема Scrum, Kanban та Lean, які забезпечують адаптивність та швидке реагування на зміни за рахунок акценту на самоорганізацію, крос-функціональність та автономність команд. В цьому ключі привертають увагу і нові концепції, що пропонують докорінно інші способи організації командної роботи, засновані на принципах самоуправління та розподіленого прийняття рішень, синтезу успішних методологій з метою отримання оптимального балансу між структурованістю та гнучкістю управління, що дозволяють організаціям масштабуватися, не втрачаючи здатності до адаптивності та стійкого розвитку [55].

Ключовими мотиваційними чинниками в гнучких командах є автономія, визнання та комунікація. Це узгоджується з теорією самодетермінації, яка стверджує, що особистість є найбільш вмотивованою та психологічно здоровою тоді, коли задовольняються три базові психологічні потреби: автономія, компетентність і пов'язаність з іншими. І. Деці і Р. Райан переконливо доводять, що введення зовнішніх обмежень і нагляду у завданнях, що виконуються з внутрішньою мотивацією, систематично знижує залученість і творчу продуктивність [63, с. 8–12]. В ІТ-середовищі автономія є не просто бажаним бонусом, а базовою умовою якісного виконання роботи.

Питання системи мотивації ІТ-фахівців стає дедалі актуальнішим: адекватне заохочення співробітників дозволяє знизити плинність талантів у компанії, залучати топовий персонал, мотивувати поточних співробітників та підвищувати якість реалізації проєктів. За дослідженням ITExpert team [78] мотивовані співробітники показують кращий результат, тому що встигають закрити завдання вчасно та виконати якісно. Мотиваційний менеджмент на підприємствах ІТ-сфери допомагає запобігти плинності кадрів та навпаки утримати кращих працівників.

Характерною рисою ІТ-галузі є надвисока швидкість оновлення технологічного стеку, мов програмування та інструментарію, яка відбувається

в середньому кожні 3–5 років. Фахівець, який не освоює нові навички, стрімко втрачає власну ринкову вартість. Через це можливість навчання та професійного зростання всередині компанії перестає бути додатковим бонусом і переходить у розряд базової вимоги (гігієнічного фактора) мотивації. Для утримання ключових спеціалістів рівнів Middle та Senior підприємство змушене визначити чіткі кар'єрні треки, моделі грейдингу та фінансувати індивідуальні плани розвитку працівників. Компанія, яка не забезпечує своїм фахівцям можливостей для постійного технологічного зростання, неминуче стикається з відтоком кадрів і технологічним відставанням: двома взаємопов'язаними наслідками однієї і тієї самої управлінської помилки.

IT-ринок праці є структурно дефіцитним: попит на кваліфікованих фахівців стабільно перевищує їхню пропозицію у більшості технологічних спеціалізацій. Це робить його «ринком кандидата», де обирає не роботодавець, а шукач роботи. Наслідком є принципова зміна балансу сил у мотиваційних відносинах: підприємство змушене «конкурувати» за фахівця, а не навпаки. Розвиток IT-сфери в Україні актуалізує проблему мотивації персоналу, оскільки дефіцит кваліфікованих фахівців ускладнює їх залучення та утримання, а ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності й конкурентоспроможності підприємств. Особливістю мотивації IT-працівників є активізація їх інтелектуального потенціалу через належну оплату праці, соціальні гарантії, комфортні умови та психологічний клімат, можливості навчання й професійного розвитку, гнучкий графік і кар’єрне зростання [79].

Впровадження технологій штучного інтелекту на поточному етапі не має масового характеру в структурі деструкції зайнятості: лише 5% респондентів пов'язують втрату робочого місця із заміщенням їхньої функціональної ролі автоматизованими системами.

Диференціація причин звільнень чітко корелює зі специфікою бізнес-моделей компаній. У продуктовому сегменті домінує чинник оптимізації

(46%). Натомість для сервісних компаній однаково вагомими є фінансові труднощі (32%) та завершення проєктів (32%). В аутстафінгових структурах ключовим детермінантом виступає закінчення проєктного циклу (31%), тоді як функціонування стартапів найбільшою мірою дестабілізують фінансові проблеми (46%).

Цей дисбаланс докорінно змінює характер мотиваційних відносин: компанії втрачають монополію на диктування умов. Працівник отримує високу ринкову владу, що змушує менеджмент переходити від практики примусу до проектування конкурентоспроможних ціннісних пропозицій роботодавця Employee Value Proposition (EVP), які, крім матеріальної ренти, включають програми акціонування (ESOP), гнучкі формати роботи та екологічну організаційну культуру (рис. 1.3).

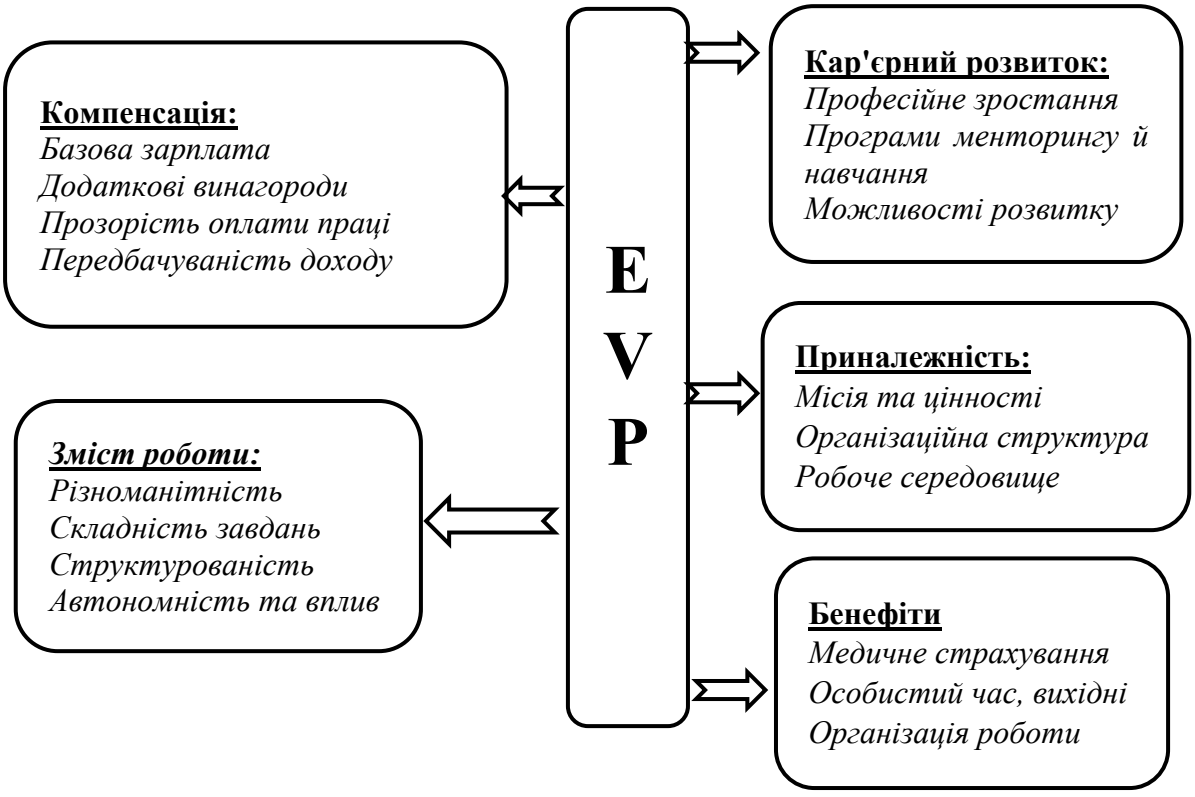


Рис. 1.3. Структура Employee Value Proposition

Джерело: розроблено автором [80; 81].

Сформована та ефективно реалізована EVP сприяє підвищенню привабливості ІТ-підприємства на ринку праці та забезпечує залучення висококваліфікованих фахівців, для яких визначальне значення мають корпоративні цінності, організаційна культура та можливості професійного

розвитку. Удосконалення ціннісної пропозиції роботодавця виступає дієвим інструментом підвищення ефективності рекрутингового процесу в індустрії інформаційних технологій. Формування комплексної ціннісної пропозиції роботодавця сприяє посиленню бренду роботодавця, залученню та утриманню креативних працівників, а також підвищенню рівня їхньої організаційної залученості.

Ціннісну пропозицію роботодавця в ІТ-сфері доцільно аналізувати за трирівневою ієрархічною моделлю, яка відображає градацію потреб кандидатів та працівників:

1. Рівень базових очікувань охоплює фундаментальні вимоги фахівця до роботодавця, невиконання яких унеможливлює подальшу співпрацю. Матеріальна винагорода: виплата заробітної плати, що відповідає ринковому медіанному значенню або перевищує його. Професійне визнання: систематичне надання зворотного зв'язку та офіційне визнання індивідуальних чи командних досягнень.

2. Рівень додаткових очікувань, до якого належать інструменти підтримки добробуту та професійного розвитку, які є нормативно закріпленими або загальноприйнятими для провідних гравців ринку. Професійний розвиток: сприяння менеджменту в побудові кар'єрної траєкторії працівника. Соціальний пакет та баланс між професійним та особистим життям: забезпечення балансу між роботою та особистим життям через надання оптимальної кількості днів щорічної відпустки, оплачуваних лікарняних листівок, а також відпусток у зв'язку з народженням дитини.

3. Рівень унікальних переваг формує унікальну автентичність бренду роботодавця та забезпечує його стратегічний відрив від конкурентів на ринку праці через специфічні організаційні практики чи матеріальні стимули. Довгострокове матеріальне стимулювання: застосування фінансових інструментів залучення персоналу, як-от участь у програмах опціонів компанії, що трансформує найманого працівника у співвласника бізнесу.

Наступним важливим питанням є те, що одним із принципових недоліків більшості наявних досліджень мотивації ІТ-персоналу є їхня цілісність: ІТ-сфера розглядається як однорідна галузь, якій можна приписати єдиний набір мотиваційних особливостей та інструментів. Проте, ІТ-підприємства є надзвичайно різноманітними за своєю природою, і ця різноманітність безпосередньо визначає специфіку мотиваційних відносин усередині кожного типу та формує систему мотиваційного менеджменту.

Систематизація суб'єктів ІТ-бізнесу виступає основою не лише для їхньої ринкової диференціації, а й для моделювання внутрішніх взаємозв'язків та оптимізації ключових бізнес-операцій. Глибоке розуміння цієї специфіки є критично важливим для побудови ефективної системи мотиваційного менеджменту. Як правило, типізація ІТ-компаній здійснюється за вектором їхньої спеціалізації. Сучасна архітектура ІТ-сектору сформувалася під впливом еволюції інтернет-технологій та динамічного споживчого попиту, що вимагає від менеджменту гнучких підходів до управління та створення нових класифікаційних моделей для оптимізації людського капіталу.

Варто зазначити, що сьогодні прийнято розрізняти типи ІТ компаній, що відрізняються переліком послуг та спеціалізацією. Сегментація підприємств у сфері інформаційних технологій сформувалася під впливом еволюції мережевих інструментів та потреби у забезпеченні максимальної відповідності сервісного портфеля актуальним вимогам клієнтів відповідно до цільової специфіки проєктів. Тому далі розглянемо те, які види ІТ компаній існують в Україні (рис. 1.4). У сучасній ІТ-індустрії залежно від характеру створення та реалізації цифрового продукту доцільно виокремлювати два основні типи компаній: продуктові та сервісні.



Рис. 1.4. Класифікація ІТ-компаній та їх характеристика

Джерело: узагальнено автором на основі [82;84;85].

Продуктові ІТ-компанії здійснюють повний цикл розроблення власного програмного продукту: від генерування ідеї та проєктування до впровадження, просування на ринок і подальшої підтримки. Основною особливістю таких підприємств є концентрація ресурсів на створенні та вдосконаленні власних цифрових рішень, зокрема програмного забезпечення, мобільних застосунків, вебплатформ, інформаційних систем та інших інноваційних продуктів. Діяльність продуктових компаній характеризується високим рівнем інноваційності, значними інвестиційними витратами та підвищеним рівнем підприємницького ризику.

На відміну від продуктових, сервісні ІТ-компанії спеціалізуються на наданні послуг із розроблення, тестування, супроводу та підтримки програмного забезпечення для зовнішніх замовників. Їхня діяльність базується на виконанні проєктів відповідно до вимог клієнта та отриманні винагороди за надані послуги. Для сервісного сегмента характерна орієнтація на аутсорсингові та аутстафінгові моделі співпраці, що забезпечує гнучкість використання трудових ресурсів та адаптивність до змін ринкової кон'юнктури.

Враховуючи специфіку функціонування зазначених типів ІТ-компаній, відмінності у характері праці, організації робочих процесів та стратегічних цілях обумовлюють необхідність застосування різних підходів до управління персоналом і формування систем мотиваційного менеджменту. Саме тому дослідження особливостей мотивації працівників у продуктових та сервісних ІТ-компаніях має важливе теоретичне і практичне значення для забезпечення ефективності їхньої діяльності та конкурентоспроможності.

Окрему групу суб’єктів ІТ-ринку становлять сервісні ІТ-компанії, діяльність яких спрямована на надання спеціалізованих послуг із розроблення, впровадження, супроводу та підтримки цифрових рішень для замовників. Залежно від специфіки організації роботи та характеру взаємодії з клієнтами, такі компанії можуть функціонувати за моделями аутсорсингу, аутстафінгу або консалтингу. Аутсорсингова модель передбачає надання зовнішньому

виконавцю окремих функцій чи повного циклу розроблення програмного продукту відповідно до вимог замовника. Натомість аутстафінг орієнтований на залучення висококваліфікованих фахівців до проєктів клієнта на визначений період часу, при цьому адміністративне управління персоналом залишається за компанією-постачальником послуг. Консалтингова діяльність у сфері інформаційних технологій охоплює надання експертної підтримки щодо впровадження, оптимізації та ефективного використання цифрових рішень, що сприяє підвищенню результативності бізнес-процесів підприємств [84].

Водночас особливості функціонування різних типів ІТ-компаній безпосередньо впливають на підходи до управління людськими ресурсами та формування мотиваційного середовища. Специфіка організації праці, характер взаємодії між працівниками та роботодавцем, а також умови реалізації проєктної діяльності обумовлюють необхідність застосування диференційованих інструментів мотиваційного менеджменту, спрямованих на забезпечення високого рівня залученості, продуктивності та утримання персоналу.

На нашу думку, для цілей мотиваційного менеджменту найбільш аналітично важливою є класифікація за двома ключовими осями: типом бізнес-моделі та стадією організаційного розвитку. Перша вісь визначає операційну логіку підприємства і формує специфічний «мотиваційний контекст», що зумовлює структуру домінуючих потреб персоналу. Друга вісь відображає еволюційний стан компанії і пов'язані з ним організаційні можливості та обмеження у сфері мотивації. Перетин цих двох класифікаційних осей утворює матрицю типів ІТ-підприємств, для кожного з яких характерні власні домінуючі мотиватори і типові мотиваційні проблеми (табл. 1.3).

Як наслідок, на стадії зрілості продуктові ІТ-компанії постають перед специфічною деструктивною тенденцією – обмеженням кар'єрного та професійного розвитку. Стабілізація базових бізнес-процесів та досягнення

продуктом ринкової зрілості нерідко спричиняють зниження динаміки професійної самореалізації персоналу.

Таблиця 1.3

Динаміка домінуючих мотиваторів та деструктивних чинників персоналу за типами ІТ-підприємств та стадіями їхнього розвитку

Типи ІТ-підприємства	Стадія розвитку	Домінуючі мотиватори	Типові проблеми
Аутсорсинг	Стартап	Операційна гнучкість, автономія, стрімкий старт кар'єрного розвитку	Рольова невизначеність, брак регламентації бізнес-процесів
	Зростання	Професійне навчання, чіткий кар'єрний трек, диверсифікація проєктів	Втрата індивідуальної значущості, зниження якості продукту
	Зрілість	Стабільність зайнятості, конкурентний компенсаційний пакет, внутрішня мобільність	Операційна рутина, високий ризик професійного вигоряння
Продуктові компанії	Стартап	Корпоративна місія, високий рівень залученості, ідентифікація з цілями	Надмірна інтенсивність праці, систематична понаднормова робота
	Зростання	Професійна самостійність, безпосередній вплив на продукт, швидке кар'єрне просування	Загострення внутрішньої конкуренції за таланти, дефіцит лідерських кадрів
	Зрілість	Участь у прийнятті управлінських рішень, опціонні програми (ESOP), вирішення складних технологічних викликів	Інституційні обмеження зростання («стеля» розвитку), уповільнення інновацій
Стартап	Стартап	Стратегічна візія, спільність цілей, простір для креативності та інновацій	Критична фінансова нестабільність, високі операційні ризики
	Зростання	Розширення зони відповідальності, суспільне та професійне визнання, особистісний розвиток	Ризик емоційного виснаження команди, хаотичність внутрішніх процесів
	Зрілість	Лідерські позиції, системність управління, довгострокове стимулювання праці	Втрата автентичної стартап-культури, перші ознаки бюрократизації
Корпоративні ІТ-відділи	Стартап Зростання Зрілість	Стабільність та захищеність, потужна ресурсна підтримка, внутрішні можливості розвитку	Рівень бюрократизації вище середнього, слабкий зв’язок винагороди з фактичними результатами

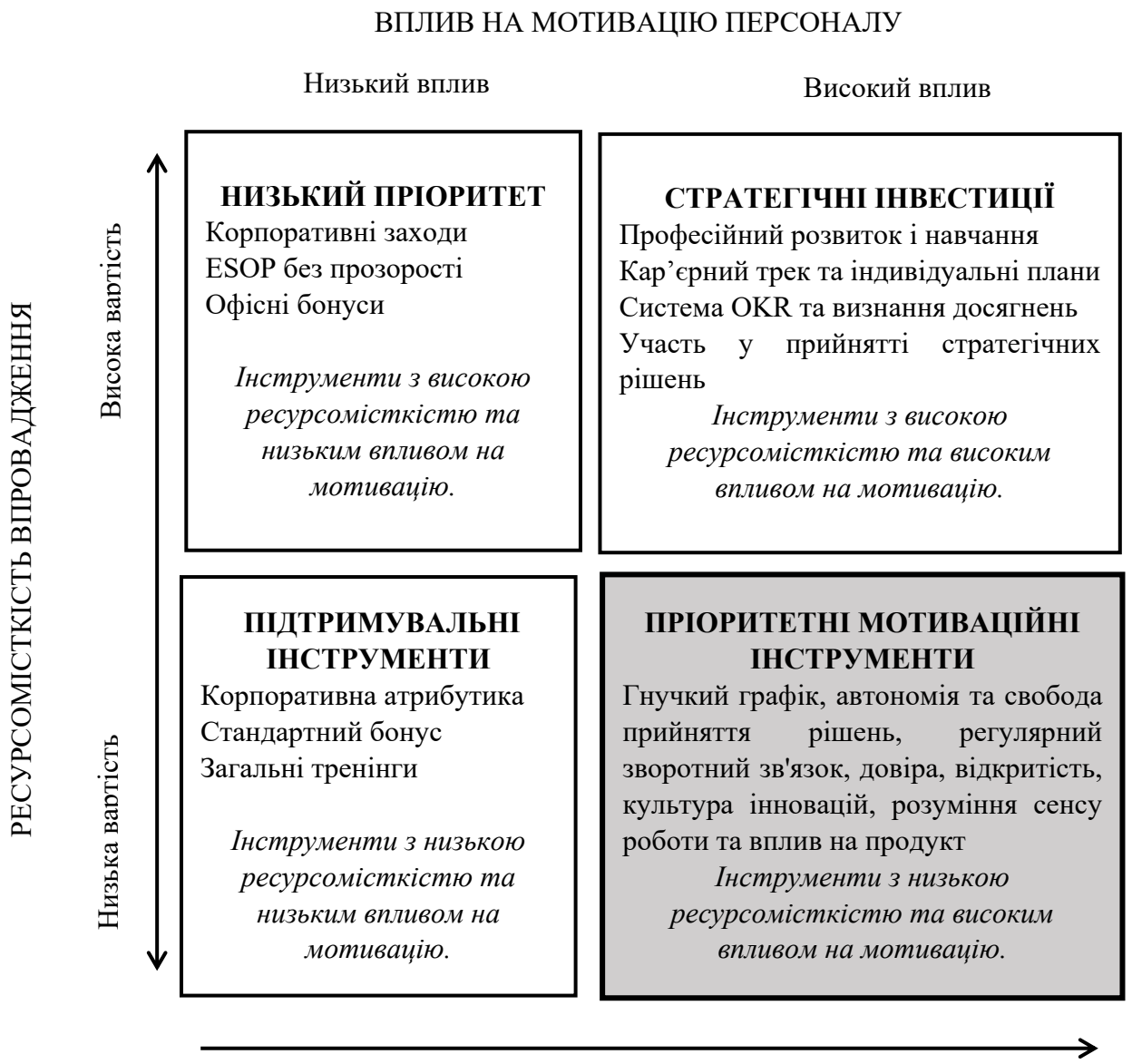
Джерело: розроблено автором.

За таких умов вектор мотиваційного менеджменту зміщується в бік розширення повноважень працівників, їх залучення до прийняття стратегічних управлінських рішень та делегування функцій з управління продуктом. Вагомого значення набувають інструменти довгострокового стимулювання праці, зокрема ESOP. Для висококваліфікованих фахівців цифрової індустрії можливість безпосереднього впливу на еволюцію продукту та участь у його створенні часто виступають домінуючими нематеріальними мотиваторами, релевантними рівню матеріальної винагороди.

Функціонування стартапів, особливо на ранніх етапах життєвого циклу, характеризується високою залежністю від ентузіазму команди, ідентифікації з корпоративною місією, операційної гнучкості та схильності до ризику. Ефективність мотиваційної системи у зазначеному сегменті забезпечується через усвідомлення причетності до розробки інновацій, можливості стрімкого професійного зростання, розвиток горизонтальних комунікативних зв'язків та перспективу отримання частки в майбутніх капітальних прибутках підприємства. Водночас системними викликами для стартап-проєктів є фінансова й організаційна нестабільність, інтенсифікація праці та рольова невизначеність. Це зумовлює потребу у розробці управлінських механізмів підтримання балансу між високою залученістю персоналу та запобіганням його емоційному та професійному виснаженню.

Своєю чергою, корпоративні IT-підрозділи у структурі великих не технологічних підприємств підпорядковуються відмінній управлінській логіці. У даному середовищі IT-функція інтегрована в загальну організаційну архітектуру, внаслідок чого фахівці зазвичай позбавлені безпосереднього зв'язку з кінцевим ринковим результатом продукту. Відтак, базовими мотиваційними чинниками тут виступають стабільність зайнятості, чітка регламентація та стандартизація процесів, міжфункціональна координація, участь у масштабних трансформаційних проєктах, а також можливість

оптимізації загальнокорпоративної ефективності. Узагальнюючи викладене, сформуємо матрицю пріоритизації мотиваційних інструментів (рис. 1.5).



Пріоритетність мотиваційних інструментів визначається поєднанням двох критеріїв: вплив на мотивацію персоналу (ступінь впливу на залученість, продуктивність та утримання); ресурсомісткість впровадження (фінансові, часові та організаційні витрати).

Рис. 1.5. Матриця пріоритизації мотиваційних інструментів для ІТ-підприємств

Джерело: розроблено автором.

З метою систематизації результатів проведеного теоретичного аналізу класичних і сучасних мотиваційних теорій, а також визначення їх практичної

релевантності для високотехнологічного сектору, розроблено матрицю пріоритизації мотиваційних інструментів для ІТ-підприємств (рис. 1.5). Її побудова ґрунтується на двох взаємопов'язаних критеріях: ступені впливу мотиваційного інструменту на мотивацію персоналу та ресурсомісткості його впровадження. Такий підхід дозволяє не лише класифікувати інструменти за рівнем їхньої ефективності, а й оцінити доцільність їх застосування з позицій управлінських, фінансових і часових витрат.

Горизонтальна вісь матриці характеризує рівень впливу інструменту на мотивацію персоналу, що визначається його здатністю підвищувати залученість, продуктивність, організаційну прихильність та утримання висококваліфікованих працівників. Вертикальна вісь відображає ресурсомісткість впровадження, яка охоплює фінансові, організаційні, часові та адміністративні ресурси, необхідні для реалізації відповідного інструменту.

У результаті поєднання зазначених критеріїв сформовано чотири стратегічні квадранти.

Перший квадрант «Низький пріоритет» об'єднує інструменти, які характеризуються високою ресурсомісткістю за одночасно невисокого мотиваційного ефекту. До них віднесено корпоративні заходи, непрозорі програми ESOP та офісні бонуси. Незважаючи на значні витрати на їх реалізацію, такі інструменти не забезпечують стійкого підвищення внутрішньої мотивації персоналу, оскільки переважно мають короткостроковий або символічний характер.

Другий квадрант «Стратегічні інвестиції» включає інструменти, що потребують значних ресурсів, однак забезпечують довгостроковий позитивний вплив на мотивацію працівників. До них належать професійний розвиток і навчання, кар'єрний трек та індивідуальні плани розвитку, система OKR і визнання досягнень, а також залучення працівників до прийняття стратегічних рішень. Їх реалізація сприяє розвитку людського капіталу, підвищенню компетентності, формуванню організаційної прихильності та зміцненню конкурентоспроможності ІТ-підприємства.

Третій квадрант «Підтримувальні інструменти» охоплює інструменти з низькою ресурсомісткістю та порівняно невисоким впливом на мотивацію персоналу. До них віднесено корпоративну атрибутику, стандартні бонуси та загальні тренінги. Вони виконують допоміжну функцію, підтримуючи позитивний організаційний клімат і корпоративну ідентичність, однак не можуть розглядатися як самодостатній механізм формування стійкої внутрішньої мотивації.

Четвертий квадрант «Пріоритетні мотиваційні інструменти» репрезентує інструменти, які забезпечують максимальний мотиваційний ефект за відносно невисоких витрат на впровадження. До них віднесено гнучкий графік роботи, автономію та свободу прийняття рішень, регулярні зустрічі у форматі тет-а-тет із систематичним зворотним зв'язком, формування атмосфери довіри, відкритості та інноваційної культури, а також створення умов для усвідомлення працівниками змістовності власної праці та її впливу на кінцевий продукт. Саме ці інструменти найбільшою мірою відповідають положенням сучасних мотиваційних теорій (теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, концепції внутрішньої мотивації Д. Пінка, двофакторної теорії Ф. Герцберга) та специфіці діяльності ІТ-підприємств, де визначальними чинниками мотивації є автономія, професійний розвиток, визнання, змістовність роботи й можливість реалізації творчого потенціалу.

Отже, запропонована матриця має не лише класифікаційний, а й прикладний характер, оскільки дозволяє обґрунтувати управлінські пріоритети щодо формування системи мотивації персоналу залежно від співвідношення очікуваного мотиваційного ефекту та необхідних ресурсів. На відміну від традиційних підходів, які переважно акцентують увагу на окремих мотиваційних інструментах, авторська матриця інтегрує положення класичних і сучасних мотиваційних теорій із практикою управління персоналом ІТ-підприємств, що забезпечує можливість визначення найбільш ефективних напрямів інвестування в людський капітал та підвищення результативності мотиваційної політики в умовах цифрової економіки.

Продовжуючи аналіз, розглянемо вплив цифрової трансформації та нових форм організації праці в ІТ-сфері. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну, пандемія COVID-19, масштабне поширення генеративного штучного інтелекту і поступове входження покоління Z у активну фазу трудової діяльності – чотири взаємопов'язані явища, що кардинально змінюють умови, форми і зміст мотиваційних відносин в ІТ-компаніях. Серед них саме воєнний чинник є, на наш погляд, найбільш радикальним із точки зору глибини трансформації мотиваційного середовища.

24 лютого 2022 р. стало точкою незворотної трансформації не лише для країни загалом, а й для ІТ-галузі зокрема. Сектор, що до того розвивався у логіці глобального ринку кандидата – з конкурентними зарплатами, гнучкими умовами роботи і широким вибором роботодавців, раптово опинився в умовах екзистенційної невизначеності, де традиційні мотиваційні чинники суттєво змістили свою вагу і пріоритетність.

Необхідно розрізняти кілька ключових мотиваційних ефектів, що породила війна, оскільки вони мають різну природу і вимагають різних управлінських відповідей. Війна здійснила те, що жоден менеджер не в змозі змоделювати в мирних умовах: різко активувала потреби нижніх рівнів пірамід Маслоу і Алдерфера – фізичну безпеку, захищеність близьких, матеріальну стабільність. Станом на серпень 2022 р. від 50 до 57 тисяч ІТ-фахівців після початку повномасштабної війни виїхали за кордон. Для тих, хто залишився в Україні, поняття «мотивація» набуло буквального виміру виживання: робота в укритті під час повітряних тривог, відключення електроенергії і перебої з інтернетом стали операційною нормою. Опитування, проведене серед українських ІТ-стартапів у 2023 р., показало, що 65% респондентів назвали перебої з електроенергією та 61% – нестабільність інтернет-інфраструктури ключовими операційними ризиками [86; 87].

Варто зазначити, що таке відновлення базових потреб не є негативним явищем з управлінської точки зору. Це означає, що забезпечення

елементарних умов захищеності і стабільності автоматично перетворилось на потужний мотиваційний важіль.

Одним із найбільш специфічних мотиваційних викликів воєнного часу стала мобілізація. За даними опитування 2023 р., мобілізація персоналу стала основною загрозою для 44% IT-стартапів. Це породжує принципово новий вимір мотиваційних відносин: невизначеність щодо власного правового статусу і можливої мобілізації перетворилася на хронічний стресогенний чинник для значної частини IT-фахівців чоловічої статі, що безпосередньо впливає на рівень залученості і здатність до довгострокового планування кар'єри. З боку компаній відповіддю на ці виклики стало застосування практики бронювання критичного персоналу, яка, у свою чергу, створила власні мотиваційні ефекти: відчуття «захищеності» через бронювання перетворилося на один із ключових нефінансових бенефітів у пропозиціях роботодавців [86; 87].

Динаміка міграційних процесів в IT-галузі вирізняється специфічними тенденціями, які суттєво відрізняються від загальнонаціональних. У 2024 р. частка айтівців, які виїхали через повномасштабне вторгнення і не планують повертатися, суттєво скоротилась: вона становила лише 4% порівняно з 8–9% у 2022–2023 рр. Серед причин, що стримують повернення тих, хто ще перебуває за кордоном, найчастіше фігурує загроза мобілізації. Це означає, що питання фізичної безпеки і правового статусу залишається домінуючим мотиваційним чинником, що визначає географічні рішення IT-фахівців, і управлінські системи мотивації мають це враховувати реально, а не поверхнево [88].

Дослідники зафіксували феномен, який умовно можна назвати «мотивацією місії»: усвідомлення того, що продовження роботи в IT-галузі є внеском у збереження економічного суверенітету країни, набуло статусу самостійного і потужного мотиватора. Незважаючи на воєнний стан, мобілізацію і вимушену релокацію бізнесів та команд, IT-галузь України у першому кварталі 2022 р. забезпечила рекордні 2 млрд доларів експортних

надходжень – на 28% більше, ніж роком раніше. Ця стійкість пояснюється не лише мобільністю галузі, а й виразним мотиваційним компонентом – люди продовжували працювати, у тому числі з патріотичних міркувань [24; 89].

Для ІТ-менеджменту це означає, що до традиційних HR-інструментів додається нова обов'язкова компонента – системна психологічна підтримка персоналу. Компанії, що запровадили корпоративні програми психологічної допомоги, доступ до психотерапевтів, тренінги зі стресостійкості та практики відновлення, отримали конкурентну перевагу у сфері утримання: психологічна безпека перетворилась із «корпоративного бонусу» на базову мотиваційну умову.

Підсумовуючи вплив воєнного чинника, можна сформулювати кілька принципових висновків для побудови мотиваційних систем в українських ІТ-компаніях умовах воєнного і повоєнного часу. По-перше, ієрархія мотиваційних пріоритетів зазнала системного зсуву: безпека, стабільність і правова визначеність стали першочерговими, що вимагає від компаній явної і системної адресації цих потреб, а не їхнього ігнорування. По-друге, сенс і місія роботи набули безпрецедентного мотиваційного значення: причетність до чогось більшого за корпоративні KPI – до збереження країни, підтримки армії, допомоги громадам – є унікальним мотиваційним ресурсом, що не має аналогів у мирний час. По-третє, психологічна підтримка персоналу перейшла з категорії «бажано» в категорію «необхідно» і має бути інтегрована у систему мотиваційного менеджменту на рівні зі стандартними фінансовими і кар'єрними інструментами.

Таким чином, воєнний стан не просто ускладнив умови мотиваційного менеджменту – він трансформував його природу, змусивши компанії вибудовувати мотиваційні системи у координатах, що раніше залишались поза горизонтом управлінського мислення.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку, штучний інтелект активно впливає на ІТ-індустрію, створюючи нові професії та робочі місця. Наприклад, згідно із прогнозом аналітичної компанії IDC, світові витрати на ШІ зростуть

з $281,4 млрд у 2020 році до $554,3 млрд у 2024 році [92]. Цифрова трансформація відкриває можливості для інтелектуальних систем управління мотивацією через аналіз даних, автоматизацію HR-процесів і штучний інтелект. Водночас вона несе ризики: менше живого спілкування, слабша емоційна залученість і вигорання у віртуальних командах [94; 98].

Крім того, існують запити на правові норми або стандарти, які регулюватимуть використання або розробку систем штучного інтелекту. Європейський Союз вже запропонував регламент щодо надійного штучного інтелекту, який встановлює вимоги до застосування ШІ у сферах з високим рівнем ризику [77]. Тому ІТ-спеціалістам та організаціям необхідно усвідомлювати можливості та виклики, пов'язані зі штучним інтелектом, і вже зараз готуватися до майбутнього. Необхідно вже займатися підготовкою спеціалістів зі знанням нових інструментів, пов'язаних зі штучним інтелектом. Крім того, не менш важливим є впровадження етичних та відповідальних практик використання та розробки систем ШІ, таких як дотримання принципів, рекомендацій та рамок для створення надійних систем [93].

З одного боку, ШІ-інструменти звільняють розробників від рутинних завдань, підвищуючи питому вагу творчої і системної складової у їхній роботі, що відповідає потребам у досягненні і зростанні. За даними дослідження [92], 91% «активних користувачів» ШІ-інструментів повідомляли про підвищення мотивації і задоволення від роботи. З іншого боку, тривога щодо автоматизації частини посадових обов'язків породжує так звану «ШІ-тривогу» – стан невизначеності стосовно власної довготривалої зайнятості, що є потужним демотивуючим чинником, особливо серед фахівців, чиї функції частково перетинаються з можливостями генеративних систем. Авторська схема подвійного ефекту представлена на рис. 1.6.

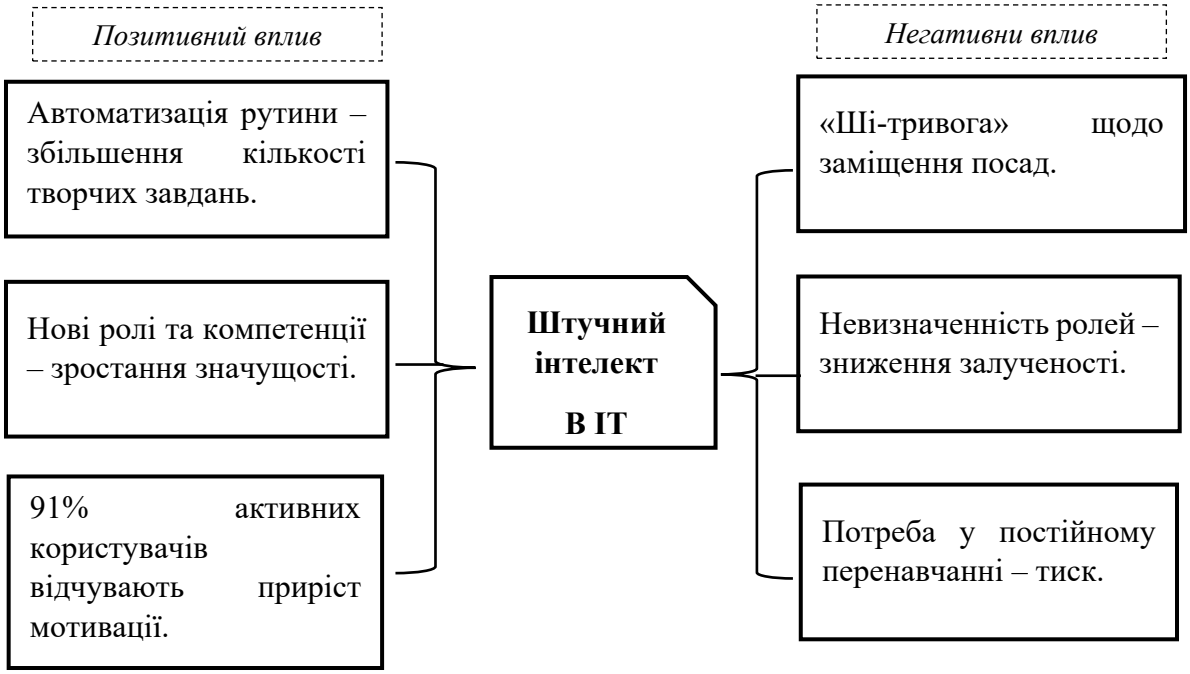


Рис. 1.6. Вплив штучного інтелекту на мотивацію ІТ-персоналу

Джерело: складено автором на основі [77; 90].

Мотиваційний вимір цього феномена є двоїстим: з одного боку, ШІ вивільняє від рутини і підвищує задоволення 91% активних користувачів; з іншого – породжує «ШІ-тривогу» щодо замінності посад. Теоретичне осмислення проблеми дозволило сформувати такий висновок для мотиваційного менеджменту: компанії, які розглядають ШІ виключно як технологічний інструмент, не беручи до уваги його мотиваційних наслідків для персоналу, ризикують посилити невизначеність і знизити залученість. Натомість організації, що активно залучають фахівців до освоєння ШІ-компетентностей і формують прозоре бачення того, як нові технології змінюють ролі, можуть перетворити «ШІ-тривогу» на «ШІ-мотивацію».

Враховуючи сучасні тенденції розвитку, вагомим викликом для підприємств стає залучення та формування лояльності представників покоління Z. Сформувавшись в умовах інтенсивної цифровізації, глобального поширення соціальних платформ та інтерактивних комунікацій, ця генерація демонструє принципово нові кар'єрні очікування та ціннісні орієнтири у професійній сфері порівняно зі своїми попередниками [95].

Покоління Z – особи, народжені приблизно між 1997 і 2012 роками, – вже стало другою за чисельністю генерацією у світовому ринку праці, випередивши бебі-бумерів у 2024 р. [96]. В IT-галузі, де молоді фахівці традиційно складають значну частку кадрового потенціалу, питання про специфіку мотиваційного профілю Z набуває особливої практичної значущості.

Дослідницькі дані демонструють статистично значущі відмінності між поколіннями Z і Millennials за ключовими мотиваційними параметрами (рис. 1.8). По-перше, за даними McKinsey (2024 р.), 77% представників покоління Z вважають баланс між роботою і особистим життям критично важливим при виборі роботодавця. По-друге, покоління Z 42% надають пріоритет роботі, що має зміст і відповідає їхнім цінностям, більше, ніж будь-яке попереднє покоління [97]. По-третє, 69% представників покоління Z обирають компанії, що поділяють їхні соціальні та етичні цінності.

Як зазначають Н. Ковтун та Д. Проценко, що класичні підходи до мотивації персоналу поступово втрачають свою дієвість щодо нового покоління фахівців – покоління Z. Представники цієї генерації формують принципово інший запит до роботодавця: на перший план виходять гнучкість організації праці, можливості для безперервного особистісного зростання, реальна участь у прийнятті рішень, зручність цифрового середовища і збіг декларованих компанією цінностей із власними переконаннями [95]. Порівняльний аналіз мотиваційних профілів поколінь M і Z підтвердив наявність глибокої ціннісної трансформації: домінування матеріальних стимулів поступається місцем прагненню до смислу роботи, автономії у виборі методів і прагнення до суспільно значущого впливу. Покоління Z знаходиться серед найбільш схильних до зміни роботи у разі невідповідності культурних цінностей компанії й особистих. Також суттєвою відмінністю є очікування швидкого кар'єрного зростання: 65,5% Z бажають переглядати заробітну плату кожні шість місяців.

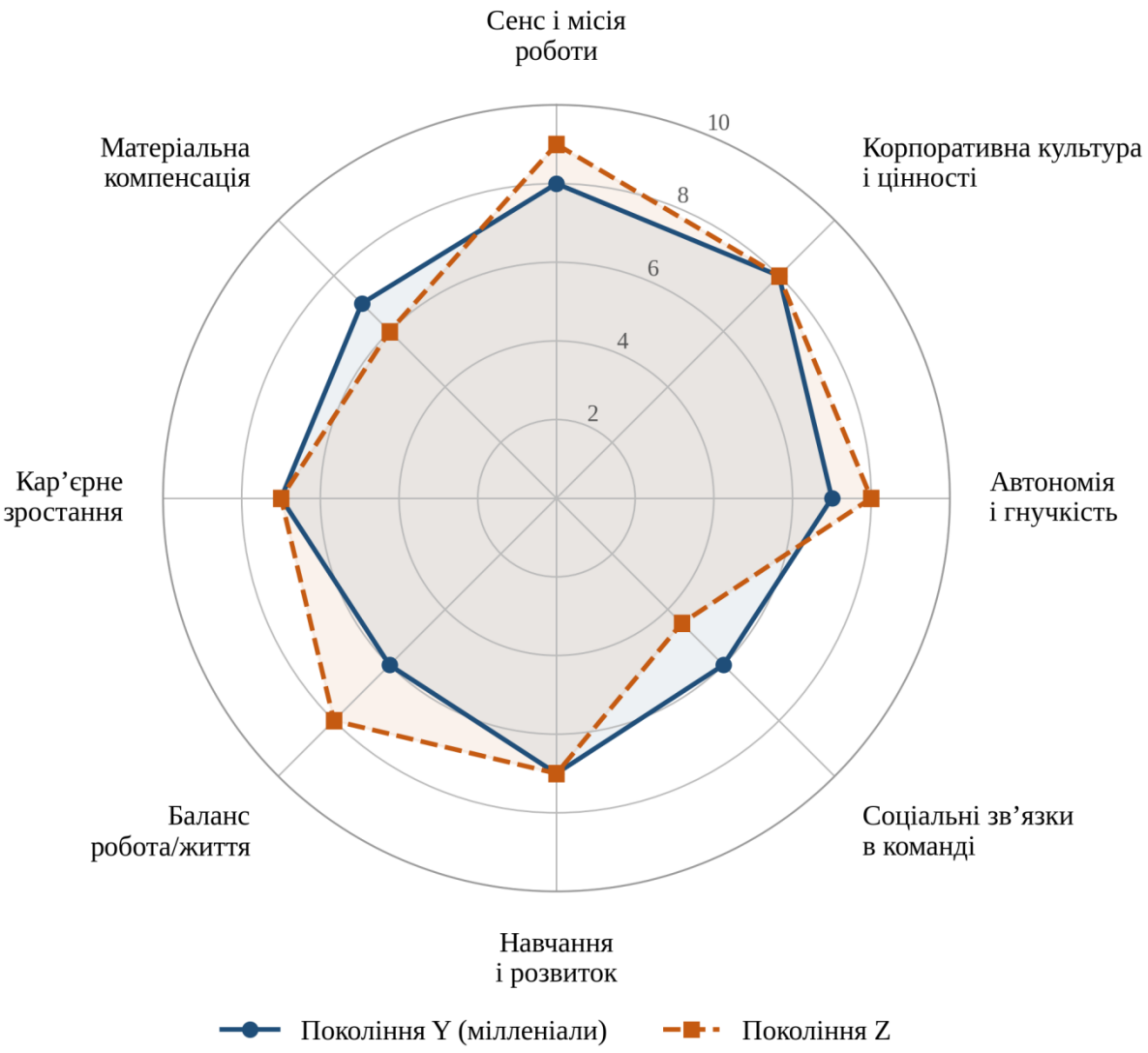


Рис. 1.7. Порівняльний профіль мотиваційних пріоритетів поколінь Millennials та Z в IT

Джерело: складено автором на основі [94; 97].

У сучасних умовах функціонування IT-підприємств застосування таких інструментів, як гейміфікація, цифрові платформи взаємодії, адаптивні формати навчання та системи безперервного зворотного зв'язку, набуває характеру стратегічної управлінської необхідності. Їх інтеграція до системи мотиваційного менеджменту забезпечує формування високого рівня емоційної залученості працівників, стимулює продуктивність праці, посилює організаційну лояльність та сприяє скороченню плинності кадрів. IT-галузь працює в умовах жорсткої глобальної конкуренції та швидких змін, тому

постійне розвинення людського капіталу вимагає дієвих механізмів мотивації персоналу [93].

Водночас доцільно зазначити, що проблематика мотивації представників покоління Z має комплексний характер і не може бути повною мірою пояснена в межах жодного окремого теоретичного підходу. Її ґрунтовне дослідження потребує міждисциплінарної інтеграції положень соціології, психології, теорії управління, менеджменту персоналу та цифрових технологій. У цьому контексті перспективними напрямами подальших наукових досліджень є оцінювання ефективності застосування цифрових платформ мотивації, виявлення галузевих особливостей управління персоналом покоління Z, а також розроблення концептуальних моделей трансформації HR-політики відповідно до ціннісних орієнтирів, поведінкових характеристик і професійних очікувань представників нових поколінь фахівців.

Проведене дослідження дозволило сформулювати низку теоретичних узагальнень і практично орієнтованих висновків, що становлять методологічне підґрунтя для подальшого розвитку мотиваційного менеджменту в умовах функціонування ІТ-підприємств.

По-перше, обґрунтовано, що мотиваційний менеджмент у високотехнологічному секторі економіки повинен враховувати специфіку інтелектуальної праці, яка характеризується високим рівнем автономії, креативності, професійної самостійності та командної взаємодії. За таких умов традиційні підходи до стимулювання праці, засновані переважно на матеріальній винагороді, жорсткому нормуванні та адміністративному контролі, істотно втрачають свою результативність, поступаючись інтегрованим моделям мотивації, орієнтованим на розвиток внутрішньої мотивації, професійної самореалізації та залученості персоналу.

По-друге, на основі критичного аналізу класичних і сучасних мотиваційних теорій систематизовано інструментарій мотивації персоналу ІТ-підприємств та розроблено авторську матрицю його пріоритизації за

критеріями впливу на мотивацію персоналу та ресурсомісткості впровадження. Запропонований підхід дозволяє визначити управлінські пріоритети щодо вибору мотиваційних інструментів залежно від очікуваного мотиваційного ефекту та необхідного обсягу ресурсів, що забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень у сфері мотиваційного менеджменту.

По-третє, встановлено, що сучасний етап розвитку IT-індустрії характеризується впливом комплексу взаємопов'язаних трансформаційних чинників, серед яких поширення гібридних форматів зайнятості, активна інтеграція технологій штучного інтелекту в бізнес-процеси, посилення конкуренції за людський капітал та зростання частки представників покоління Z у структурі персоналу. Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективний мотиваційний менеджмент IT-підприємств має ґрунтуватися на інтеграції класичних економічних підходів до стимулювання праці із сучасними концепціями внутрішньої мотивації, самодетермінації, розвитку людського капіталу та управління досвідом працівників. Запропонований авторський інструментарій та матриця його пріоритизації створюють методологічну основу для побудови комплексної системи мотивації персоналу, адаптованої до особливостей функціонування IT-підприємств і сучасних тенденцій розвитку цифрової економіки.

1.3. Мотиваційний менеджмент на перетині HR-менеджменту та стратегічного управління: методологічні засади дослідження та оцінювання ефективності

У науковому дискурсі архітектуру мотиваційного механізму доцільно інтерпретувати як внутрішнє ядро та матеріальну основу мотиваційного менеджменту підприємства. Якщо мотиваційний менеджмент є цілеспрямованою діяльністю суб'єкта управління топ-менеджменту, HR-департаменту з формування стратегічного вектора розвитку персоналу, то

мотиваційний механізм виступає безпосереднім інструментом, що реалізує цю діяльність через багаторівневу систему управлінської взаємодії. Даний механізм інтегрує сукупність різнородних форм, методичних підходів та інструментальних схем впливу на персонал.

Для більш ґрунтовного висвітлення проблеми проаналізуємо формування мотиваційного механізму серед усіх учасників трудових взаємовідносин. Як обґрунтовано у працях В. М. Ковальова, О. А. Атаєвої та К. М. Шевченка, вектор на високоефективну працездатність формується не автономно, а є результатом гармонізації інтересів усіх суб'єктів трудових взаємодій [99, с. 50]. Автори аргументовано доводять, що домінування централізованої моделі мотиваційного менеджменту, орієнтованої переважно на досягнення максимального рівня маржинального прибутку без належного врахування інтересів найманого персоналу, зумовлює виникнення деструктивного антагонізму між суб'єктами соціально-трудових відносин та негативно позначається на ефективності функціонування організації.

У свою чергу, О. Шаповал розглядає мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом як сукупність впливів, спрямованих на активізацію праці, підвищення результативності та ефективне використання кадрового потенціалу підприємства [100].

Л. Ю. Семенова та К. С. Татаринова розглядають мотиваційний механізм як фундаментальну гарантію фінансового розвитку та прогресивного поступу фірми [101, с. 238]. Дослідниці вважають, що система мотивації повинна бути зрозумілою та справедливою для кожного працівника підприємства.

В. Б. Васюта підкреслює, що ефективний мотиваційний механізм праці має будуватися на поєднанні різних видів мотивації та бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства [102]. Відтак мотиваційний механізм у сучасній науковій інтерпретації постає не як окрема система стимулів, а як цілісна управлінська конструкція, що поєднує потреби, інтереси, мотиви, стимули, цінності та організаційні умови й забезпечує узгодження цілей працівника та підприємства.

Як зазначають О. М. Шубалий та Н. Т. Рудь, що метою мотиваційного механізму є формування та активізація стану індивіда в організації, яка визначає наскільки ефективно працівник буде діяти в конкретній ситуації [103, с. 322].

Аналіз теоретичних положень і результатів емпіричних досліджень науковців, присвячених функціонуванню мотиваційних механізмів, таких як Балабанова Л. В., Сардак О. В. [104], Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І., [105], Грідін О. В., Заїка С. О. [106], Бутенко Д. С. [107], Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. [108], Потьомкіна О. В. [109], Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. [110], Причепа І. В., Яворська К. Л. [111], Климчук А. О., Михайлов А. М. [112], Левчук Н. М., Петровська С. І. [113], Швед В.В., Колібабчук Ю.В. [114], Проданова Л. В., Котляревський О. В. [115], Присвітла О. В. [116] дозволяє узагальнити основні підходи до оцінювання їх ефективності. По-перше, ефективність мотиваційного механізму доцільно визначати через ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства. Її проявом є підвищення продуктивності праці, ефективне використання трудового потенціалу та покращення фінансових результатів діяльності.

По-друге, оцінювання ефективності має здійснюватися з урахуванням цільового призначення кожного мотиваційного механізму та категорії працівників, на яких він спрямований. Водночас мотиваційний механізм повинен забезпечувати узгодження інтересів підприємства й персоналу, сприяючи досягненню організаційних цілей і формуванню справедливої системи матеріального та нематеріального стимулювання.

По-третє, ефективність мотиваційних механізмів необхідно оцінювати комплексно, враховуючи сукупний вплив економічних, організаційних, соціально-психологічних і поведінкових чинників, що обумовлює використання системи взаємопов'язаних показників.

По-четверте, результативність мотиваційних механізмів керівників доцільно оцінювати за їхнім впливом на якість управління, координацію діяльності персоналу, розвиток людського капіталу, підвищення

продуктивності праці та досягнення стратегічних результатів підприємства. Відповідно, оцінювання має базуватися на сукупності кількісних і якісних показників, що характеризують ефективність управлінської діяльності, професійний розвиток персоналу та результати господарської діяльності підприємства.

З огляду на викладене, теоретичне обґрунтування ролі мотиваційного механізму на підприємствах ІТ-сфери має базуватися на специфіці їхнього ключового виробничого ресурсу – людського капіталу. На відміну від традиційних галузей економіки, де рівень ефективності діяльності значною мірою визначається станом матеріально-технічної бази, в ІТ-індустрії створення доданої вартості забезпечується переважно інтелектуальною працею, професійними компетентностями, креативним потенціалом та інноваційною активністю персоналу. За таких умов мотиваційний механізм набуває стратегічного значення, оскільки визначає рівень залученості, продуктивності та професійної самореалізації працівників, безпосередньо впливаючи на конкурентоспроможність і сталий розвиток ІТ-підприємства.

Рисунок 1.8 демострує структурно-функціональну модель мотиваційного механізму на підприємствах ІТ-сфери. Мотиваційний механізм в ІТ-компаніях доцільно структурувати як дворівневу систему, що поєднує інструментально-стимулювальний блок та блок стратегічних результатів. Така побудова відображає логіку переходу від управлінських впливів до формування внутрішньої мотивації працівника і, далі, до досягнення організаційних ефектів. У межах інструментально-стимулювального блоку зосереджено матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання та управління результативністю, які виступають базовими важелями мотиваційного впливу на персонал. Внутрішній ядровий контур відображає процес мотивів через категорії автономії, компетентності та причетності, що є особливо значущими для працівників ІТ-сфери. Блок стратегічних результатів фіксує ключові ефекти функціонування мотиваційного механізму, а саме

високу залученість і продуктивність, утримання талантів та формування конкурентної переваги підприємства.

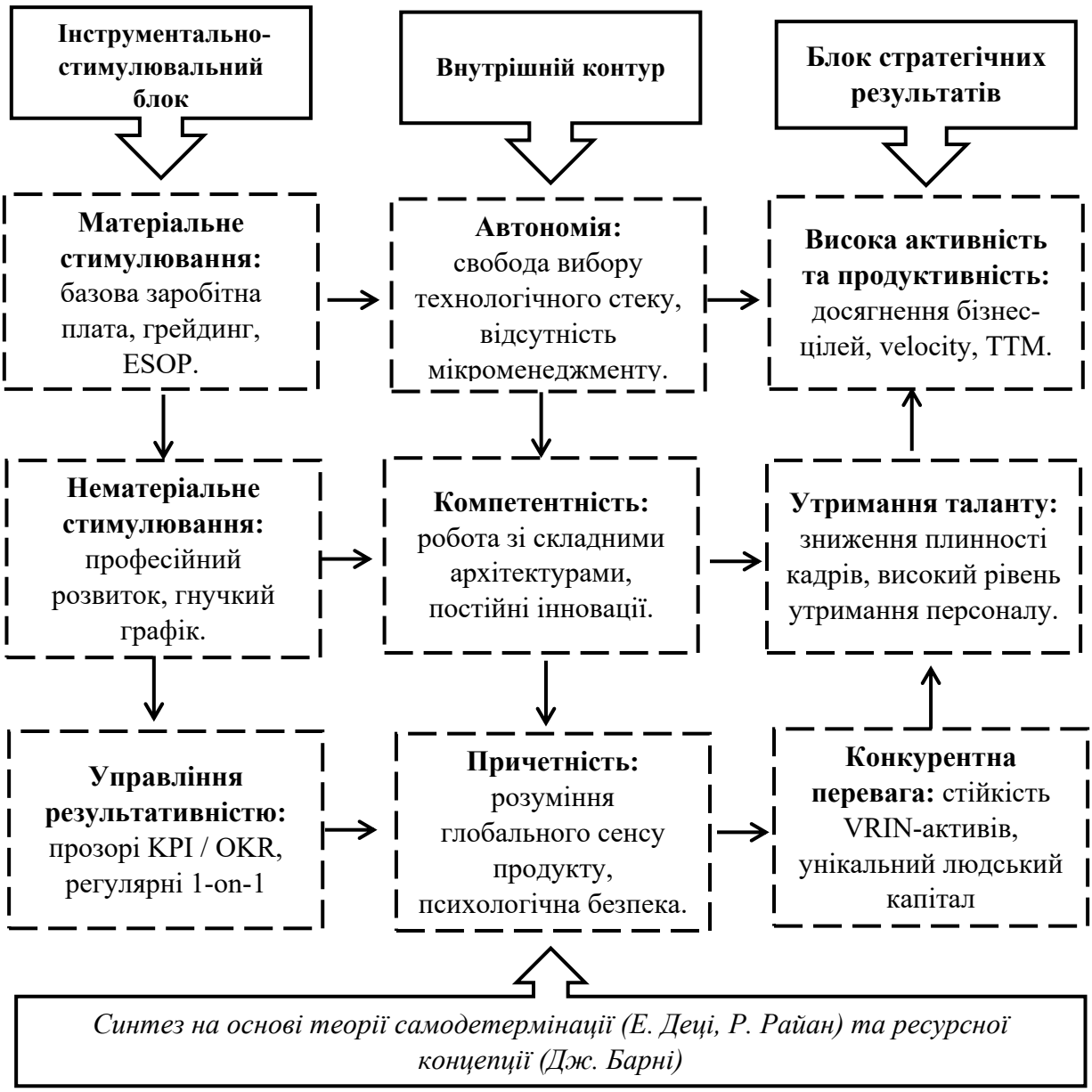


Рис. 1.8. Структурно-функціональна модель мотиваційного механізму на підприємствах ІТ-сфери

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, мотиваційний механізм в ІТ-організаціях є не сукупністю окремих стимулів, а цілісною системою взаємопов'язаних управлінських впливів, внутрішніх мотивів і стратегічних результатів. Саме тому його ефективність доцільно оцінювати через поєднання матеріальних і

нематеріальних факторів, які трансформуються у стійку трудову поведінку, лояльність персоналу та зростання результативності діяльності компанії.

Оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту є невід'ємною складовою процесу управління персоналом, оскільки саме результати такого оцінювання забезпечують можливість об'єктивного визначення ступеня досягнення поставлених цілей, виявлення сильних і слабких сторін мотиваційної системи та обґрунтування напрямів її подальшого вдосконалення. За відсутності належного методичного інструментарію оцінювання, управлінські рішення у сфері мотивації персоналу не можуть бути достатньо верифікованими, що істотно ускладнює оцінку їхньої результативності та економічної доцільності.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах функціонування підприємств ІТ-сфери, діяльність яких характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, домінуванням інтелектуального капіталу, значною часткою висококваліфікованих працівників та широким застосуванням гнучких моделей організації праці. За таких умов ефективність мотиваційного менеджменту визначається не лише рівнем матеріального стимулювання персоналу, а й сукупністю нематеріальних, організаційних, соціально-психологічних і професійних чинників, вплив яких має комплексний та багатовимірний характер. Це зумовлює необхідність застосування науково обґрунтованих методичних підходів, здатних забезпечити всебічне оцінювання результативності мотиваційної системи.

З огляду на це, у даному підрозділі дослідження вирішуються два взаємопов'язані наукові завдання. Перше спрямоване на узагальнення та критичний аналіз існуючих теоретико-методологічних підходів до оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту персоналу, зокрема методів, що базуються на використанні окремих кількісних показників, систем індикаторів, інтегральних оцінок, а також багатокритеріальних моделей аналізу. Друге завдання полягає в обґрунтуванні авторського методичного

підходу до оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту підприємств ІТ-сфери України, визначенні системи показників, критеріїв та процедур аналізу, що становитимуть методичну основу емпіричного дослідження, представленого в першому розділі дисертаційної роботи.

Водночас мотивація як управлінська категорія має латентний характер, тобто не може бути виміряна безпосередньо, а тому потребує опосередкованого оцінювання через сукупність поведінкових, організаційних і результативних індикаторів. У випадку ІТ-компаній ця проблема є особливо актуальною, оскільки тут мотиваційний менеджмент тісно пов’язаний із продуктивністю команд, швидкістю найму, плинністю кадрів, здатністю утримувати ключових спеціалістів і якістю внутрішньої комунікації [117].

З методологічної точки зору оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту доцільно здійснювати на засадах комплексного підходу, що передбачає поєднання кількісних, якісних та інтегральних методів аналізу. Такий підхід забезпечує всебічне дослідження результативності функціонування системи мотивації, дозволяючи враховувати як об'єктивні параметри її ефективності, так і суб'єктивні аспекти сприйняття мотиваційних практик персоналом.

Кількісні методи оцінювання створюють основу для вимірювання та порівняння результатів реалізації мотиваційної політики за допомогою системи статистичних і економічних показників, що характеризують продуктивність праці, плинність кадрів, рівень залученості персоналу, ефективність використання людських ресурсів та інші параметри діяльності підприємства. Водночас якісні методи дозволяють виявити причинно-наслідкові зв'язки між застосовуваними мотиваційними інструментами та поведінкою працівників, оцінити рівень задоволеності персоналу, його організаційну прихильність, мотиваційні установки та особливості корпоративної культури.

Використання інтегральних моделей оцінювання забезпечує узагальнення різнорідних показників у єдину систему оцінки, що створює

передумови для комплексного аналізу ефективності мотиваційного менеджменту, порівняння результатів між підприємствами та відстеження динаміки змін у часі. Інтегральний підхід дозволяє мінімізувати обмеження, властиві застосуванню окремих показників, та забезпечує більш об'єктивне відображення рівня розвитку системи мотивації персоналу.

Застосування зазначеного методологічного підходу є особливо доцільним у дослідженні підприємств ІТ-сфери України, функціонування яких відбувається в умовах високої конкуренції за людський капітал, значної мобільності висококваліфікованих фахівців, поширення гнучких форм організації праці та домінування нематеріальних чинників мотивації. Крім того, цифровізація HR-процесів і активне впровадження HR-аналітики зумовлюють необхідність використання комплексних методичних підходів, які поєднують статистичний аналіз, соціологічні методи дослідження та інтегральне оцінювання для отримання достовірної та репрезентативної інформації щодо результативності мотиваційного менеджменту [118].

Рисунок 1.9 відображає авторську ієрархічну модель оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту ІТ-підприємства, яка ґрунтується на принципі послідовного узагальнення результатів оцінювання від окремих показників до інтегральної оцінки системи мотивації персоналу. Запропонована модель передбачає чотири взаємопов'язані рівні, кожен із яких виконує окрему функцію у процесі формування комплексної оцінки ефективності мотиваційного менеджменту.

Розроблена ієрархічна модель не лише систематизує існуючі підходи до оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту, але й відображає логіку їх використання у процесі формування комплексної управлінської оцінки. Водночас наукове обґрунтування запропонованої моделі потребує детального дослідження змістовних характеристик кожної групи методів, визначення їх інформаційної цінності, методичних особливостей та обмежень застосування. З огляду на це, подальший виклад присвячено послідовному аналізу кількісних індикаторів, якісних методів та інтегральних моделей

оцінювання як взаємодоповнювальних елементів єдиної системи оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту.

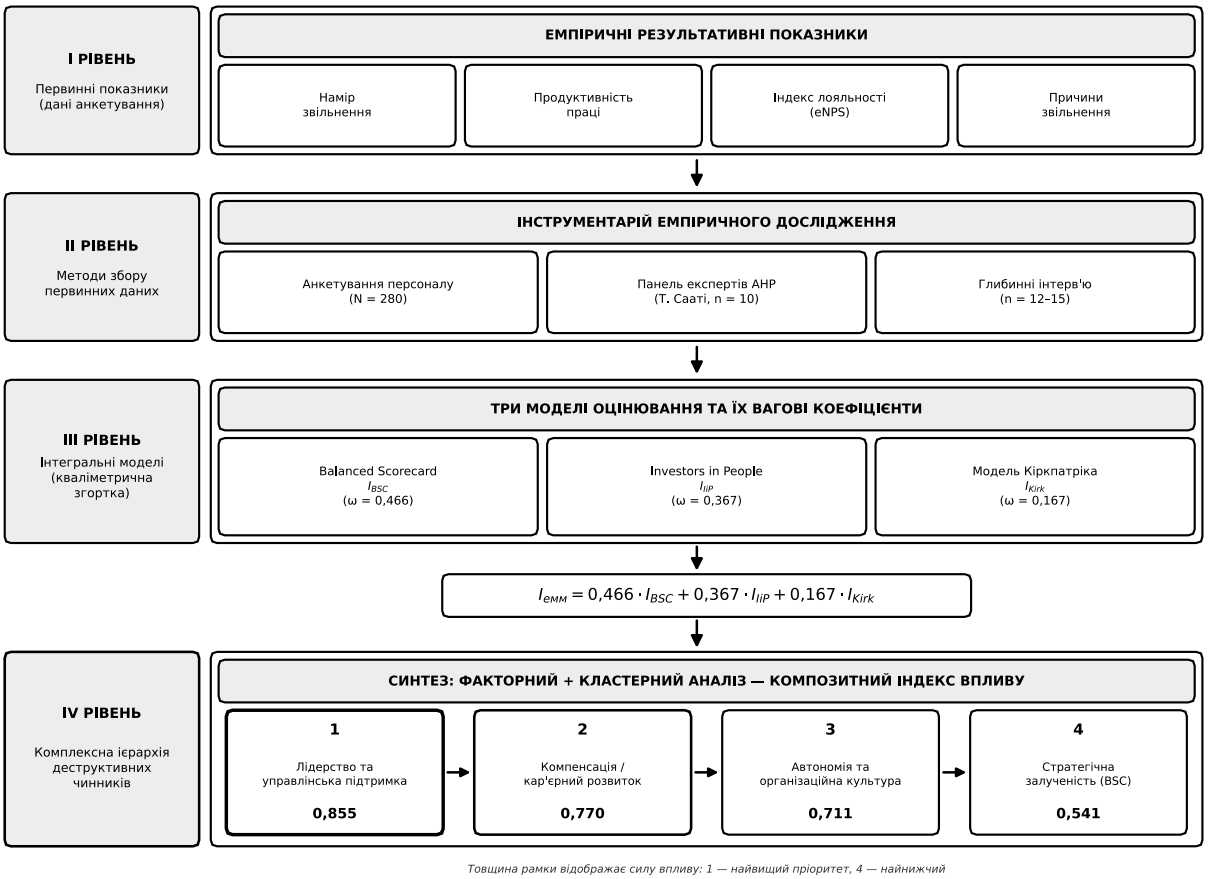


Рис. 1.9. Ієрархічна модель оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту IT-підприємства

Джерело: розроблено автором.

Кількісні методи оцінювання мотиваційного менеджменту ґрунтуються на аналізі HR- та операційних метрик, які відображають наслідки управлінських рішень у сфері стимулювання праці. До найбільш застосовуваних належать утримання персоналу, рівень плинності персоналу, тривалість закриття вакансій , продуктивність праці, рівень відсутності персоналу на роботі та ROI програм навчання і розвитку. Перевагою кількісних методів є забезпечення високого рівня об'єктивності оцінювання, можливість стандартизації показників, проведення міжорганізаційних порівнянь та аналізу тенденцій розвитку системи мотиваційного менеджменту

в часовому вимірі. Разом із тим необхідно враховувати їхні методологічні обмеження, які полягають у тому, що більшість кількісних індикаторів характеризує наслідки функціонування мотиваційної системи, а не чинники, що їх зумовлюють. Відтак інтерпретація отриманих результатів потребує доповнення якісними методами дослідження, які дозволяють ідентифікувати природу виявлених змін, розкрити механізми формування мотивації та підвищити достовірність управлінських висновків.

Показник retention rate дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія утримує персонал у певний період. У загальному вигляді рівень плинності персоналу відображає зворотну тенденцію та є особливо чутливим до якості управлінського середовища. Для ІТ-сфери ці показники мають не лише кадрове, а й стратегічне значення, оскільки втрата кваліфікованого фахівця пов’язана з додатковими витратами на рекрутинг, адаптацію та втрату знань [119].

Показник ефективності рекрутингу та кадрового забезпечення є особливо релевантним для підприємств ІТ-сфери, оскільки в умовах високої конкуренції за висококваліфікованих фахівців швидкість закриття вакансій значною мірою відображає ефективність процесів управління персоналом та конкурентоспроможність роботодавця на ринку праці. Тривалі строки пошуку кандидатів можуть свідчити про низку системних проблем, серед яких надмірно жорсткі вимоги до претендентів, недостатньо сформований бренд роботодавця, низька конкурентоспроможність компенсаційного пакета або недосконаліть мотиваційної пропозиції, що не відповідає очікуванням потенційних працівників.

Водночас інтерпретація цього показника потребує комплексного підходу, оскільки його значення формується під впливом не лише внутрішніх характеристик системи мотиваційного менеджменту, а й зовнішніх чинників, зокрема кон'юнктури ринку праці, дефіциту фахівців певного профілю, сезонних коливань попиту на персонал та специфіки окремих ІТ-спеціальностей. У зв'язку з цим використання показника ефективності

рекрутингу та кадрового забезпечення як самостійного критерію оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту є недостатнім, оскільки він не дозволяє однозначно встановити причини виникнення затримок у процесі комплектування персоналу. Саме тому його використання набуває найбільшої інформативності у поєднанні з іншими кількісними та якісними показниками, що дозволяє сформувати комплексну оцінку ефективності мотиваційного менеджменту підприємства.

Вимірювання продуктивності праці в діяльності підприємств ІТ-сфери є одним із найбільш методологічно складних аспектів оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту. Традиційний підхід до визначення продуктивності як співвідношення обсягу виконаної роботи до витраченого часу є недостатньо репрезентативним для інтелектуальної праці, оскільки такі показники, як кількість рядків коду, виконаних завдань чи пройдених тестів, не відображають якості програмного продукту, ефективності архітектурних рішень та довгострокової цінності створених результатів. Крім того, надмірна орієнтація на окремі кількісні метрики може спричиняти викривлення трудової поведінки працівників і стимулювати досягнення формальних показників замість створення реальної цінності [120].

Більш релевантними індикаторами продуктивності для ІТ-підприємств є Velocity у Scrum, Cycle Time, Lead Time, показник частки дефектів у випущених версіях та рівень технічного боргу, які комплексно характеризують ефективність процесів розроблення програмного забезпечення. Водночас продуктивність праці визначається не лише рівнем мотивації персоналу, а й професійними компетентностями, зрілістю бізнес-процесів, якістю управління та організаційними умовами діяльності. Це ускладнює виокремлення безпосереднього впливу мотиваційних чинників і потребує комплексної інтерпретації зазначених показників у поєднанні з іншими індикаторами ефективності мотиваційного менеджменту [121].

Показник абсентеїзму характеризує частку незапланованих відсутностей працівників у загальному фонді робочого часу та є одним із ключових

індикаторів стану трудової дисципліни й організаційного благополуччя персоналу. Відповідно до стандарту ISO 30414:2018, він визначається за формулою:

$$AR=D_{п}р/Ф_{п}л\cdot100\% \quad (1.1)$$

де AR – рівень абсентеїзму, %;

D – кількість пропущених робочих днів за період, дні;

X – плановий фонд робочого часу за той самий період, дні.

Для підприємств ІТ-сфери традиційне трактування цього показника потребує адаптації, оскільки поширення дистанційної та гібридної зайнятості знижує інформативність обліку фізичних відсутностей на робочому місці [8]. Підвищений рівень абсентеїзму може свідчити про професійне вигорання, демотивацію або несприятливий психологічний клімат, однак його низькі значення не завжди відображають позитивний мотиваційний стан персоналу.

Для ІТ-підприємств, діяльність яких ґрунтується на інтелектуальній праці, зазначені явища можуть мати суттєвіший вплив на результати діяльності, ніж традиційний абсентеїзм. Відтак об'єктивне оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту потребує комплексного аналізу всіх трьох показників [122].

Показник ROI програм навчання і розвитку персоналу характеризує економічну ефективність інвестицій у розвиток людського капіталу. Його методологічною основою є модель Дж. Філліпса, що розширює чотирирівневу модель Д. Кіркпатріка шляхом оцінювання фінансового ефекту навчальних програм.

$$ROI=(B_{н}-З_{н})/З_{н}\cdot100\% \quad (1.2)$$

де ROI – рентабельність інвестицій у навчання персоналу, %;

В – грошова оцінка користі від навчання, грн;

З – витрати на навчання, грн.

Зведена характеристика ключових кількісних показників оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту для підприємств ІТ-сфери наведена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Ключові кількісні показники оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту підприємств ІТ-сфери

Показник	Змістовна характеристика	Критерії інтерпретації для підприємств ІТ-сфери
Коефіцієнт утримання персоналу	Частка працівників, які продовжують працювати в компанії протягом визначеного періоду.	Високі значення свідчать про ефективність системи утримання персоналу, конкурентоспроможність умов праці та результативність мотиваційної політики.
Коефіцієнт плинності персоналу	Частка працівників, які вибули зі складу персоналу за аналізований період.	Низький або помірний рівень є бажаним. Зростання показника може вказувати на проблеми мотивації, компенсаційної політики або корпоративної культури.
Коефіцієнт тривалості закриття вакансій	Середня тривалість закриття вакансії.	Скорочення часу закриття вакансій свідчить про привабливість бренду роботодавця та ефективність рекрутингових процесів.
Обсяг роботи, виконаний командою за спринт	Обсяг роботи, виконаний командою за один спринт.	Позитивною вважається стабільна або зростаюча динаміка показника без погіршення якості програмного продукту.
Коефіцієнт виконання завдань	Частка завершених завдань відносно запланованого обсягу робіт.	Високий рівень виконання завдань є бажаним за умови дотримання вимог до якості та встановлених термінів.
Показник відсутності працівників на роботі	Рівень незапланованих відсутностей працівників.	Низькі значення є бажаними. Підвищення показника може бути індикатором професійного вигорання, зниження мотивації або погіршення організаційного клімату.
Рентабельність інвестицій у навчання та розвиток персоналу	Економічна ефективність інвестицій у розвиток людського капіталу.	Для ІТ-підприємств ефект має проявлятися у підвищенні продуктивності, якості роботи та скороченні часу адаптації персоналу.

Джерело: систематизовано автором на основі [119–122].

Оскільки феномен мотивації не може бути повною мірою розкритий виключно за допомогою статистичних показників, у дослідженні обґрунтовано поєднання кількісного та якісного аналізу. Таке методологічне рішення забезпечує не лише фіксацію емпіричних змін, а й виявлення причинно-наслідкових зв’язків, чинників та передумов їхнього перебігу.

Досліджуючи цей напрям, Т. М. Мельник [123] акцентує увагу на тому, що впровадження результатів оцінювання в мотиваційну систему дає змогу

оперативно корегувати стимули відповідно до змін у поведінці співробітників та специфіки робочого процесу. Питання стимулювання праці в сучасних реаліях активно розробляється й іншими українськими дослідниками. Зокрема, Г. М. Азаренкова та Л. В. Шканова [125] зазначають, що розробка будь-яких мотиваційних моделей повинна виходити з оцінки ефективності роботи, адже саме такий підхід гарантує неупередженість при розподілі винагород.

Наукові розвідки В. М. Гриньової та Л. В. Балабанової [124] засвідчують, що побудова ефективного мотиваційного клімату має базуватися на відкритому моніторингу робочих досягнень. Такий підхід сприяє зростанню авторитету менеджменту та зміцнює відданість працівників своїй компанії.

Таким чином, узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє стверджувати, що оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту є невід'ємною складовою сучасної системи управління персоналом. Його системне застосування забезпечує формування об'єктивної інформаційної основи для вдосконалення мотиваційної політики, підвищення результативності праці та зміцнення конкурентних переваг підприємства. Це обумовлює необхідність використання комплексного методичного підходу до оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту, який поєднує кількісні, якісні та інтегральні методи аналізу.

Логічним продовженням дослідження є аналіз якісних показників, які доповнюють кількісні індикатори та забезпечують всебічне оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту. На відміну від кількісних метрик, які відображають результати функціонування системи, якісні показники дають змогу встановити причини виявлених змін, визначити умови їх виникнення та розкрити особливості сприйняття працівниками застосовуваних мотиваційних практик.

eNPS є одним із найзручніших індикаторів лояльності працівників. Він відображає готовність респондента рекомендувати свою компанію як місце

роботи і розраховується як різниця між часткою промоутерів і часткою критиків:

$$eNPS=P-D \quad (1.2)$$

де eNPS – індекс лояльності персоналу, пунктів;

P – частка промоутерів, тобто працівників, які оцінили готовність рекомендувати компанію як місце роботи на 9–10 балів за шкалою від 0 до 10, %;

D – частка критиків, тобто працівників, які поставили 0–6 балів, %.

Цей інструмент еволюціонував від маркетингового тесту лояльності споживачів до дієвого методу оцінки внутрішнього середовища та підтримки корпоративної культури. Авторська логіка вказує на пряму паралель: клієнтський досвід транслює ставлення до послуг компанії зовні, тоді як внутрішній досвід персоналу вибудовує або підриває її авторитет на ринку праці [126]. Методика вирізняється своєю експрес-ефективністю та базується на отриманні відповіді на запитання про готовність співробітника рекомендувати фірму як гідне місце роботи для свого оточення.

Поряд із застосуванням індексу eNPS та інтегрованого пульс-моніторингу, комплексне дослідження мотиваційного середовища потребує залучення розширеного методичного інструментарію. Фундаментальним підходом до оцінювання залученості є модель Gallup Q12, яка фокусується на глибинних аспектах взаємодії персоналу з організацією. У межах даного дисертаційного дослідження доцільно застосовувати не дослівне відтворення оригінальних запитань, а концептуальну адаптацію її індикаторів. Зокрема, їх доцільно агрегувати у змістові блоки: ясність функціональних завдань, рівень підтримки з боку менеджменту, ефективність командної взаємодії, система визнання досягнень, наявність перспектив професійного розвитку та усвідомлення значущості виконуваної роботи.

Для забезпечення безперервного моніторингу цих показників в умовах високої динаміки IT-середовища ефективним є використання методу Pulse-опитувань. Цей формат передбачає проведення регулярних коротких зрізів, що

дозволяє відстежувати мотиваційний стан у режимі реального часу, своєчасно фіксуючи зміни у сприйнятті справедливості, рівнях робочого навантаження, якості внутрішніх комунікацій та задоволеності управлінськими практиками.

Водночас кількісні метрики потребують якісного доповнення для глибшого розуміння першопричин виявлених тенденцій. З цією метою виправданим є застосування напівструктурованих інтерв'ю, які дають змогу ідентифікувати суб'єктивну інтерпретацію мотиваційних ініціатив самими працівниками, виявити ключові фактори впливу на лояльність та визначити тригери демотивації. Додаткову цінність у контексті якісного аналізу становить метод критичних інцидентів, який дозволяє виокремити специфічні ситуації (випадки визнання, необ'єктивної оцінки, непередбачуваної підтримки чи конфліктів), що стали каталізаторами змін мотиваційного статусу. Інтеграція цього методу дозволяє трансформувати абстрактні управлінські концепції у площину реального професійного досвіду працівників.

Після розгляду кількісних та якісних методів дослідження доцільно звернутися до інтегрованих моделей оцінювання, які забезпечують системний аналіз ефективності мотиваційного менеджменту. На відміну від окремих емпіричних методів, такі моделі дозволяють поєднати результати різних джерел даних, встановити взаємозв'язок між управлінськими практиками та організаційними результатами, а також сформувати комплексне уявлення про вплив мотиваційної політики на персонал і діяльність підприємства.

Модель Кіркпатріка традиційно використовується для оцінювання ефективності навчання за чотирма рівнями: реакція, навчання, поведінка та результати. У контексті управління персоналом її доцільно адаптувати до оцінювання мотиваційного менеджменту ІТ-підприємств таким чином, щоб перший рівень відображав реакцію працівників на мотиваційні заходи, другий – засвоєння нових знань, цінностей або управлінських підходів, третій – зміни у трудовій поведінці та ставленні до роботи, а четвертий – вплив цих змін на ключові показники діяльності організації. Така адаптація є особливо

доцільною під час оцінювання ефективності програм розвитку керівників, систем визнання, адаптації персоналу, програм професійного розвитку та інших складових мотиваційної політики.

Модель Balanced Scorecard (BSC) у сфері управління людськими ресурсами ІТ-сфери дає змогу розглядати мотиваційний менеджмент через чотири взаємопов'язані перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. У HR-контексті ця модель забезпечує інтеграцію показників витрат на персонал із рівнем його залученості, розвитком компетентностей, якістю внутрішніх процесів і досягненням стратегічних цілей організації. Завдяки цьому оцінювання мотиваційного менеджменту здійснюється не ізольовано, а як складова загальної системи управління ефективністю підприємства, що дозволяє виявити взаємозв'язок між кадровими практиками та результатами діяльності.

Модель Investors in People ґрунтується на принципах ефективного лідерства, розвитку організаційної культури, залучення персоналу, управління результативністю, визнання досягнень, розвитку компетентностей та безперервного вдосконалення. Її особливістю є комплексний підхід до оцінювання людського капіталу, який поєднує поведінкові, культурні та управлінські аспекти функціонування організації. У межах дослідження ця модель може бути використана як методологічна основа для формування системи критеріїв оцінювання мотиваційного менеджменту, розроблення структури анкетування та сценарію напівструктурованого інтерв'ю.

Як показано на рис. 1.11, запропонована авторська методологія передбачає три взаємопов'язані фази дослідження: кількісний аналіз, якісне пояснення отриманих результатів та їх інтеграцію у формі метависновків. Послідовність виконання дослідницьких етапів забезпечує логічний перехід від статистичного виявлення закономірностей до їх змістовної інтерпретації та формування цілісного уявлення про особливості мотиваційного менеджменту ІТ-підприємств. Водночас окремим елементом авторської методології є комплекс процедур забезпечення валідності та надійності результатів, що

підвищує наукову обґрунтованість емпіричних висновків і забезпечує їх відтворюваність.

Логіка дослідження вибудовується за принципом послідовного переходу від постановки мети, дослідницьких питань і гіпотез до реалізації взаємопов'язаних кількісної та якісної фаз дослідження з подальшою інтеграцією їх результатів. Такий підхід забезпечує не лише виявлення статистично значущих закономірностей, а й розкриття причинно-наслідкових механізмів формування мотивації персоналу, що є особливо важливим для дослідження складних соціально-економічних явищ.

Першою складовою авторської методології є кількісний етап, який реалізується шляхом стандартизованого анкетування працівників IT-підприємств. Основним його призначенням є отримання репрезентативної інформації щодо особливостей функціонування систем мотивації, рівня залученості персоналу, задоволеності працею та оцінки ефективності застосовуваних мотиваційних інструментів. На цьому етапі здійснюється перевірка надійності та валідності вимірювального інструментарію, аналізуються статистичні взаємозв'язки між досліджуваними змінними, а також перевіряються сформульовані дослідницькі гіпотези.

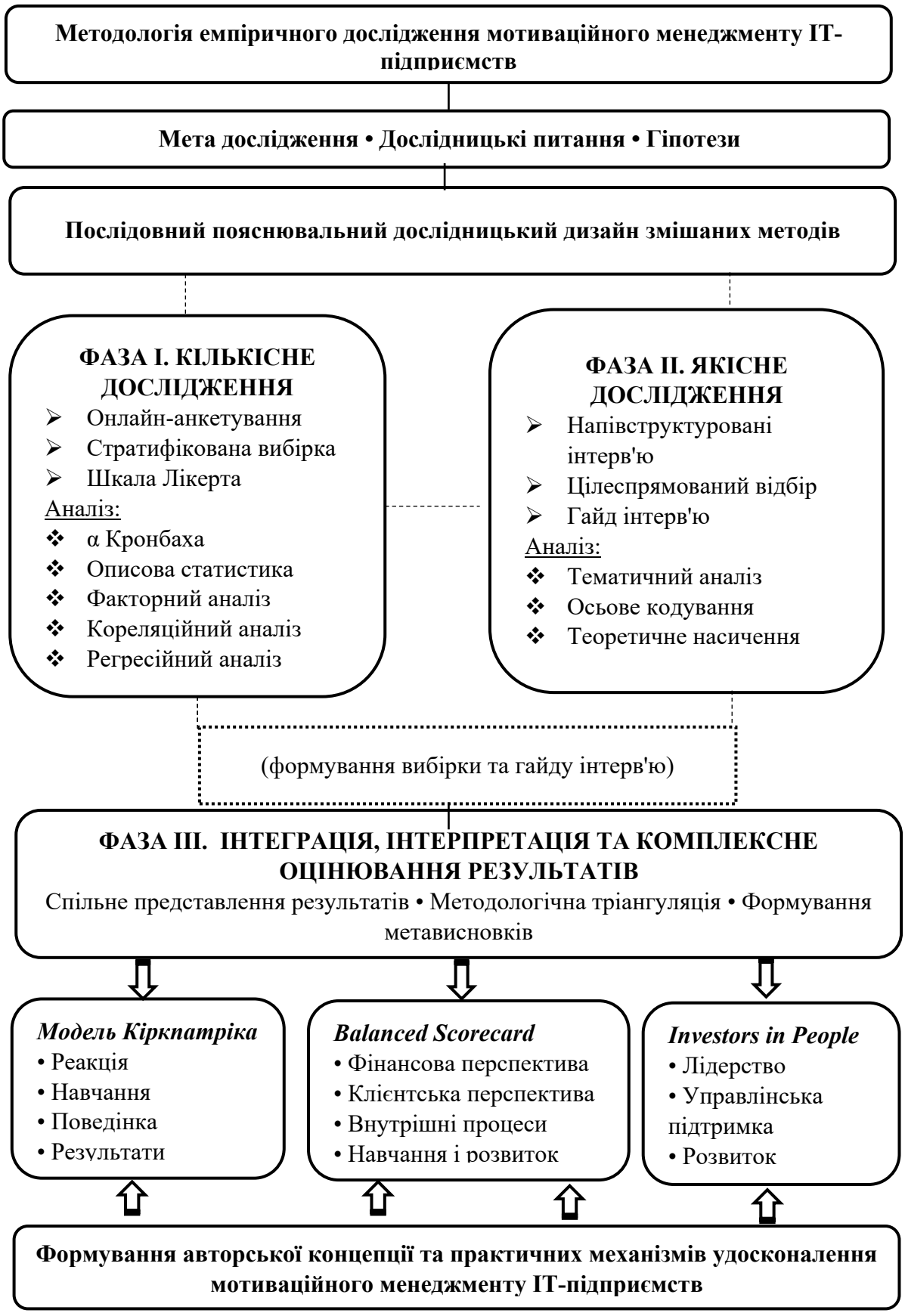


Рис. 1.11. Авторська методологічна схема емпіричного дослідження мотиваційного менеджменту ІТ-підприємств із використанням послідовного змішаного дизайну дослідження

Джерело: розроблено автором

Особливе місце у структурі дослідження займає точка інтеграції, яка забезпечує логічний взаємозв'язок між кількісною та якісною фазами. Саме на цьому етапі результати статистичного аналізу використовуються для визначення критеріїв відбору учасників інтерв'ю та формування структури гайду напівструктурованого інтерв'ю. Таким чином, якісний компонент дослідження не є автономним, а виступає продовженням кількісного аналізу, забезпечуючи пояснення виявлених статистичних закономірностей.

Другий етап реалізується у формі напівструктурованих інтерв'ю з представниками різних категорій персоналу ІТ-підприємств. Його основною метою є поглиблене дослідження змісту мотиваційних практик, особливостей їх сприйняття працівниками, виявлення чинників формування мотивації та демотивації, а також з'ясування причин, що зумовлюють відмінності між результатами, отриманими на кількісному етапі. Аналіз інтерв'ю здійснюється із застосуванням тематичного аналізу, що дозволяє систематизувати емпіричний матеріал шляхом відкритого та осьового кодування до досягнення теоретичного насичення даних.

Наступним елементом методологічної схеми є інтеграція результатів дослідження, яка виступає ключовою перевагою застосування змішаного дизайну. Така послідовність відображає логіку інтеграції результатів: об'єднання кількісних і якісних даних; методологічна тріангуляція – перевірка їх узгодженості; комплексне оцінювання – інтерпретація результатів із використанням концептуальних моделей (Кіркпатрік, Balanced Scorecard, Investors in People); метависновки – формування інтегрованих наукових висновків і практичних рекомендацій.

Саме така послідовність відповідає методології змішаних методів, запропонованій Дж. Кресвеллом і В. Плано Кларк, та логічно завершує авторську методологічну схему емпіричного дослідження.На цьому етапі кількісні результати зіставляються з якісними інтерпретаціями за допомогою процедур методологічної тріангуляції та спільного представлення результатів. Зазначена тріангуляція виступає інструментом формування цілісного

інтегративного базису дослідження, у межах якого узгоджуються стратегічні метрики підприємства та індивідуальні поведінкові реакції ІТ-фахівців.

Відмінною рисою авторської методологічної схеми є включення окремого блоку комплексного оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту, який інтегрує три взаємодоповнювальні концептуальні підходи. Використання адаптованої моделі Кіркпатріка забезпечує оцінювання впливу мотиваційних практик на поведінку персоналу та результати діяльності організації; Balanced Scorecard дозволяє оцінити взаємозв'язок мотиваційного менеджменту зі стратегічними цілями підприємства через фінансову, клієнтську, процесну та навчально-розвивальну перспективи; модель Investors in People використовується для аналізу організаційної культури, лідерства, розвитку компетентностей, залученості працівників і безперервного вдосконалення системи управління персоналом. Інтеграція зазначених моделей формує єдину концептуальну основу комплексного оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту ІТ-підприємств.

Окремий структурний блок схеми присвячений забезпеченню якості дослідження. Для підтвердження надійності та достовірності отриманих результатів застосовується комплекс взаємодоповнювальних процедур, зокрема оцінювання внутрішньої узгодженості вимірювального інструментарію за коефіцієнтом α Кронбаха, перевірка конструктивної валідності, методологічна тріангуляція кількісних і якісних даних, досягнення теоретичного насичення під час проведення інтерв'ю та верифікація інтерпретацій учасниками дослідження. Сукупність зазначених процедур забезпечує високий рівень обґрунтованості емпіричних результатів і відповідає сучасним міжнародним вимогам до проведення змішаних досліджень.

Завершальним елементом авторської методологічної схеми є блок наукових результатів, який відображає очікувані результати реалізації дослідницького дизайну. На основі інтеграції кількісних і якісних результатів передбачається розроблення типології мотиваційних систем ІТ-підприємств,

побудова авторської концептуальної моделі мотиваційного менеджменту, формування методики комплексного оцінювання його ефективності та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення систем мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації та високої динамічності ІТ-сектору.

Таким чином, представлена на рис. 1.11 авторська методологічна схема відображає цілісну логіку емпіричного дослідження, забезпечує методологічну узгодженість усіх його етапів та демонструє взаємозв'язок між теоретичним обґрунтуванням, емпіричним аналізом, оцінюванням ефективності мотиваційного менеджменту та формуванням авторських наукових результатів. Запропонований підхід забезпечує комплексне дослідження мотиваційного менеджменту ІТ-підприємств і створює методологічне підґрунтя для розроблення науково обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Насамперед встановлено, що мотивація персоналу є складною соціально-економічною категорією, яка не піддається безпосередньому вимірюванню та може бути оцінена лише через систему взаємопов'язаних індикаторів. Об'єктивне оцінювання мотиваційного менеджменту потребує використання інтегрованої системи кількісних та якісних показників, що відображають як поведінкові й організаційні наслідки мотивації, так і суб'єктивне сприйняття працівниками умов праці, можливостей професійного розвитку, рівня залученості та задоволеності роботою.

Важливою передумовою забезпечення наукової достовірності результатів є також чітке визначення методологічних обмежень дослідження та застосування процедур їх мінімізації. Ідентифікація потенційних джерел похибок, визначення меж поширення отриманих висновків і використання комплексу процедур забезпечення валідності та надійності результатів підвищують обґрунтованість емпіричних висновків, сприяють їх коректній інтерпретації та створюють належне підґрунтя для практичного використання

розроблених рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного менеджменту ІТ-підприємств.

Таким чином, сформовані теоретико-методологічні положення, обґрунтований дослідницький дизайн та розроблена авторська методологічна схема створюють цілісну науково-методичну основу для проведення емпіричного дослідження мотиваційного менеджменту ІТ-підприємств, результати якого будуть представлені у наступних розділах дисертації.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертації обґрунтовано теоретико-методологічні засади мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери, що дало змогу сформулювати такі висновки.

1. Ретроспективний аналіз еволюції наукових підходів до мотивації персоналу – від концепції «економічної людини» А. Сміта та наукового менеджменту Ф. Тейлора до змістовних (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, Д. Макгрегор) і процесуальних (В. Врум, Л. Портер – Е. Лоулер, Дж. С. Адамс, Е. Лок – Г. Латам) теорій – засвідчив перехід від економіко-детерміністичної до людиноцентричної парадигми управління. Встановлено, що класичні теорії мотивації не втратили наукової цінності, проте потребують адаптації до специфіки інтелектуальної праці: тейлористське нормування праці та лінійне матеріальне стимулювання суперечать принципам Agile, Scrum, тоді як найбільшу управлінську цінність для ІТ-підприємств мають теорія очікувань, теорія справедливості та теорія постановки цілей, яка стала концептуальним підґрунтям методології OKR. Порівняльну характеристику класичних теорій за ступенем їх адаптивності до умов функціонування ІТ-підприємств наведено в додатку А.

2. Уточнено зміст категорії «креативний працівник», під яким запропоновано розуміти суб'єкта професійної діяльності, який володіє високим рівнем професійних і цифрових компетентностей, характеризується

стійкою внутрішньою мотивацією, здатністю до творчого мислення, безперервного навчання, генерації та практичної реалізації інноваційних ідей і забезпечує створення нової цінності та конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки. На відміну від наявних трактувань, креативного працівника розглянуто як інтегратора професійних і цифрових компетентностей, внутрішньої мотивації та здатності до створення організаційної й економічної цінності.

3. Контент-аналіз вітчизняних наукових праць 2020–2025 рр. дав змогу сформувати класифікаційну матрицю наукового дискурсу у сфері мотиваційного менеджменту, яка охоплює сім тематичних груп (табл. 1.1). Виявлено, що в наявних дослідженнях переважають описовий і реферативний підходи, бракує емпіричних кількісних досліджень і комплексних методик оцінювання результативності мотиваційного менеджменту, а мотивація персоналу на підприємствах ІТ-сфери є найменш представленою тематичною групою. Поза увагою дослідників залишається синергетичний ефект поєднання цифрових інструментів, антикризових механізмів та галузевої специфіки ІТ-підприємств, що визначило логіку та завдання дисертаційного дослідження.

4. Запропоновано авторське визначення мотиваційного менеджменту як адаптивної підсистеми управління персоналом, що через сукупність суб'єктів, об'єктів, цілей, принципів, методів і механізмів забезпечує формування, розвиток і реалізацію мотиваційного потенціалу працівників відповідно до стратегії та організаційної культури підприємства з метою гармонізації інтересів персоналу й підприємства та підвищення залученості, утримання і продуктивності працівників. Обґрунтовано міжрівневу позицію мотиваційного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством: його стратегічна спрямованість визначається узгодженістю з бізнес-стратегією та HR-стратегією, а змістовне наповнення опосередковується організаційною культурою, з якою мотиваційний менеджмент перебуває у двосторонній взаємодії.

5. Встановлено, що специфіка мотивації персоналу ІТ-підприємств зумовлена інтелектуальним і творчим характером праці, результати якої не піддаються стандартизації та прямому кількісному нормуванню, високим рівнем професійної автономії, швидким оновленням технологічного стеку (у середньому кожні 3–5 років) та структурно дефіцитним «ринком кандидата». З позицій концепції технологічних хвиль К. Перес криза традиційного мотиваційного менеджменту є закономірним наслідком вичерпання потенціалу індустріальної моделі управління. За таких умов можливості навчання і професійного розвитку переходять до категорії базових вимог, традиційні KPI та відрядна оплата праці поступаються інструментам цілепокладання на кшталт OKR, а конкуренція за фахівців вимагає формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), яку запропоновано аналізувати за трирівневою моделлю: базові очікування, стандартизовані бенефіти та унікальні переваги.

6. Розроблено авторський інструментарій мотивації персоналу ІТ-підприємств, що поєднує матеріальні, нематеріальні, організаційні, професійно-розвивальні та ціннісно-поведінкові інструменти (рис. 1.2), а також обґрунтовано класифікацію ІТ-підприємств за двома осями – типом бізнес-моделі та стадією організаційного розвитку – з визначенням домінуючих мотиваторів і деструктивних чинників для кожного типу (табл. 1.3). Запропоновано матрицю пріоритизації мотиваційних інструментів за критеріями впливу на мотивацію та ресурсомісткості впровадження (рис. 1.5), відповідно до якої пріоритетними для ІТ-підприємств є інструменти з високим мотиваційним ефектом за невисоких витрат: гнучкий графік роботи, автономія у прийнятті рішень, регулярні зустрічі тет-а-тет, культура довіри та усвідомлення змістовності власної праці.

7. Виявлено, що сучасне мотиваційне середовище ІТ-сфери України формується під впливом чотирьох взаємопов'язаних трансформаційних чинників: повномасштабної війни, наслідків пандемії COVID-19, поширення генеративного штучного інтелекту та входження на ринок праці покоління Z.

Воєнний стан зумовив системний зсув ієрархії мотиваційних пріоритетів у бік безпеки, стабільності та правової визначеності, актуалізував «мотивацію місії» та перевів психологічну підтримку персоналу з категорії бажаних у категорію обов'язкових інструментів. Штучний інтелект справляє двоїстий вплив: 91 % його активних користувачів повідомляють про підвищення мотивації, водночас поширюється «ШІ-тривога» щодо замінності посад. Для покоління Z визначальними є баланс між роботою та особистим життям (77 %), змістовність праці (42 %) та частий перегляд оплати праці (65,5 % очікують його кожні шість місяців).

8. Обґрунтовано структурно-функціональну модель мотиваційного механізму ІТ-підприємства (рис. 1.8), що відображає перехід від інструментально-стимулювального блоку через внутрішнє ядро мотивації (автономія, компетентність, причетність) до стратегічних результатів (залученість і продуктивність, утримання талантів, конкурентна перевага). Розроблено ієрархічну модель оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту (рис. 1.9), яка передбачає послідовне узагальнення кількісних показників (коефіцієнти утримання та плинності персоналу, ефективності рекрутингу та кадрового забезпечення, показники продуктивності ІТ-команд, абсентеїзм, ROI програм навчання), якісних методів (eNPS, адаптовані індикатори Gallup Q12, pulse-опитування, напівструктуровані інтерв'ю, метод критичних інцидентів) та інтегрованих моделей (модель Кіркпатріка, Balanced Scorecard, Investors in People).

9. Запропоновано авторську методологічну схему емпіричного дослідження мотиваційного менеджменту ІТ-підприємств на основі послідовного пояснювального дизайну змішаних методів (рис. 1.11), яка поєднує кількісний етап (стандартизоване анкетування), точку інтеграції, якісний етап (напівструктуровані інтерв'ю з тематичним аналізом) та інтеграцію результатів через методологічну тріангуляцію, комплексне оцінювання й формування метависновків. Окремий блок схеми забезпечує якість дослідження (перевірка надійності за коефіцієнтом α Кронбаха,

конструктивна валідність, теоретичне насичення, верифікація інтерпретацій учасниками), що створює науково-методичну основу для емпіричного аналізу, представленого в розділі 2.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 1, відображено у наукових працях автора [61; 79; 90].

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ДЕТЕРМІНАНТ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІТ-СФЕРИ УКРАЇНИ

2.1. Тенденції розвитку ІТ-ринку України та трансформація системи управління персоналом

Інформаційно-технологічний сектор протягом останніх десятиліть посідає вагоме місце у суспільно-економічному розвитку України та поступово сформувався як самостійний напрям національної економіки й важлива складова сучасного соціокультурного середовища. Зростання ролі ІТ-сфери в економіці України зумовлене комплексом економічних і соціальних чинників, зокрема відносно високим рівнем оплати праці, привабливістю професійної сфери для молодих фахівців та динамічним розширенням масштабів діяльності підприємств технологічного сектору.

Характерною особливістю ІТ-сектору України є його виражена експортна орієнтація, що зумовлює спрямованість значної частини підприємств на зовнішні ринки та співпрацю з іноземними замовниками. Така модель функціонування забезпечує надходження валютної виручки та підвищує стійкість сектору до коливань внутрішнього платоспроможного попиту. Водночас розвиток ІТ-сектору розширює можливості зайнятості, професійної реалізації молоді та формування кадрового потенціалу висококваліфікованих фахівців.

Аналіз статистичних та інших відкритих інформаційних джерел дає змогу дослідити основні тенденції функціонування ІТ-ринку України, визначити характер структурних змін у галузі, оцінити позиції окремих підприємств за економічними показниками та простежити територіальну диференціацію розвитку ІТ-бізнесу. Особливий інтерес становить визначення регіонів, у яких сформовані найбільш сприятливі умови для функціонування технологічних підприємств, з урахуванням концентрації трудових ресурсів, рівня розвитку цифрової інфраструктури та ділового середовища.

Україна володіє значним потенціалом для подальшого розвитку ІТ-сектору та його інтеграції у глобальну цифрову економіку. Наявність кваліфікованих спеціалістів, сформованих професійних компетентностей, досвіду роботи з міжнародними замовниками та здатності до розроблення технологічних рішень сприяли формуванню позитивної репутації України як постачальника ІТ-послуг на міжнародному ринку.

Українські ІТ-підприємства беруть активну участь у міжнародній кооперації у сферах програмної розробки, ІТ-консалтингу, цифрової трансформації та створення технологічних продуктів. Розвиток цих напрямів сприяє зміцненню позицій України у глобальному технологічному середовищі, розширенню міжнародних зв’язків та формуванню додаткових можливостей для залучення інвестицій і розвитку людського капіталу.

Водночас оцінювання сучасного стану та перспектив розвитку ІТ-сфери потребує використання комплексного підходу, який передбачає врахування не лише внутрішніх економічних показників галузі, а й міжнародних оцінок її конкурентоспроможності та технологічного потенціалу. З цією метою доцільним є дослідження міжнародних рейтингів та індексів, що характеризують рівень розвитку цифрової економіки, інноваційної активності, технологічної спроможності, людського капіталу та конкурентних позицій країн у глобальному ІТ-середовищі.

Позитивна динаміка технологічного розвитку України підтверджується її позиціями у міжнародних рейтингах технологічної зрілості до використання технологій штучного інтелекту. Відповідно до Government AI Readiness Index 2025, Україна посіла 40-ве місце серед 195 країн світу, підвищивши свою позицію на 14 пунктів протягом року. Така динаміка свідчить про посилення технологічного потенціалу держави та формування сприятливих передумов для розвитку підприємств, діяльність яких ґрунтується на використанні цифрових технологій, програмного забезпечення, штучного інтелекту та інших інноваційних рішень [132].

Оцінювання рівня розвитку ІТ-сфери України на основі міжнародних рейтингів та індексів є важливим інструментом визначення її конкурентних позицій у глобальному цифровому середовищі. Водночас використання лише одного узагальненого показника не забезпечує достатньої повноти оцінювання стану ІТ-сфери, оскільки розвиток цифрової економіки формується під впливом сукупності взаємопов'язаних технологічних, інституційних, інноваційних та соціально-економічних чинників. У зв'язку з цим доцільним є застосування системного підходу, що передбачає одночасний аналіз декількох міжнародних рейтингів та індексів, кожен із яких відображає окрему складову цифрової трансформації та розвитку інформаційно-технологічного середовища.

З метою комплексної характеристики позицій України у глобальному цифровому просторі доцільно проаналізувати такі міжнародні індикатори, як Global Innovation Index, Network Readiness Index, E-Government Development Index, Global Startup Ecosystem Index та ICT Development Index. Сукупне використання зазначених показників дає змогу оцінити різні аспекти розвитку ІТ-сфери, зокрема інноваційну активність і технологічний потенціал, рівень розвитку цифрової та мережевої інфраструктури, ефективність електронного врядування, стан стартап-екосистеми, а також доступність і рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій. Узагальнені результати за ключовими індексами наведено в таблиці 2.1.

Індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI), розроблений Всесвітнім економічним форумом, упродовж 2004–2019 рр. використовувався як один із ключових інструментів комплексної оцінки макроекономічної конкурентоспроможності національних економік. Однак після оприлюднення спеціального випуску у 2020 р. регулярне формування зазначеного рейтингу було припинено [134; 135].

Остання доступна оцінка України за методологією GCI датується 2019 р., коли держава посідала 85-ту позицію серед 141 країни. Відсутність подальших рейтингових оцінок суттєво обмежує можливості використання

GCI для визначення змін у рівні макроекономічної конкурентоспроможності України в умовах повномасштабної війни та проведення динамічного порівняльного аналізу.

Таблиця 2.1

Позиції України у провідних міжнародних рейтингах цифрового розвитку та конкурентоспроможності

№	Індекс	Установа-розробник	Позиція України	Динаміка / коментар
1	GCI (WEF)	Всесвітній економічний форум	85 зі 141 (2019 р.)*	Індекс офіційно припинено з 2020 р.; актуальніших даних немає
2	GII (WIPO)	Всесвітня організація інтелектуальної власності	66 зі 139 (2025 р.)	Стійке падіння з 45-го місця (2020 р.); водночас Україна характеризується результатами, вищими за очікувані для відповідного рівня доходу.
3	WDC (IMD)	IMD World Competitiveness Center	не входить до вибірки	Рейтинг охоплює 67–69 переважно розвинених економік; Україна серед них відсутня
4	NRI (Portulans Institute)	Portulans Institute / Oxford Saïd Business School	46 зі 127 (2025 р.)	2024 р. – 43 зі 133; найсильніша складова «People», найслабша – «Technology»/«Governance»
5	Broadband Penetration Index	OECD, ITU / Ookla	фікс. – 80 зі 149; моб. – 64 зі 149 (2026 р.)	Офіційного індексу ITU/OECD з Україною в базі немає; загальне проникнення інтернету 80% населення
6	NCSI	e-Governance Academy (Естонія)	20 місце, 88,3% (вересень 2025 р.)	Найсильніша позиція України серед наведених індексів – наслідок форсованого розвитку кіберзахисту під час війни
7	DESI	Європейська Комісія	офіційних результатів немає	Методологію впроваджують з 2023 р. (розпорядження КМУ №774-р від 05.09.2023); збір даних за стандартами ЄС триває

** Global Competitiveness Report, Special Edition 2020 – останнє видання перед припиненням публікації.*

Джерело: складено автором на основі даних [133–139].

Певні обмеження характерні також для Індексу цифрової конкурентоспроможності (World Digital Competitiveness, WDC), який розраховується Інститутом розвитку менеджменту (IMD). Зазначений рейтинг охоплює відносно вузьке коло країн – переважно розвинених економік,

загальна кількість яких у різні роки становила близько 67–69 держав. Україна до вибірки країн, що оцінюються за відповідною методологією, не входить. Це унеможливлює безпосереднє визначення позиції України у зазначеному рейтингу та обмежує можливості прямого міжнародного зіставлення рівня розвитку її цифрової економіки з показниками провідних держав світу.

Global Innovation Index є одним із ключових індикаторів інноваційного розвитку IT-сфери, який враховує інституційне середовище, людський капітал і наукові дослідження, інфраструктуру, розвиток ринку та бізнесу, знання і технологічні результати, а також творчі результати. Дані рисунка 2.1 демонструють стійку негативну тенденцію: після відносно високого 45-го місця у 2020 р. позиція України послідовно погіршувалася – до 66-го місця зі 139 країн у 2025 р. [133].

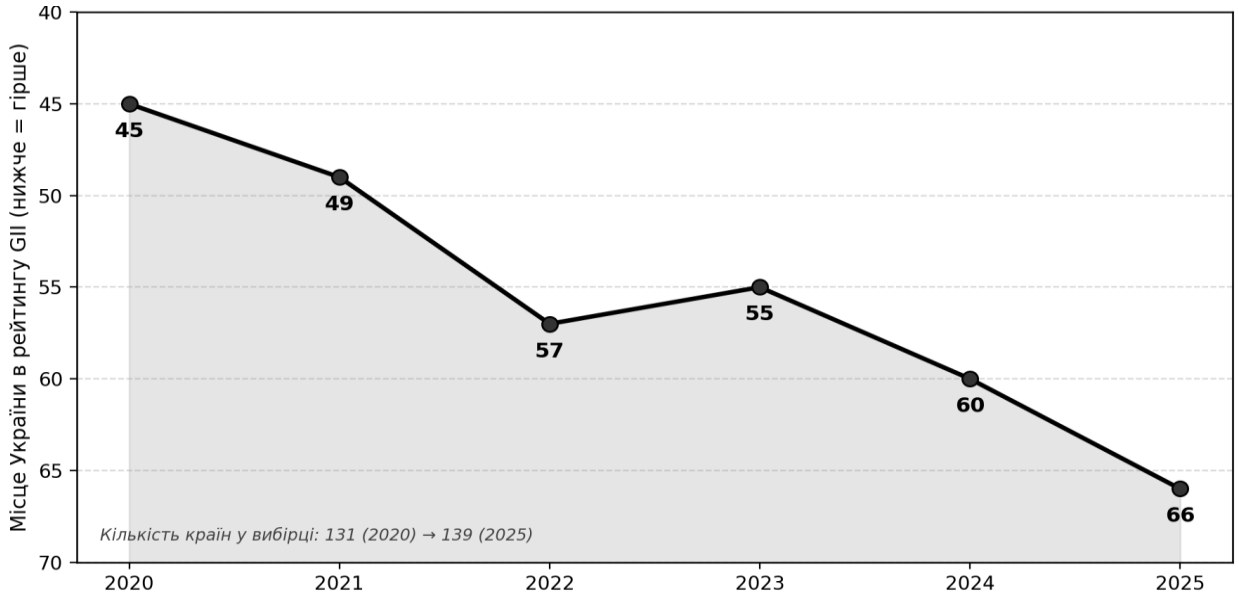


Рис. 2.1. Динаміка місця України в Global Innovation Index (GII), 2020–2025 рр.

Джерело: побудовано автором за даними WIPO [133].

Зазначена динаміка спостерігається на тлі розширення вибірки дослідження – зі 131 країни у 2020 р. до 139 у 2025 р. – та об’єктивного ускладнення умов збору статистичних даних в умовах війни.

Водночас узагальнений показник України у міжнародних інноваційних рейтингах не повною мірою відображає її реальний потенціал у технологічному сегменті. Згідно з даними Global Innovation Index (BOIB) за

2025 рік, за субіндексом «Знання та технологічні результати» (Knowledge and technology outputs) Україна посіла 47-ме місце, за субіндексом «Розвиток бізнесу» (Business sophistication) – 56-те місце, а за субіндексом «Людський капітал і дослідження» (Human capital and research) – 65-те місце. Найбільш деструктивний вплив на загальну позицію держави справляють показники за складовими «Інституції» (Institutions) – 108-ме місце, «Розвиток ринку» (Market sophistication) – 85-те місце та «Інфраструктура» (Infrastructure) – 75-те місце.

Зазначена диспропорція свідчить про високу результативність українського сектору інформаційних технологій у продукуванні технологічних результатів. Водночас реалізація цього потенціалу істотно обмежується низькою якістю інституційного середовища, дефіцитом фінансових ресурсів, високим рівнем воєнно-політичних ризиків та інституційною незавершеністю інноваційної інфраструктури.

Важливим показником оцінювання технологічної та інституційної спроможності держави у сфері цифрової безпеки є Національний індекс кібербезпеки (National Cyber Security Index, NCSI), розроблений Естонською академією електронного урядування. Станом на вересень 2025 р. Україна посідала 20-ту позицію у світовому рейтингу із показником виконання 88,3 % [139]. Зазначений результат є одним із найвищих показників України серед розглянутих міжнародних індексів та характеризує достатньо високий рівень сформованості національної системи кібербезпеки.

Підвищення спроможності України у сфері кіберзахисту значною мірою зумовлене необхідністю адаптації державної системи кібербезпеки до умов повномасштабної війни. Важливу роль у цьому процесі відіграли вдосконалення стратегічних і нормативно-правових засад кібербезпеки, розвиток інституційної спроможності CERT-UA, посилення вимог до захисту об’єктів критичної інформаційної інфраструктури, а також розширення міжнародної взаємодії у сфері кіберзахисту, зокрема в межах відповідних міжнародних та євроатлантичних платформ і організацій.

Разом із тим високий загальний рівень оцінювання за NCSI не виключає наявності окремих проблемних аспектів у національній системі кібербезпеки. Зокрема, потребують подальшого вдосконалення механізми кадрового забезпечення кризового реагування, формування достатнього резерву кваліфікованих фахівців та забезпечення стійкості відповідних інституційних механізмів. Це свідчить про необхідність подальшого розвитку організаційних, кадрових та інституційних складових національної системи кібербезпеки України.

Важливим інструментом оцінювання цифрової трансформації є Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index, DESI), розроблений Європейською Комісією для моніторингу цифрового розвитку держав ЄС. Індекс охоплює чотири основні компоненти: людський капітал, цифрову інфраструктуру, інтеграцію цифрових технологій у бізнес та цифровізацію публічних послуг [140]. В Україні здійснюється адаптація підходів DESI відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2023 р. № 774-р, що передбачає формування статистичної бази за стандартами ЄС. Станом на момент проведення дослідження офіційні результати розрахунку DESI для України не оприлюднено. Водночас упровадження цієї методології сприяє гармонізації національної системи оцінювання цифрового розвитку з європейськими підходами та підвищенню узгодженості відповідних показників у контексті євроінтеграції.

У рейтингу NRI 2024 Україна посіла 43-тє місце. Найкраще оцінено людський компонент – 43-тє місце, тоді як технологічний компонент зайняв 59-ту позицію [141]. Така ситуація є характерною для української IT-сфери: рівень професійних кадрів і цифрових навичок є відносно високим, але інфраструктурна та інституційна база розвивається повільніше.

Індекс розвитку електронного урядування (E-Government Development Index, EGDI) є комплексним показником, що характеризує рівень розвитку цифрового державного управління за трьома основними складовими: якістю та доступністю онлайн-послуг, станом телекомунікаційної інфраструктури та

рівнем людського капіталу. За результатами оцінювання ООН у 2024 р. Україна посіла 30-те місце серед країн світу, підвищивши свою позицію на 16 пунктів порівняно з попереднім періодом [142]. Високі результати продемонстровано також за показником електронної участі населення (E-Participation Index), за яким Україна має перше місце у світі. Зазначені результати свідчать про значний прогрес України у сфері цифровізації державного управління та розвитку електронних публічних послуг.

Одним із визнаних міжнародних інструментів моніторингу розвитку національних екосистем інноваційного підприємництва є Global Startup Ecosystem Index, який щорічно формує дослідницький центр StartupBlink на основі понад десятка параметрів, згрупованих у три складові: рівень активності екосистеми, вплив і успішність діяльності в екосистемі та якість бізнес-середовища. Індекс охоплює 125 країн і понад 1500 міст світу.

За офіційними даними відповідного звіту [143], динаміка позицій України у світовому рейтингу характеризується поступовим покращенням результатів після суттєвого погіршення у 2022 р. Зокрема, у 2022 р. Україна посідала 50-ту позицію, у 2023 р. – 49-ту, у 2024 р. – 46-ту, а у 2025 р. досягла найвищого результату – 42-го місця. У 2026 р. позиція України становила 43-тє місце, що на одну позицію нижче порівняно з попереднім роком. Водночас значення сукупного показника у 2026 р. становило 6,630, що на 7,0 % перевищує відповідний показник 2025 р. Отже, незначне зниження рейтингової позиції у 2026 р. відбулося на тлі зростання абсолютного значення інтегрального показника, що свідчить про позитивну динаміку за критеріями, врахованими методологією відповідного рейтингу.

У регіональному вимірі Україна посідає 8-му позицію серед країн Східної Європи та 26-ту – у загальноєвропейському рейтингу, зберігаючи відповідні позиції другий рік поспіль. Лідируючі позиції у Східній Європі займають Естонія, яка посідає 12-те місце у світовому рейтингу із показником 33,437 та темпом приросту 8,8 %, Литва – 22-ге місце (19,682; 12,4 %), Чехія – 32-ге місце (11,513; 15,9 %) та Польща – 33-тє місце (10,620; 29,0 %).

Водночас нижчі рейтингові позиції порівняно з Україною мають Румунія – 44-те місце із показником 6,379 та приростом 32,9 %, Латвія – 48-ме місце (5,392; 13,2 %) та Угорщина – 53-тє місце (4,786; 12,9 %) (рис. 2.2).

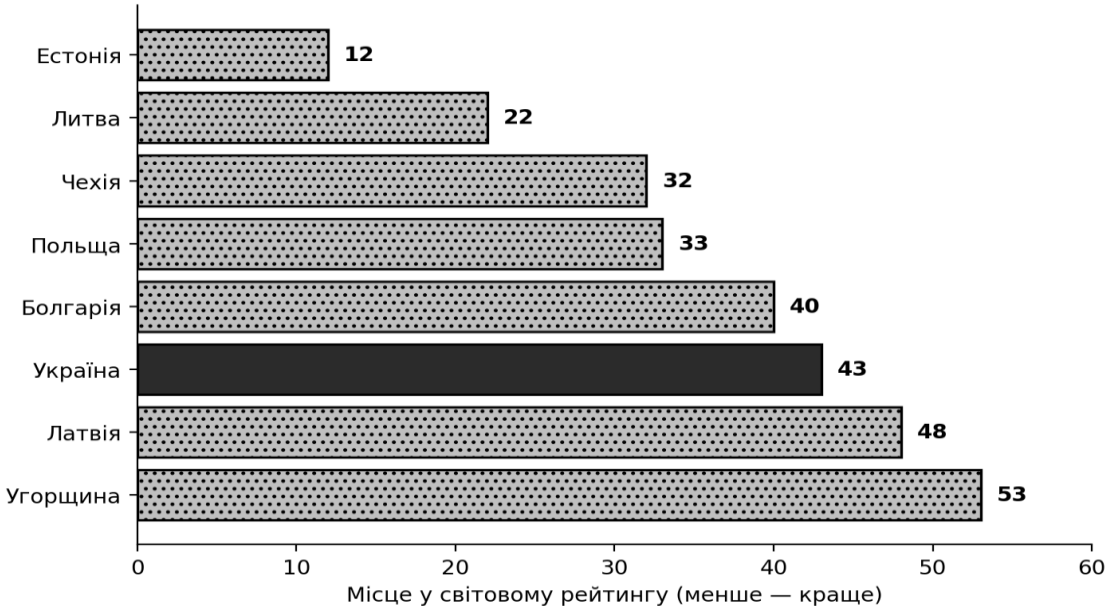


Рис. 2.2. Позиції країн Східної Європи у Global Startup Ecosystem Index 2026

Джерело: побудовано автором за даними [143].

Водночас динаміка показників свідчить про неоднорідність темпів розвитку країн регіону. Зокрема, Румунія, Латвія, Угорщина та Болгарія (40-ве місце; приріст 25,4 %) продемонстрували вищі темпи зростання порівняно з Україною. Це може свідчити про поступове посилення конкурентного тиску з боку країн найближчого регіонального оточення та, відповідно, про необхідність активізації заходів щодо зміцнення конкурентних позицій України у сфері цифрової економіки.

Варто зазначити, що за окремими напрямами розвитку IT-екосистеми позиції України у Східній Європі є вищими за її загальне восьме місце в регіональному рейтингу. Зокрема, за напрямом веброзробки Україна посідає 3-тю позицію, у сфері блокчейн-технологій – 5-ту, а за показником Ecosystem Brand Value, який характеризує рівень міжнародної впізнаваності та репутаційної привабливості стартап-екосистеми, – також 5-ту позицію.

Зазначені результати свідчать про наявність в Україні сформованих професійних компетентностей у низці технологічних напрямів та достатньо високого рівня міжнародної репутації національної ІТ-екосистеми.

Аналіз територіального розподілу ІТ-екосистеми України засвідчує її значну концентрацію у Києві, частка якого у сукупному національному показнику становить 82,6 %, тоді як Львів формує лише 8,0 % (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рейтинг міст України у Global Startup Ecosystem Index 2026

Джерело: складено автором за даними StartupBlink [143].

Нац. місце	Місто	Світовий рейтинг	Частка в нац. балі, %	Річний приріст, %
1	Київ	74 (−6)	82,6	+7,9
2	Львів	378 (+26)	8,0	+35,6
3	Харків	663 (−45)	2,6	+7,5
4	Дніпро	682 (+380)	2,5	+228,2
5	Одеса	718 (+7)	2,2	+31,9
6	Тернопіль	1054 (+40)	1,0	+44,0
7	Івано-Франківськ	1378 (нове)	0,5	–
8	Черкаси	1428 (+17)	0,5	+68,9

Таким чином, показник столиці більш ніж у десять разів перевищує результат другого за значенням центру, що свідчить про нерівномірність територіального розвитку ІТ-сфери. Водночас окремі регіональні центри характеризуються значною варіативністю показників. Зокрема, Дніпро продемонстрував приріст на 228,2 %, посівши 4-те місце в Україні, тоді як Харків втратив 45 позицій у світовому рейтингу міст, попри зростання показника на 7,5 %. Це підтверджує нерівномірність розвитку регіональних ІТ-екосистем та актуальність формування умов для їх подальшого зміцнення.

Проведений аналіз офіційних даних StartupBlink дає підстави для таких висновків. Уповільнення темпів розвитку ІТ-екосистеми України з 26,2 % до 7,0 % за одночасного збереження високого попиту на кваліфікованих фахівців

актуалізує необхідність удосконалення систем мотиваційного менеджменту. В умовах обмеженості фінансових ресурсів і високої ринкової невизначеності зростає роль гнучких матеріальних та нематеріальних інструментів стимулювання, професійного розвитку й утримання персоналу.

Низька позиція України в Innovators Business Environment Index – 67-ме місце серед 125 країн – свідчить про значний вплив внутрішньоорганізаційних чинників на конкурентоспроможність ІТ-підприємств, зокрема корпоративної культури, систем винагороди та можливостей професійного розвитку. Водночас концентрація 82,6 % національного показника ІТ-екосистеми у Києві зумовлює необхідність урахування регіональної специфіки при формуванні мотиваційних стратегій. Отже, результати аналізу підтверджують актуальність розвитку мотиваційного менеджменту як важливого чинника кадрової стійкості та конкурентоспроможності українських ІТ-підприємств.

Наступним етапом оцінки тенденцій розвитку ІТ-галузі є комплексний аналіз трьох взаємопов'язаних площин: динаміки експортних надходжень і місця галузі в економіці держави; трансформації кадрового потенціалу під впливом релокації та міграційних процесів; а також динаміки компенсаційних пакетів як індикатора конкурентоспроможності вітчизняного ІТ-ринку праці. Такий підхід дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між макросередовищем і мікрорівневими рішеннями у сфері управління персоналом ІТ-компаній.

Важливим показником розвитку ІТ-сфери України є динаміка експорту комп’ютерних послуг, яка відображає рівень міжнародної інтеграції галузі, її економічну стійкість та внесок у формування валютних надходжень держави. За офіційними даними Національного банку України, у 2020 р. обсяг експорту комп’ютерних послуг уперше перевищив 5 млрд дол. США, збільшившись на 19 % порівняно з попереднім роком [144]. Зростання відбулося в умовах пандемії COVID-19 та загального скорочення зовнішньої торгівлі, що засвідчило відносну стійкість ІТ-сфери до зовнішніх економічних потрясінь. У 2021 р. позитивна динаміка посилилася: обсяг експорту комп’ютерних

послуг зріс на 36 % і досяг 6,8 млрд дол. США, а їх частка в загальному експорті послуг України становила 37 % [145].

Визначальним чинником трансформації ІТ-сфери у 2022 р. стало повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну. Незважаючи на суттєве погіршення макроекономічних та безпекових умов, галузь продемонструвала здатність зберігати зовнішньоекономічну активність. За підсумками 2022 р. експорт комп'ютерних послуг досяг 7,34 млрд дол. США, що на 7,9 % більше порівняно з 2021 р., а їх частка в експорті послуг України зросла до 44 % [146].

У 2023–2024 рр. ситуація змінилася, що проявилося у поступовому скороченні обсягів експорту комп'ютерних послуг. У 2023 р. відповідний показник становив 6,7 млрд дол. США, зменшившись на 8,5 %, а у 2024 р. – 6,45 млрд дол. США, що відповідає скороченню на 4,2 % [147; 148]. На динаміку галузі вплинули зниження глобального попиту на аутсорсингові послуги, посилення міжнародної конкуренції, поступове згортання ефекту релокації бізнесу та кадрові обмеження, пов'язані з мобілізаційними процесами в Україні.

Водночас скорочення частки ІТ-сектору у ВВП України з 4,43 % у 2023 р. до 3,92 % у 2024 р. не слід трактувати виключно як наслідок абсолютного зменшення масштабів галузі. Одним із чинників такої динаміки стало швидше відновлення інших секторів національної економіки, що змінило співвідношення між ІТ-сферою та загальним обсягом виробництва [149]. Отже, наведені тенденції свідчать про збереження вагомого значення ІТ-сектору для економіки України, водночас актуалізуючи необхідність підвищення його конкурентоспроможності, ефективного використання людського капіталу та вдосконалення механізмів управління персоналом в умовах структурних і зовнішніх трансформацій.

Зазначені тенденції дають підстави розглядати 2025 р. як період стабілізації та поступового відновлення експортного потенціалу ІТ-сфери після скорочення у 2023–2024 рр. Водночас обсяг експорту комп'ютерних

послуг залишається нижчим за максимальний рівень 2022 р., що свідчить про незавершеність процесів відновлення галузі. Узагальнену динаміку основних показників розвитку ІТ-сфери наведено в табл. 2.3 та на рис. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу та структури експорту ІТ-послуг України, 2020–2025 рр.

* орієнтовна оцінка на основі даних BRDO та Держстату за 2020 р.

Рік	Обсяг експорту ІТ-послуг, млрд дол. США	Темп приросту, % р/р	Частка ІТ в експорті послуг України, %	Частка ІТ у ВВП України, %
2020	5,00	+19,0	33 *	2,3 *
2021	6,80	+36,0	37,0	2,7
2022	7,34	+7,9	44,0	4,9
2023	6,70	–8,5	41,0	4,43
2024	6,45	–4,2	38,0–39,0	3,92
2025	6,66	+3,3	41,9–43,0	н.д.

Джерело: складено автором на основі даних [144–150].

Аналіз даних таблиці 2.3 та рисунка 2.3 дозволяє виокремити три фази розвитку галузі в межах досліджуваного періоду: (1) фазу довоєнного екстенсивного зростання (2020–2021 рр.) із середньорічним темпом приросту понад 25 %; (2) фазу «шокової стійкості» (2022 р.), коли галузь досягла історичного максимуму попри початок повномасштабної війни; (3) фазу корекції та стабілізації (2023–2025 рр.), що супроводжується уповільненням, а згодом – відновленням зростання на нижчій базі.

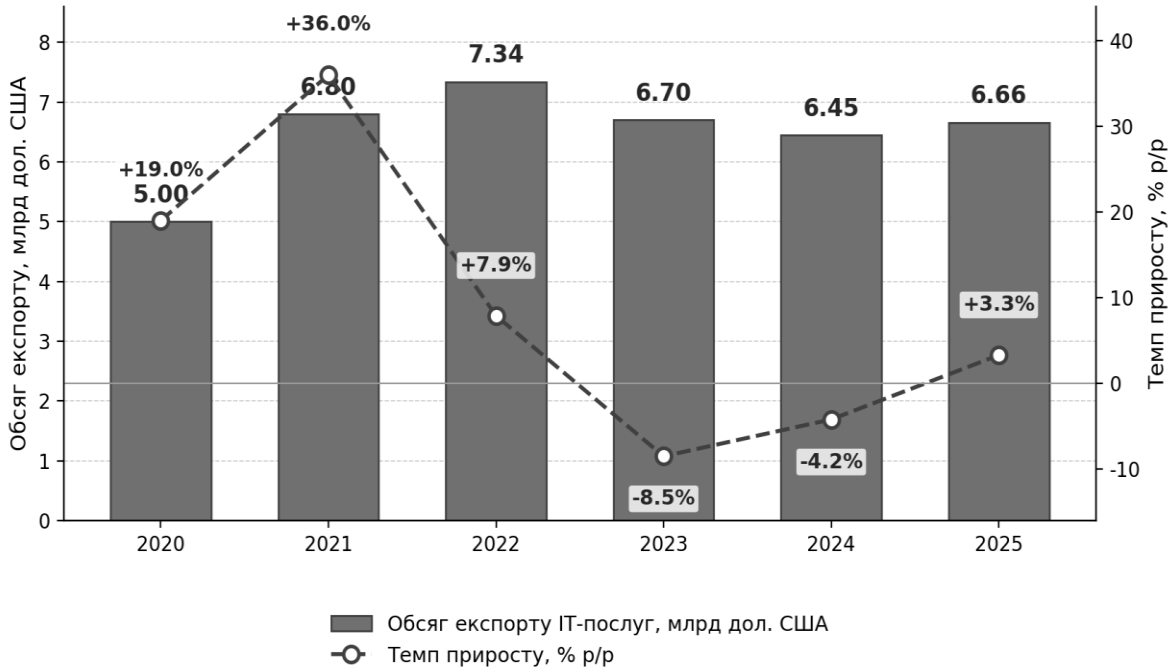


Рис. 2.3. Динаміка обсягу експорту IT-послуг України та темпів його приросту, 2020–2025 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [147–148; 150].

У 2025 р. в IT-сфері України сформувалася позитивна тенденція до відновлення експортної активності після дворічного періоду скорочення. За даними Національного банку України, обсяг експортної виручки від комп'ютерних послуг збільшився на 3,3 % та досяг 6,66 млрд дол. США [150]. Найбільш виражена позитивна динаміка спостерігалася у другій половині року, а у грудні обсяг експорту становив рекордні 685 млн дол. США, що на 26 % перевищило показник листопада.

Доцільно зазначити, що для системи управління персоналом кожна з цих фаз формує принципово різні пріоритети: якщо у фазі зростання головним завданням HR-функції був масштабний рекрутинг та розвиток бренду роботодавця, то у фазі корекції на перший план виходять завдання утримання ключових фахівців, оптимізації витрат на персонал та підвищення ефективності наявних команд.

Важливим доповненням до аналізу обсягів експорту IT-послуг є оцінювання динаміки кількості суб'єктів господарювання, які формують

пропозицію на відповідному ринку. За даними дослідження AIN.ua, що охоплює широке коло юридичних осіб, діяльність яких пов’язана з ІТ-сферою, у 2020–2021 рр. їх кількість зростала приблизно на 4,6 % щорічно. У 2022 р. відбулося суттєве скорочення – на 25,7 %, що було зумовлено припиненням або призупиненням діяльності окремих підприємств, релокацією бізнесу за межі України та припиненням частини контрактів після початку повномасштабної війни [151]. У 2023 р. кількість ІТ-компаній відновилася на 21,25 %, а у 2024 р. досягла 7977 юридичних осіб, хоча цей показник не перевищив рівень 2021 р. [151].

Водночас Львівський ІТ Кластер використовує вужчий критерій обліку, враховуючи активні та верифіковані ІТ-компанії, залучені до дослідження IT Research Ukraine. За цією методологією у 2024 р. їх кількість становила 2118, тоді як у листопаді 2025 р. скоротилася до 2062, або на 2,6 % [152; 153]. Протягом 2025 р. понад 130 компаній припинили діяльність або були інтегровані до складу інших підприємств, тоді як до вибірки було включено лише шість нових суб’єктів [153].

Відмінності між наведеними оцінками зумовлені різними підходами до формування сукупності досліджуваних суб’єктів та свідчать про неоднорідність процесів, що відбуваються на ІТ-ринку. Поряд зі зменшенням кількості активних і стабільно функціонуючих компаній зберігається значна кількість зареєстрованих суб’єктів господарювання. Така ситуація, зокрема, може бути пов’язана з поширенням моделей співпраці через фізичних осіб – підприємців (ФОП) та появою нових малих ІТ-компаній, які частково компенсують вибуття окремих учасників ринку.

Важливою складовою оцінювання трансформаційних процесів в ІТ-сфері є аналіз географічної структури експорту комп’ютерних послуг, яка характеризує рівень диверсифікації зовнішніх ринків та залежність галузі від економічної кон’юнктури окремих країн-партнерів. Упродовж досліджуваного періоду США зберігали провідні позиції серед основних споживачів українських ІТ-послуг. Водночас їх частка змінювалася: з 40,5 %

у 2022 р. вона знизилася до 36,4 % у 2023 р., 37,0 % у 2024 р. та 35,9 % у 2025 р. В абсолютному вимірі у 2024 р. обсяг експорту до США становив 2,4 млрд дол. США, а у 2025 р. – 2,39 млрд дол. США [146; 154].

Поряд із цим спостерігається поступове розширення географії експорту за рахунок інших країн-партнерів, зокрема Мальти, Великої Британії, Кіпру та Ізраїлю. У 2025 р. найбільші темпи приросту експорту зафіксовано за напрямами Латвії (+62 %), Фінляндії (+52 %), Угорщини (+39 %) та Естонії (+30 %) [155]. Зазначена тенденція свідчить про поступове підвищення рівня географічної диверсифікації експорту ІТ-послуг та посилення орієнтації українських ІТ-підприємств на європейські ринки. Узагальнені дані щодо географічної структури експорту наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка географічної структури експорту ІТ-послуг України, 2022–2025 рр.

Країна-партнер	2022 р., %	2023 р., %	2024 р., %	2025 р., %
США	40,5	36,4	37,0	35,9
Мальта	н.д.	7,7	8,0	8,7
Велика Британія	н.д.	7,3	9,0	8,4
Кіпр	н.д.	4,9	н.д.	7,2
Ізраїль	н.д.	4,0	н.д.	4,0
Інші країни	н.д.	39,7	н.д.	35,8

Джерело: складено автором на основі даних [146; 154].

Отже, макроекономічна динаміка ІТ-сфери України у 2020–2025 рр. характеризується не лише змінами обсягів експорту комп’ютерних послуг, а й трансформацією структури суб’єктів господарювання та поступовою диверсифікацією географії зовнішніх ринків. Зазначені процеси безпосередньо впливають на вимоги до людського капіталу та актуалізують необхідність адаптації систем управління персоналом до мінливих умов функціонування ІТ-підприємств.

Розширення географії діяльності ІТ-компаній зумовлює підвищення вимог до професійних, мовних, комунікативних і міжкультурних компетентностей працівників, а також їхньої здатності адаптуватися до різних моделей взаємодії з міжнародними клієнтами. У таких умовах мотиваційний менеджмент набуває стратегічного значення, оскільки має забезпечувати не лише залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, а й стимулювати їх до професійного розвитку, набуття нових компетентностей та адаптації до змін ринкового середовища.

Таким чином, трансформаційні процеси в ІТ-сфері формують об'єктивну потребу в розвитку мотиваційного менеджменту як складової системи управління персоналом. Ефективна мотиваційна політика ІТ-підприємств має враховувати динаміку зовнішнього середовища, особливості міжнародної діяльності, потребу в безперервному професійному розвитку та зростання конкуренції за кваліфіковані кадри, що є важливою передумовою забезпечення кадрової стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємств ІТ-сфери.

Одним із найбільш вагомих наслідків повномасштабної війни для функціонування ІТ-підприємств стали вимушена релокація та трудова міграція працівників, що безпосередньо вплинули на структуру та механізми управління людським капіталом. За даними дослідницького проєкту IT Research Resilience Львівського ІТ Кластеру, наприкінці 2021 р. чисельність зайнятих в українській ІТ-індустрії становила близько 285 тис. осіб [156]. Уже у травні – червні 2022 р. за межі України виїхало орієнтовно 50–57 тис. ІТ-фахівців, що відповідало 17–20 % чисельності галузі, а близько 7 тис. працівників долучилися до Збройних Сил України або Сил територіальної оборони [157]. Відповідно, чисельність фахівців, які фізично перебували в Україні, скоротилася приблизно до 228 тис. осіб.

Результати опитування DOU, проведеного влітку 2022 р., засвідчили поступове зниження масштабів евакуації. Якщо у березні 2022 р. в евакуації в Україні або за її межами перебував 61 % ІТ-фахівців, то у червні їх частка

зменшилася до 40 % [150]. Найбільш інтенсивні міграційні процеси спостерігалися серед працівників із регіонів, що зазнали активних бойових дій або тимчасової окупації, зокрема Харкова, Херсона, Миколаєва та Маріуполя. Значні кадрові зміни відбулися також у великих міжнародних ІТ-компаніях: чисельність команди EPAM в Україні протягом 2022 р. скоротилася більш ніж на 2,5 тис. фахівців, а SoftServe – на 1,6 тис. осіб у другій половині року.

За результатами досліджень релокованих ІТ-фахівців, лише 41 % опитаних розглядають можливість повернення в Україну, переважно після завершення війни. Водночас 18 % уже працевлаштувалися за кордоном, а 14 % розглядають можливість довгострокової легалізації у країнах перебування [158]. Така ситуація формує ризик скорочення доступного для українських підприємств кадрового резерву та посилює конкуренцію за кваліфікованих фахівців.

Подальша динаміка чисельності ІТ-фахівців характеризувалася відносною стабілізацією. У 2023 р. загальна кількість зайнятих у галузі, включно з фахівцями за кордоном, які продовжували співпрацювати з українськими роботодавцями, становила близько 307 тис. осіб, з яких 65 тис. перебували за межами України [158]. У 2024 р. цей показник зменшився до 302 тис. осіб, або на 1,6 % [152]. За результатами IT Research Ukraine 2025, станом на серпень 2025 р. чисельність фахівців ІТ-сфери становила 303 тис. осіб, з яких 245 тис. перебували в Україні, а 58 тис. – за її межами [153].

Таким чином, міграційні та релокаційні процеси суттєво змінили умови функціонування ІТ-підприємств і підвищили вимоги до системи управління персоналом. Поширення дистанційної та гібридної зайнятості, територіальна розподільність команд, ризик втрати працівників, які інтегруються у зарубіжні ринки праці, посилюють значення ефективної мотиваційної політики. За таких умов розвиток мотиваційного менеджменту має бути спрямований не лише на підвищення результативності праці, а й на формування умов професійного розвитку, підтримання залученості, зміцнення організаційної ідентичності та

утримання кваліфікованих фахівців у довгостроковій перспективі. Узагальнену динаміку чисельності ІТ-фахівців наведено на рис. 2.4.

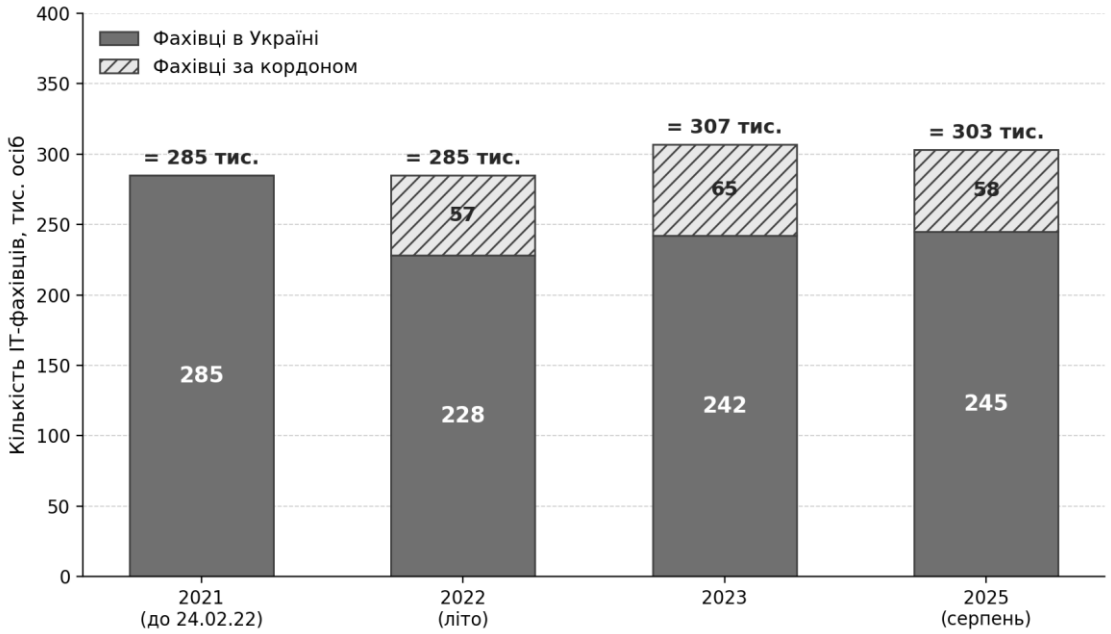


Рис. 2.4. Чисельність зайнятих в ІТ-індустрії України з розподілом на фахівців в Україні та за кордоном, 2021–2025 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [150; 152; 153; 158].

Важливим аспектом управління людським капіталом в ІТ-сфері є збереження поляризованих міграційних намірів працівників, які спостерігаються упродовж 2023–2025 рр. За результатами опитування DOU у 2025 р. частки ІТ-фахівців, які планують виїзд з України та залишатися в країні, є однаковими й становлять по 48 % [159]. Водночас спостерігається суттєва диференціація рівня оплати праці: медіанний дохід фахівців із досвідом 3–5 років, які працюють за кордоном, у середньому на 34 % перевищує відповідний показник працівників в Україні. При цьому лише 36 % релокованих спеціалістів мають офіційне працевлаштування у країнах перебування [159].

Зазначені тенденції формують для українських ІТ-підприємств комплексний кадровий виклик. Конкуренція із зарубіжними ринками праці та вищий рівень фінансової винагороди зумовлюють необхідність посилення конкурентоспроможності систем мотивації персоналу. Водночас зростає

значення нематеріальних складових мотивації, зокрема гнучких умов зайнятості, можливостей професійного та кар'єрного розвитку, психологічної безпеки, соціальних гарантій і правової підтримки. За таких умов комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних мотиваційних інструментів набуває вагомого значення для утримання кваліфікованих фахівців та забезпечення кадрової стійкості ІТ-підприємств.

Компенсаційна політика є важливою складовою адаптації системи управління персоналом ІТ-підприємств до змін зовнішнього середовища. У довоєнний період медіанна заробітна плата зросла з 2500 дол. США у грудні 2020 р. до 3300 дол. США у грудні 2021 р., тобто на 32 %. Основними чинниками були дефіцит кваліфікованих кадрів та розширення обсягів замовлень ІТ-компаній. Позитивна тенденція зберігалася і після початку повномасштабної війни: у грудні 2022 р. медіана досягла 3400 дол. США, а в середині 2023 р. – максимального значення 3435 дол. США [160; 161].

Наприкінці 2023 р. відбулося коригування рівня оплати праці: медіанна зарплата розробників зменшилася до 3300 дол. США, причому скорочення спостерігалося за більшістю професійних рівнів, особливо серед Senior-фахівців [160]. Така динаміка узгоджується зі сповільненням експортної активності ІТ-сфери та свідчить про залежність компенсаційної політики від загальної економічної ситуації галузі.

У 2024–2025 рр. рівень медіанної заробітної плати стабілізувався в межах 3300–3450 дол. США, без вираженої тенденції до зростання. Водночас зберігалася диференціація оплати праці залежно від професійного рівня: позитивні зміни переважно спостерігалися серед Middle та Principal-фахівців, тоді як компенсації Senior, Team Lead і Tech Lead характеризувалися більшою варіативністю [11]. Динаміку медіанної заробітної плати наведено на рис. 2.5.

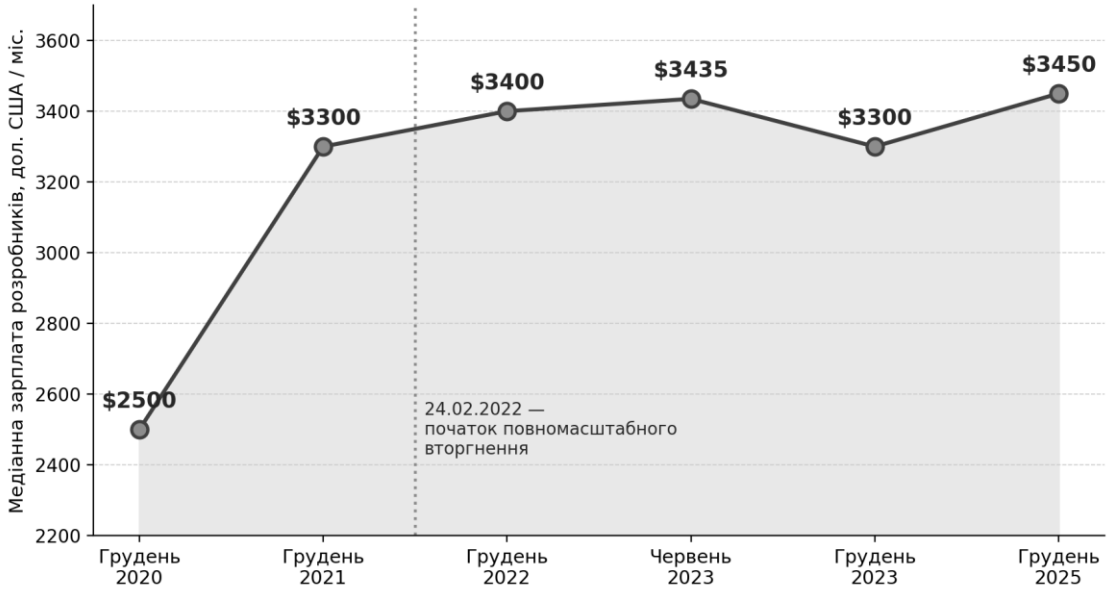


Рис. 2.5. Динаміка медіанної заробітної плати розробників в Україні, 2020–2025 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [160; 161].

Отже, динаміка компенсацій у галузі узгоджується з основними фазами розвитку її експортного потенціалу: зростання рівня оплати праці випереджало та супроводжувало експортне розширення у 2020–2022 рр., тоді як корекційні процеси 2023–2024 рр. зумовили перше за період повномасштабної війни номінальне зниження медіанного рівня оплати праці. Водночас навіть у період стагнації абсолютний рівень компенсацій залишався вищим за довоєнний, що свідчить про відносну структурну стійкість галузі та збереження її позицій серед найбільш високооплачуваних секторів національної економіки.

Проведений аналіз дозволяє синтезувати ключові тенденції розвитку IT-ринку України у 2020–2025 рр. та визначити їхні прямі наслідки для розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах IT-сфери. Кожна з виявлених тенденцій формує специфічний запит на трансформацію систем матеріального й нематеріального стимулювання персоналу, що є предметом подальшого емпіричного аналізу в наступних розділах роботи. Узагальнення представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Вплив макроекономічних і геополітичних тенденцій на розвиток мотиваційного менеджменту підприємств IT-сфери

Виявлена тенденція	Вплив на кадровий потенціал галузі	Наслідки для мотиваційного менеджменту підприємств IT-сфери
Скорочення експорту IT-послуг у 2023–2024 рр.	Уповільнення найму, перегляд штатних розписів, ротація персоналу	Зміщення акценту від залучення нових фахівців до утримання та розвитку наявного персоналу
Релокація та закордонна міграція фахівців (17–20 % у 2022 р.)	Втрата ключових компетентностей, розрив управлінських зв'язків, поширення розподілених команд	Диференціація мотивації персоналу за локацією та юрисдикцією
Легалізація фахівців за кордоном	Ризик довгострокової втрати кадрів, юридичні неузгодженості, податкові ризики	Посилення довгострокових інструментів утримання: програми лояльності, відкладена винагорода, гнучкі форми зайнятості
Стагнація та зниження медіанних зарплат у 2023–2024 рр.	Зниження купівельної спроможності, зростання ризику відтоку до іноземних роботодавців	Посилення нематеріальної мотивації: навчання, гнучкий графік, психологічна підтримка
Поляризація міграційних намірів (48 % / 48 %)	Непередбачуваність кадрового планування, необхідність постійного моніторингу настроїв персоналу	Регулярне оцінювання залученості фахівців, розвиток бренду роботодавця та адресні програми утримання працівників

Джерело: систематизовано автором на основі проведеного аналізу.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що трансформація IT-ринку України у 2020–2025 рр. відбувалася під впливом трьох основних груп чинників:

✓ макроекономічних – циклічності глобального попиту на аутсорсингові послуги;

✓ геополітичних – повномасштабної війни, релокації працівників та мобілізаційних обмежень;

✓ інституційних – розвитку правового режиму Дія.City та трансформації структури зайнятості, зокрема зростання ролі продуктових компаній [183].

Узагальнення результатів, наведене в табл. 2.5, підтверджує необхідність адаптації мотиваційних механізмів до змін зовнішнього

середовища. Зокрема, макроекономічна нестабільність актуалізує гнучкість компенсаційної політики, геополітичні ризики – розвиток нематеріальних мотиваторів для територіально розподілених команд, а поляризація міграційних намірів працівників – систематичний моніторинг їх мотиваційних потреб та очікувань.

Отже, результати дослідження обґрунтовують необхідність формування адаптивної моделі мотиваційного менеджменту ІТ-підприємств, здатної враховувати динаміку макроекономічних, геополітичних та інституційних чинників і забезпечувати належний рівень залученості, розвитку та утримання персоналу. Це визначає напрям подальшого дослідження, пов’язаний із розробленням відповідних механізмів і інструментів мотиваційного менеджменту.

2.2. Оцінювання практики застосування інструментів мотиваційного менеджменту за результатами емпіричного дослідження

Метою цього підрозділу є оцінювання фактичної практики застосування інструментів мотиваційного менеджменту на вітчизняних ІТ-підприємствах на основі результатів проведеного емпіричного дослідження. Реалізація визначеної мети передбачає виконання комплексу взаємопов’язаних завдань, а саме: систематизацію даних щодо рівня поширеності та інтенсивності застосування окремих інструментів матеріальної й нематеріальної мотивації персоналу; визначення галузевих особливостей і ключових тенденцій трансформації мотиваційних практик упродовж 2023–2026 рр.; зіставлення результатів авторського опитування з даними незалежних галузевих джерел з метою підвищення достовірності та забезпечення верифікації отриманих результатів; встановлення взаємозв’язку між використанням конкретних мотиваційних інструментів і фактичними показниками кадрової динаміки провідних підприємств сектору, зокрема змінами чисельності персоналу, рівнем плинності кадрів та масштабами релокації.

Емпіричну основу оцінювання формують два взаємодоповнювальні масиви даних. Перший представлений результатами авторського опитування ІТ-фахівців та HR-менеджерів, структурованого відповідно до тематичних блоків анкети, зокрема блоків В і Е, орієнтованих на дослідження практик розвитку та утримання персоналу, яке було проведено у період вересня та жовтня 2025 р. (додаток Б та В). Використання соціологічного дослідження дає змогу визначити суб'єктивні оцінки та сприйняття ефективності застосовуваних мотиваційних інструментів безпосередніми учасниками трудових відносин.

Другий масив охоплює вторинні галузеві дані, сформовані на основі відкритих публічних рейтингів і аналітичних досліджень ринку праці ІТ-сектору [153–162]. Зазначені дані виконують функцію зовнішнього інформаційного індикатора та створюють можливість перевірки й зіставлення авторських результатів на ширшій сукупності підприємств. Комплексне використання первинних і вторинних джерел забезпечує методологічну тріангуляцію отриманих результатів, сприяє підвищенню їхньої достовірності та посилює обґрунтованість сформульованих у підрозділі висновків і узагальнень.

За результатами дослідження 50 найбільших ІТ-компаній України, станом на січень 2026 р. їхня сукупна чисельність персоналу становила майже 80 тис. осіб. У другому півріччі 2025 р. цей показник збільшився на 667 фахівців, або на 0,8 %. Таким чином, уперше за чотири роки повномасштабної війни було зафіксовано позитивну динаміку чисельності персоналу за підсумками року – на рівні 0,5 % упродовж 2025 р., хоча темпи приросту залишалися незначними.

Водночас чисельність технічних фахівців скоротилася на 0,6 % і становила близько 60 тис. осіб (рис. 2.6). Така динаміка може свідчити про більшу стриманість ІТ-компаній щодо розширення інженерного персоналу порівняно з іншими категоріями працівників та загальною чисельністю штату. Це, своєю чергою, характеризує збереження кадрової політики підприємств

ІТ-сектору в умовах високої невизначеності та структурних трансформацій ринку праці.

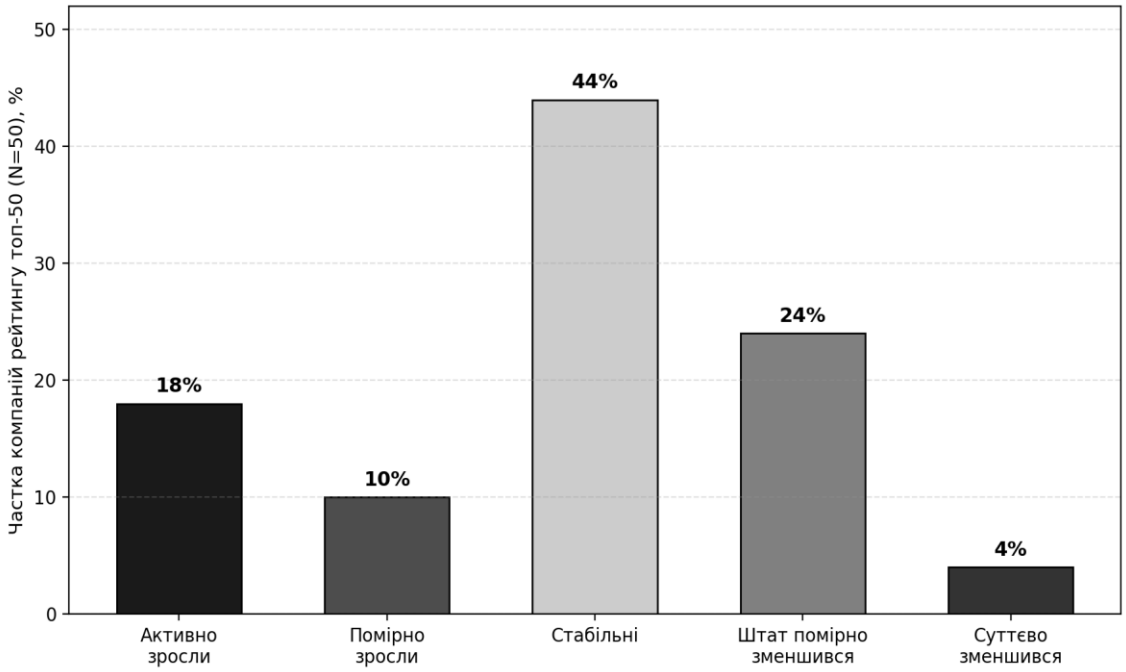


Рис. 2.6. Розподіл компаній топ-50 за характером динаміки чисельності персоналу, ІІ півріччя 2025 р. (N=50)

Джерело: побудовано автором за даними [162].

Найбільша частка компаній, представлених у рейтингу, – 44 % – продемонструвала стабільність чисельності персоналу. Водночас у 18 % компаній зафіксовано активне зростання чисельності штату, що перевищувало 10 %, тоді як ще 10 % підприємств характеризувалися помірними темпами приросту персоналу. Разом із тим у 24 % компаній спостерігалося помірне скорочення чисельності працівників, а у 4 % – суттєве її зменшення.

Порівняння отриманих результатів із показниками попередньої, літньої хвилі дослідження демонструє позитивну динаміку кадрової стабільності в ІТ-секторі. Зокрема, частка компаній зі стабільною чисельністю персоналу зросла з 18 % до 44 %, тоді як частка підприємств, у яких було зафіксовано скорочення штату, зменшилася з 44 % до 28 %. Отже, станом на початок 2026 р. спостерігаються ознаки поступової стабілізації кадрової ситуації в галузі, що проявляється у зменшенні масштабів скорочення персоналу та

одночасному зростанні частки компаній зі стабільною або позитивною кадровою динамікою.

Для цілей цього дослідження особливе значення має аналіз структури причин, які компанії-респонденти визначили як основні чинники зміни чисельності персоналу (рис. 2.7).

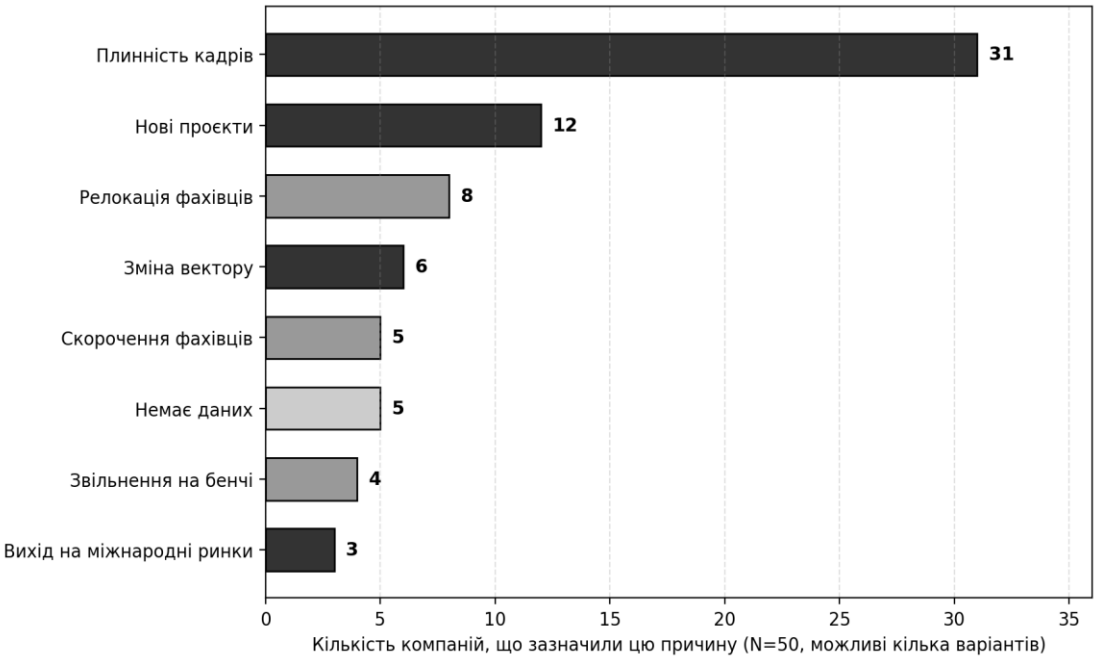


Рис. 2.7. Причини зміни чисельності персоналу за оцінками компаній, II півріччя 2025 р. (N=50, можливі кілька варіантів)

Джерело: побудовано автором за даними [162].

Як показує рисунок 2.7, що найчастіше респонденти зазначали плинність кадрів: цей чинник визначили 31 із 50 досліджуваних компаній. Для порівняння, другий за частотою чинник – реалізація нових проєктів – був зазначений лише 12 компаніями. Таким чином, плинність кадрів істотно переважає інші фактори кадрової динаміки, що засвідчує актуальність проблематики утримання персоналу для сучасної практики управління IT-компаніями України.

Лідером за абсолютним приростом чисельності персоналу другий рік поспіль залишається продуктова IT-компанія Ajax Systems: кількість працівників зросла на 699 осіб, зокрема на 60 технічних фахівців. Основним

чинником такого зростання стало розширення виробничих потужностей, зокрема відкриття заводу у В’єтнамі, тому зазначена динаміка має переважно виробничий, а не інженерний характер.

Позитивну кадрову динаміку вперше від початку повномасштабного вторгнення продемонструвала EPAM Ukraine, збільшивши чисельність персоналу на 210 фахівців за друге півріччя 2025 р. (рис. 2.8).

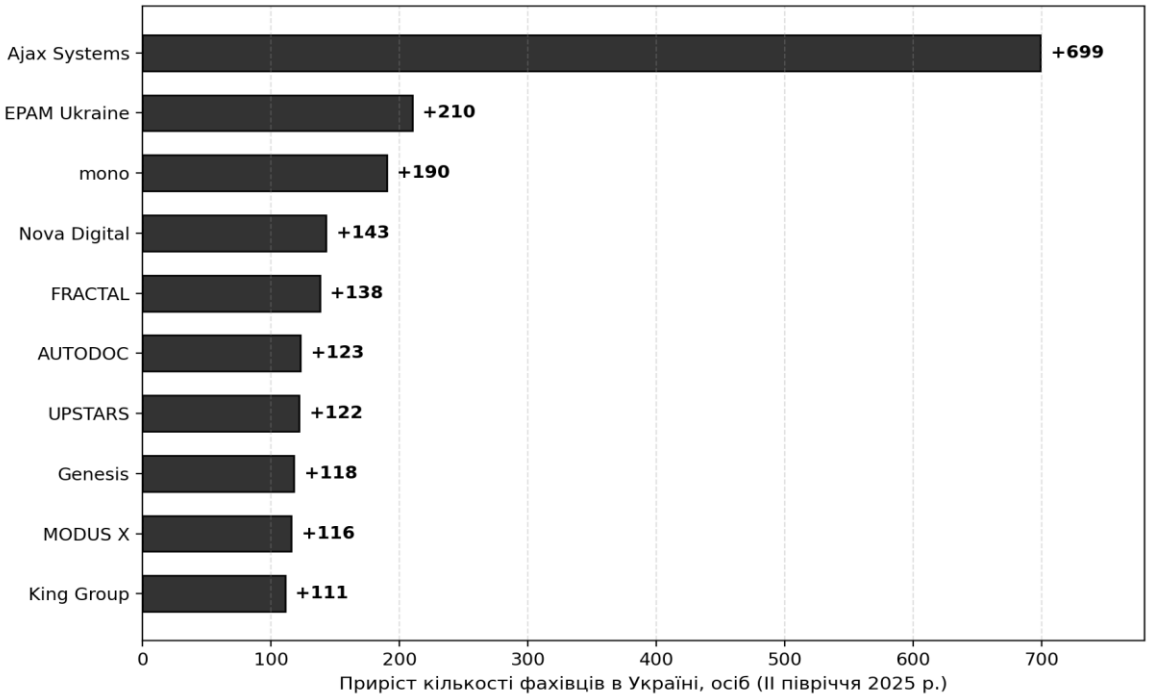


Рис. 2.8. Компанії-лідери за приростом персоналу, II півріччя 2025 р.

Джерело: побудовано автором за даними [162].

Кадрова політика компанії орієнтована переважно на вибіркове залучення фахівців рівня Senior із компетентностями у сфері AI та Cloud, що свідчить про пріоритет якісного розвитку кадрового потенціалу. Водночас залучення 650 Junior-фахівців у 2025 р. та плани найняти ще 700 у 2026 р. характеризують паралельне формування кадрового резерву. Отже, практика EPAM Ukraine демонструє поєднання розвитку висококваліфікованих працівників із системним залученням молодих кадрів

Рисунок 2.9 відображає розподіл компаній за масштабами та основними причинами зміни чисельності персоналу. П’ять компаній продемонстрували скорочення чисельності персоналу більш ніж на 100 фахівців.

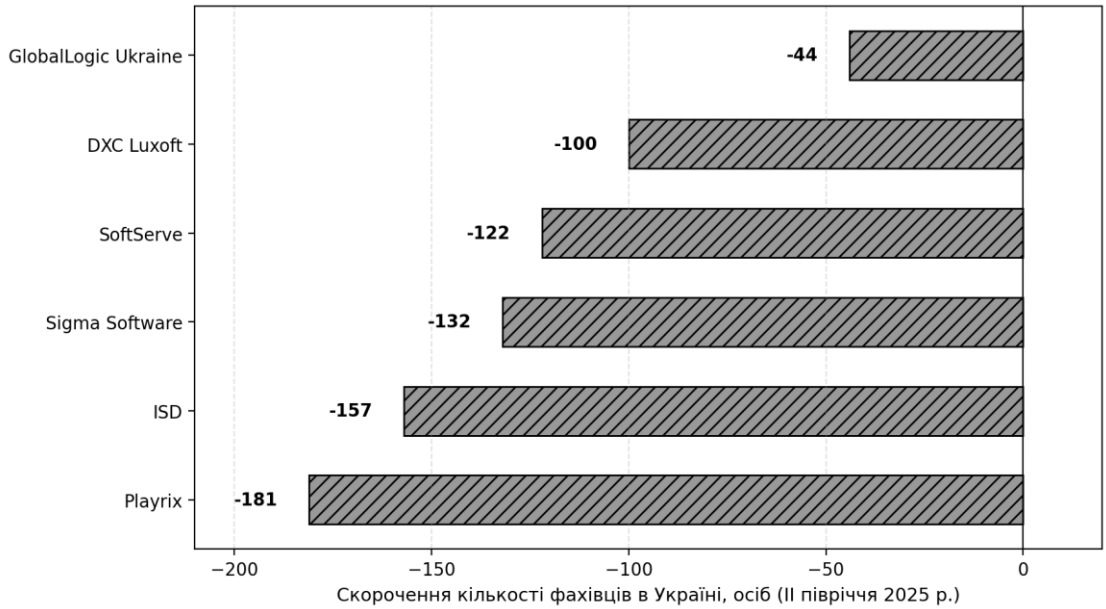


Рис. 2.9. Компанії з найбільшим скороченням персоналу, II півріччя 2025 р.

Джерело: побудовано автором за даними [162].

Водночас, на відміну від попередньої хвилі дослідження 2023–2024 рр., коли основними чинниками скорочення були структурні та фінансові обмеження, у поточний період переважають фактори, безпосередньо не пов’язані з погіршенням фінансового стану підприємств. Зокрема, скорочення персоналу в Playrix (–181 фахівець) було зумовлене релокацією виробничої діяльності, у Sigma Software (–132) – змінами внаслідок M&A-операцій, а в DXC Luxoft (–100) – легалізацією частини фахівців за межами України. Безпосереднє скорочення та оптимізацію штату як причину зменшення чисельності персоналу було зазначено лише компанією ISD (−157 фахівців).

Як показано на рисунку 2.10, у контексті фактора «Гнучкість і умови праці» (додаток Б; блок В анкети) простежується тенденція до географічної диверсифікації діяльності українських ІТ-компаній. Зокрема, лише одна компанія з топ-50 – King Group – відкрила новий офіс в Україні (у м. Києві), тоді як інші випадки розширення офісної мережі припадають на закордонні локації, зокрема Польщу, Кіпр, В’єтнам, Чилі та Колумбію. Це

опосередковано підтверджує тенденцію до розширення міжнародної географії присутності українських ІТ-компаній.

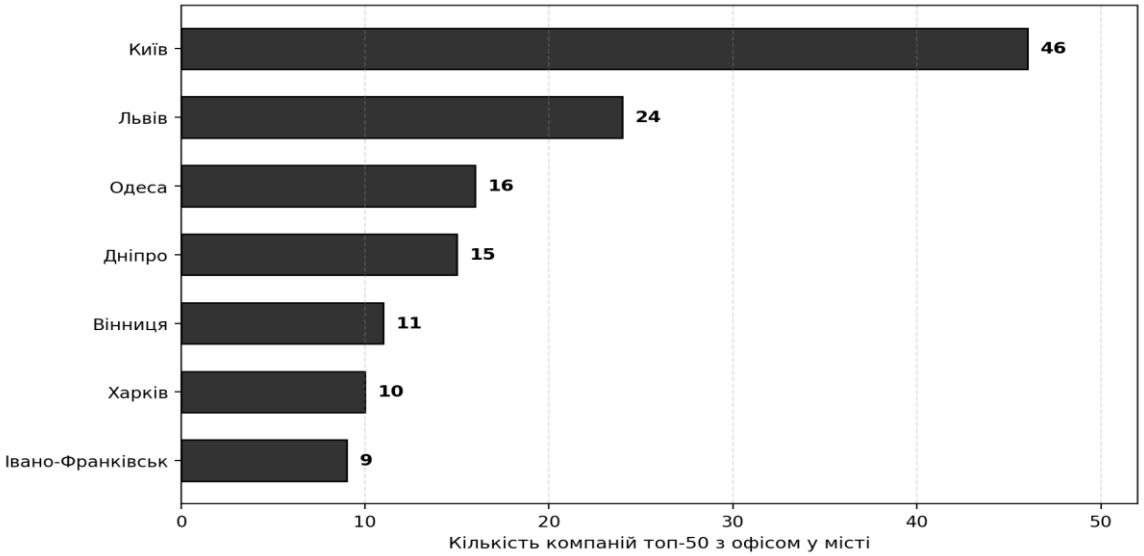


Рис. 2.10. Географічний розподіл чинних офісів компаній топ-50 в Україні, станом на січень 2026 р.

Джерело: побудовано автором за даними [162].

Поряд із цим п'ять компаній скоротили офісну присутність у регіонах України: SoftServe – у Луцьку, Intellias – в Ужгороді та Івано-Франківську, Tietoevry Create Ukraine – в Івано-Франківську, Avenga – у Хмельницькому та Черкасах, GeeksForLess – у Києві. Зазначені зміни узгоджуються з довгостроковою тенденцією до оптимізації та консолідації офісної інфраструктури в умовах поширення гібридних і дистанційних форматів зайнятості. Це також корелює з результатами авторського опитування, відповідно до яких гнучкість графіка та місця роботи визначена респондентами найціннішим елементом соціального пакета (60 %).

Незважаючи на активізацію процесів релокації бізнесу, географічна структура офісної мережі провідних ІТ-компаній України залишається висококонцентрованою. Зокрема, Київ зберігає офісну присутність 46 із 50 компаній рейтингу (92 %), Львів – 24 (48 %), Одеса – 16, Дніпро – 15, Вінниця – 11, Харків – 10, Івано-Франківськ – 9.

Показовим є те, що значна частина досліджуваних компаній представлена одночасно в декількох містах, що свідчить про формування диверсифікованої офісної мережі замість концентрації діяльності на одному майданчику. Такий підхід до організації просторової структури діяльності може розглядатися як один із механізмів мінімізації безпекових та операційних ризиків. Опосередковано це сприяє забезпеченню психологічної стабільності персоналу та зниженню невизначеності умов праці. При цьому зазначений ефект може проявлятися навіть за відсутності в окремих компаніях формалізованих програм релокаційної підтримки працівників.

Отже, розглянута кадрова динаміка провідних компаній рейтингу відображає лише кількісний, найбільш узагальнений вимір мотиваційної практики галузі. Слід зазначити, що для глибшого розуміння механізмів, які визначають зазначену динаміку, доцільно проаналізувати структуру компенсаційних і бенефітних пакетів, що застосовуються українськими IT-компаніями.

За результатами галузевого дослідження, проведеного серед 10 644 респондентів в Україні та 2 160 за кордоном, найбільш поширеним бенефітом є повністю дистанційний формат роботи, який практикують 69 % компаній (табл. 2.6). Медичне страхування надають 49 % роботодавців, причому його поширеність зростає зі збільшенням чисельності персоналу – від 11 % у малих до 78 % у великих компаніях. Серед інших інструментів – щонайменше 20 днів оплачуваної відпустки (63 %), корпоративні заходи (42 %), підтримка ЗСУ (40 %), курси англійської мови (39 %) та компенсація вартості техніки (28 %).

Характерно, що дослідники застосували підхід, який концептуально відповідає логіці кваліметричного індексу, розробленого далі в цьому підрозділі. «Загальний індекс соцпакету» визначається як сума наявних у респондента змістовних бенефітів за шкалою від 0 до 59 балів, що охоплює сім категорій соціальних переваг. Такий підхід дає змогу трансформувати сукупність окремих характеристик соціального пакета в єдиний кількісний

показник і, відповідно, здійснювати порівняння між різними групами працівників.

Таблиця 2.6

Розподіл та характеристика корпоративних бенефітів у ІТ-компаніях

Вид бенефіту / пільги	Рівень поширеності, %	Аналітичний коментар та специфіка застосування
Медичне страхування від роботодавця	**49%**	Спостерігається чітка залежність від розміру компанії (11 % у компаніях чисельністю до 10 осіб та 78 % – у компаніях від 1000 осіб)
Повністю віддалена робота	**69%**	Найпоширеніший бенефіт загалом. Найнижчий показник зафіксовано у державних установах (33 %), найвищий – у сферах аутстафінгу (78 %).
Курси англійської мови	**39%**	Найпопулярніший інструмент професійного розвитку; частіше пропонується у філіалах міжнародних компаній в Україні.
Корпоративи й тимбілдинги	**42%**	Найпоширеніший корпоративний бенефіт, причому вища частота спостерігається у компаніях із чисельністю 200–1000 осіб.
20+ днів оплачуваної відпустки	**63%**	Виступає базовим стандартом трудових умов для більшості досліджуваних компаній.
Компенсація техніки	**28%**	Провідна форма матеріальної компенсації (без урахування систем преміювання)
Донати/ініціативи на користь ЗСУ	**40%**	Важливий напрям соціальної підтримки; рівень впровадження практично не залежить від розміру компанії.
Збереження робочого місця за мобілізованим	**25%**	Значно частіше реалізується у великих компаніях (чисельністю від 200 осіб)

Джерело: систематизовано автором на основі [164].

Як показано на рис. 2.11, середнє значення індексу соцпакету для всієї вибірки становить 10,5 бала з можливих 59, що відповідає приблизно 17,8 % максимально можливого набору бенефітів. Отже, у середньому респондент користується менш ніж п'ятою частиною потенційно доступного набору соціальних переваг. Це свідчить про відносно обмежену широту соціального пакета, якщо оцінювати її саме за кількістю передбачених методикою бенефітів.

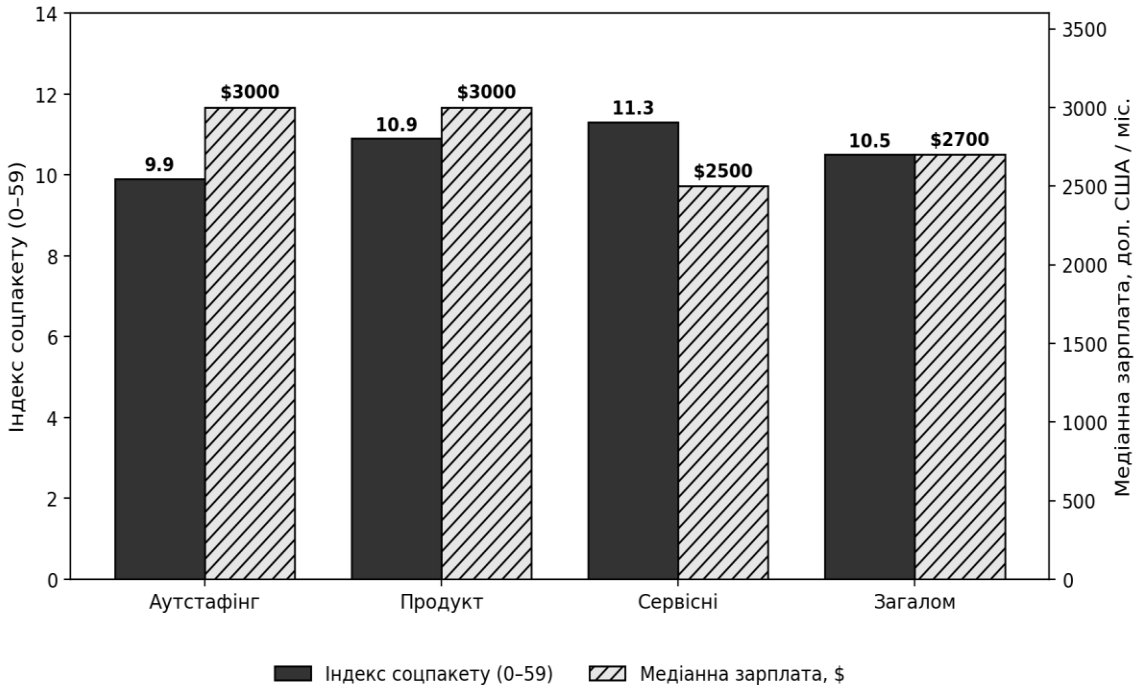


Рис. 2.11. Індекс соціальних переваг та медіанна зарплата за типами компаній

Джерело: побудовано автором за даними [164].

Водночас між окремими сегментами IT-ринку спостерігаються певні відмінності. Найвище середнє значення індексу соцпакету зафіксовано серед працівників сервісного сегмента – 11,3 бала, що становить близько 19,2 % від максимально можливого значення. У продуктовому сегменті індекс дорівнює 10,9 бала (18,5 %), тоді як в аутстафінговому – 9,9 бала (16,8 %). Таким чином, сервісні компанії характеризуються дещо ширшим набором наданих бенефітів, тоді як найнижче значення показника спостерігається в аутстафінгу. При цьому розрив між крайніми значеннями становить лише 1,4 бала, що вказує на відносно невелику варіативність широти соцпакету між сегментами.

Для додаткової інтерпретації на рисунку 2.11 зіставлено індекс соцпакету з медіанною заробітною платою.

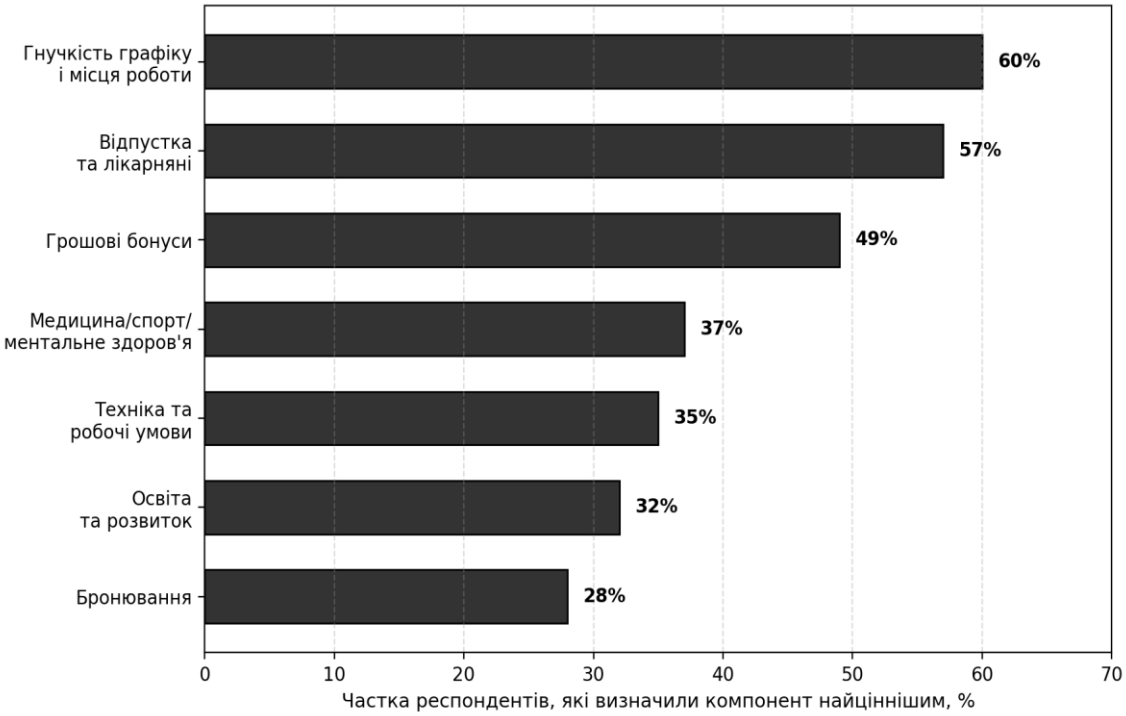


Рис. 2.12. Пріоритетність складників соціального пакета в оцінках працівників IT-сфери

Джерело: побудовано автором за даними [163]

Найвищі медіанні зарплати – 3000 дол. США на місяць – спостерігаються в аутстафінговому та продуктовому сегментах, тоді як у сервісному сегменті медіана становить 2500 дол. США. Загалом по вибірці медіанна заробітна плата дорівнює 2700 дол. США на місяць. Візуальне зіставлення цих показників демонструє, що вищий рівень оплати праці не супроводжується автоматично вищим індексом соцпакету. Зокрема, аутстафінговий сегмент поєднує найвищу медіанну зарплату з найнижчим значенням індексу соцпакету, тоді як сервісний сегмент має найнижчу медіанну зарплату, але найвищий індекс соцпакету. Таким чином, дослідження дає підстави розглядати заробітну плату та соціальний пакет як два відносно самостійні виміри компенсаційної пропозиції роботодавця.

Як показує рисунок 2.12, що респонденти найвище оцінюють ті складники соціального пакета, що забезпечують гнучкість організації праці та соціальну захищеність: на першому місці – гнучкість робочого графіка та

місця роботи (60 %), на другому – оплачувані відпустки й лікарняні (57 %). Натомість безпосередньо фінансові стимули посідають лише третю позицію – їх важливість відзначили 49 % опитаних.грошової винагороди, а тому їх доцільно аналізувати окремо.

Це дає підстави припустити, що в українському ІТ-секторі рівень заробітної плати та наповнення соціального пакета функціонують передусім як взаємодоповнювальні характеристики загальної ціннісної пропозиції роботодавця, а не як взаємозамінні елементи компенсації. Іншими словами, розширення соціального пакета не обов'язково компенсує нижчий рівень заробітної плати, так само як і вища заробітна плата не нівелює значення нефінансових переваг для оцінювання працівниками якості пропозиції роботодавця.

Перш ніж перейти до результатів, отриманих на основі авторської анкети (додаток Б), доцільно охарактеризувати структуру вибірки дослідження (N=280), що дає змогу оцінити її репрезентативність і коректно інтерпретувати виявлені надалі відмінності між сегментами респондентів (табл. 2.7).

Структура вибірки за типом компанії відповідає пропорціям, закладеним у методиці дослідження: найбільшу частку становлять респонденти з аутсорсингових компаній – 94 особи (34 %), що узгоджується з їх домінуючою часткою зайнятості в галузі.

Респонденти з продуктових компаній становлять 24 % вибірки (68 осіб), зі стартапів – 20 % (57 осіб), а з корпорацій – 22 % (61 особа) (рис. 2.13). Таким чином, вибірка охоплює різні типи організацій, що дає змогу врахувати відмінності в підходах до мотивації працівників залежно від специфіки компанії.

Таблиця 2.7

Зведений профіль вибірки опитування працівників підприємств IT-сфери щодо практики застосування інструментів мотиваційного менеджменту

Питання	Розподіл відповідей	Вибірка
A1. Тип компанії	Аутсорсинг – 94 (33,6%); Продукт – 68 (24,3%); Стартап – 57 (20,4%); Корпорація – 61 (21,8%)	n=280
A2. Грейд	Junior – 51 (18%); Middle – 114 (41%); Senior – 83 (30%); Lead – 32 (11%)	n=280
A3. Стаж в IT	до 1 р. – 13 (5%); 1–3 р. – 69 (25%); 3–5 р. – 86 (31%); 5–10 р. – 80 (29%); понад 10 р. – 32 (11%)	n=280
A4. Стаж у компанії	до 1 р. – 90 (32%); 1–3 р. – 100 (36%); 3–5 р. – 60 (21%); понад 5 р. – 30 (11%)	n=280
A5. Формат зайнятості	Штат – 151 (54%); ФОП – 95 (34%); Гіг-контракт – 26 (9%); Інше – 8 (3%)	n=280
A6. Місце перебування	В Україні – 189 (68%); Релок. (укр. компанія) – 62 (22%); Релок. (іноз. компанія) – 25 (9%); Інше – 4 (1%)	n=280
A7. Розмір компанії	до 50 – 55 (20%); 50–250 – 47 (17%); 250–1000 – 65 (23%); понад 1000 – 113 (40%)	n=280

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування.

Респонденти з продуктових компаній становлять 24 % вибірки (68 осіб), зі стартапів – 20 % (57 осіб), а з корпорацій – 22 % (61 особа) (рис. 2.13). Таким чином, вибірка охоплює різні типи організацій, що дає змогу врахувати відмінності в підходах до мотивації працівників залежно від специфіки компанії.

За кваліфікаційним рівнем найбільшу частку становлять фахівці рівня Middle – 114 осіб (41 %), тоді як Senior представлені 83 респондентами (30 %). Сукупно ці дві категорії охоплюють 197 осіб, або близько 70 % вибірки (71 % за округленими значеннями на рисунку). Частка Junior становить 18 % (51 особа), а Lead – 11 % (32 особи).

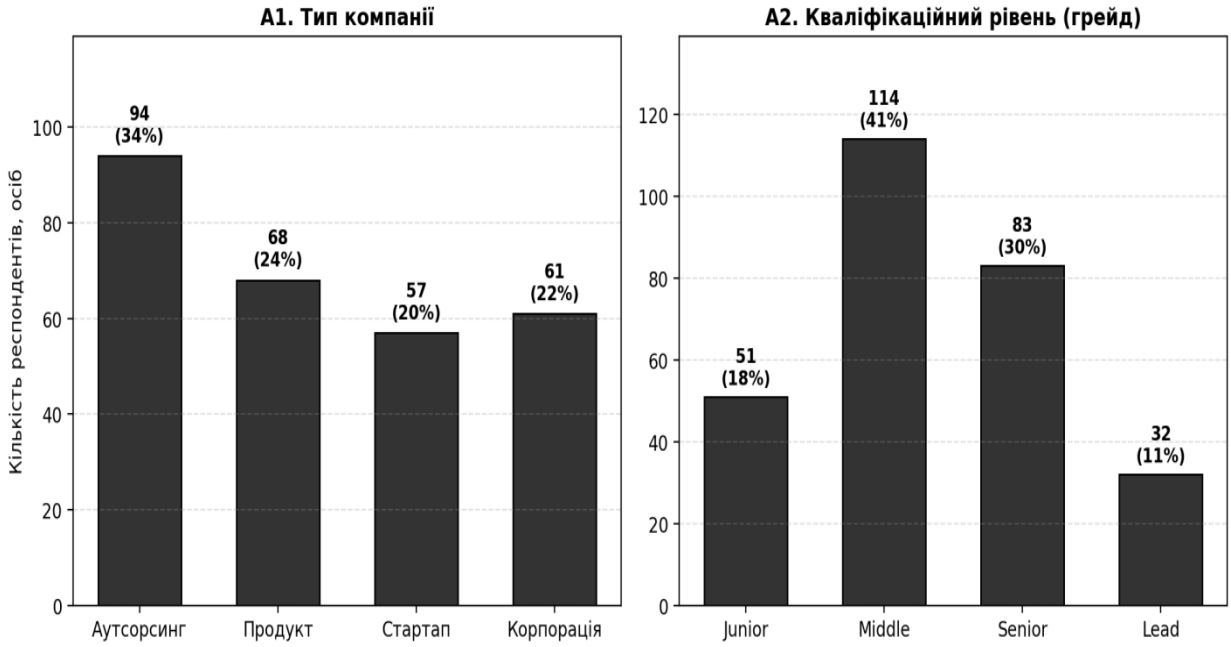


Рис. 2.13. Розподіл респондентів за типом компанії та грейдом

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування.

Отже, вибірка характеризується переважанням фахівців із середнім та високим рівнем професійної кваліфікації, що є важливим для подальшого аналізу сприйняття систем мотивації, чинників професійного розвитку та управлінських практик. Значна представленість досвідчених респондентів рівнів Middle і Senior забезпечує достатню інформаційну базу для оцінювання управлінських та стратегічних аспектів мотивації, зокрема за результатами Блоків Г і Д анкети (додаток Б).

На рисунку 2.14 представлено розподіл респондентів за загальним стажем в ІТ та стажем у поточній компанії. Результати свідчать про переважання досвідчених фахівців: 71% респондентів мають понад три роки загального стажу в ІТ, зокрема найбільші частки становлять фахівці зі стажем 3–5 років (31%) та 5–10 років (29%). Водночас 68% опитаних працюють у поточній компанії не більше трьох років, а понад п’ять років – лише 11%.

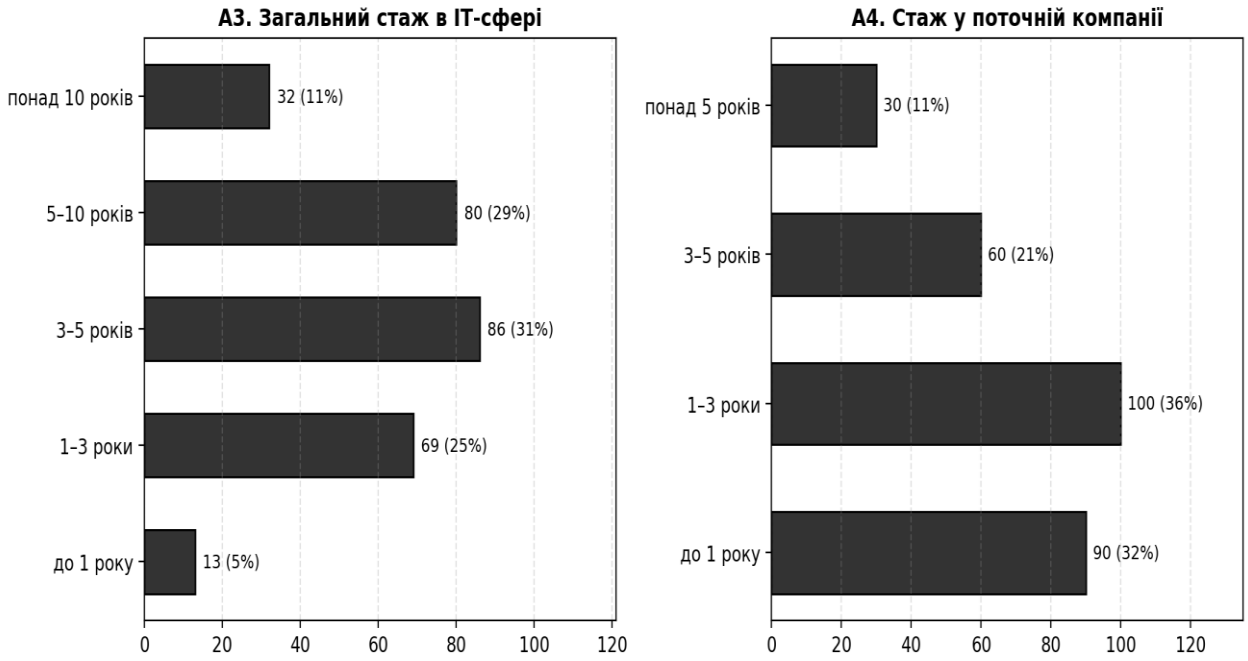


Рис. 2.14. Розподіл респондентів за загальним та поточним професійним стажем в IT-сфері

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування.

Характеристика вибірки за місцем перебування респондентів та розміром компаній, у яких вони працюють, наведена на рис. 2.15.

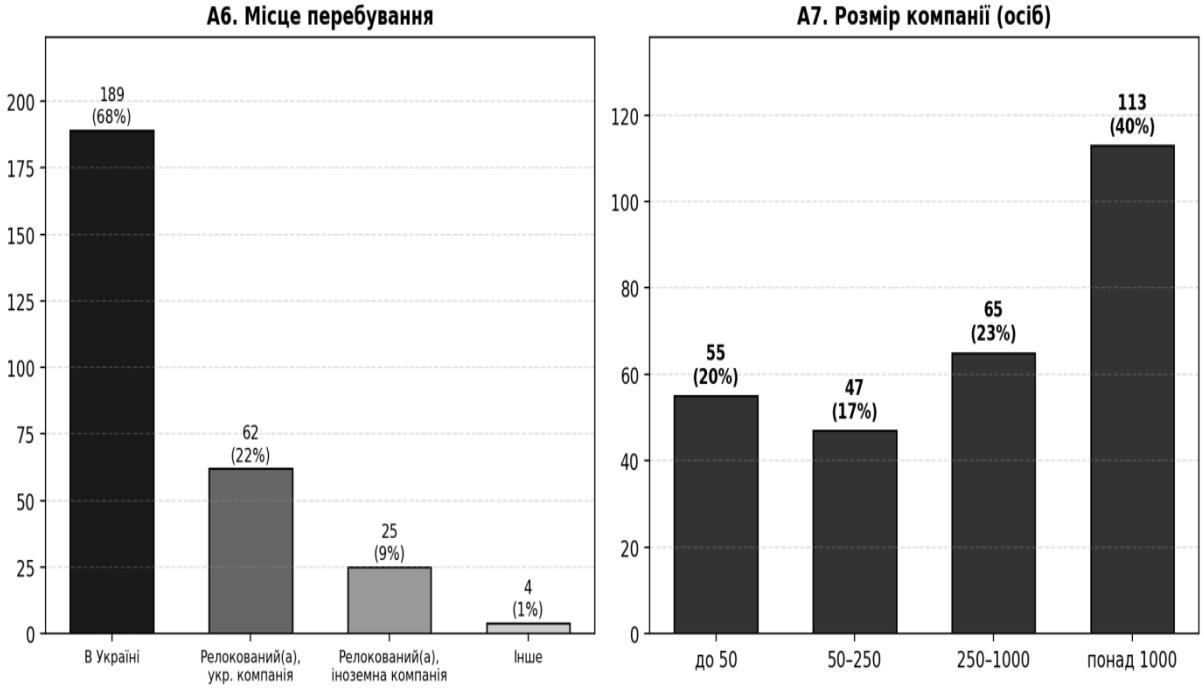


Рис. 2.15. Розподіл респондентів за місцем перебування та розміром компанії

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування.

Отримані результати засвідчують, що більшість опитаних (68%) перебуває в Україні, тоді як 31% респондентів є релокованими. При цьому значна частина релокованих фахівців продовжує працювати в українських компаніях, що свідчить про збереження їхнього професійного зв’язку з національним ринком праці. За розміром роботодавців у вибірці переважають великі організації: 40% респондентів працюють у компаніях із чисельністю понад 1000 працівників, а загалом 63% – у компаніях із чисельністю від 250 осіб. Таким чином, досліджувана вибірка характеризується переважанням фахівців, зайнятих у великих бізнес-структурах, при одночасному збереженні значного зв’язку з українським ринком праці.

Розподіл респондентів за кваліфікаційним рівнем та типом компанії, наведений на рис. 2.16, засвідчує певні відмінності у структурі зайнятості. Найбільшою групою є фахівці рівня Middle в аутсорсингових компаніях – 16,1% (n = 45). В аутсорсинговому та продуктовому сегментах також значною є частка Senior-фахівців – 8,6% та 8,9% відповідно.

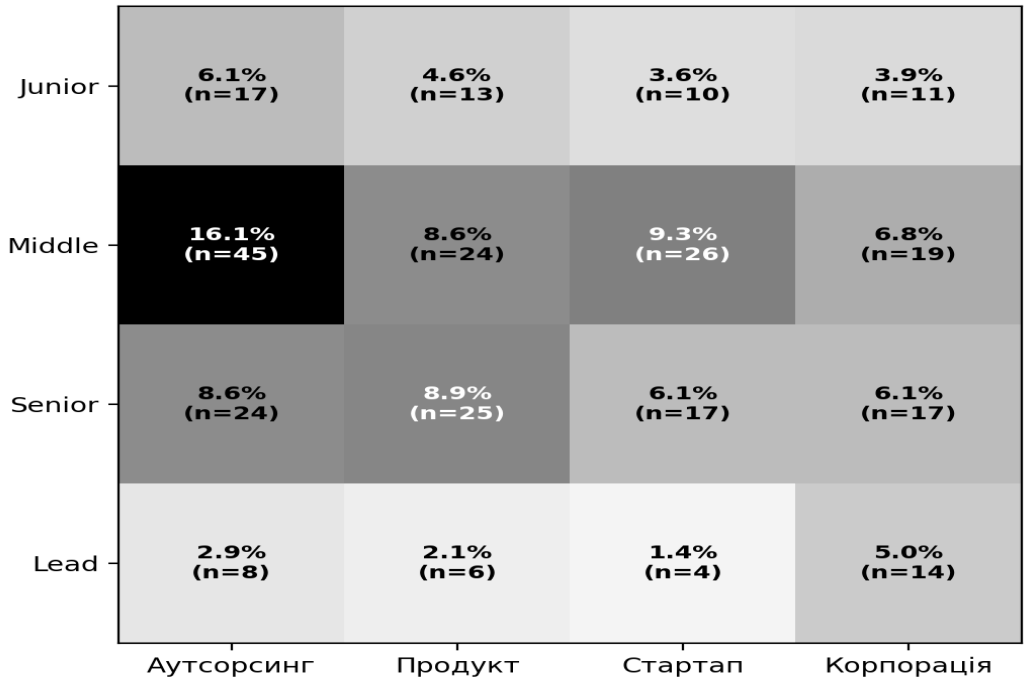


Рис. 2.16. Розподіл респондентів за поєднанням грейду та типу компанії (% від загальної вибірки)

Джерело: розраховано автором.

Варто зазначити, що у корпоративному секторі спостерігається більш рівномірний розподіл за грейдами, а частка Lead-фахівців є найвищою – 5,0%. У стартапах переважають Middle – (9,3%) та Senior-фахівці (6,1%), тоді як Lead-рівень представлений найменше – 1,4%. Отже, структура вибірки загалом характеризується переважанням фахівців рівнів Middle та Senior, особливо в аутсорсингових і продуктових компаніях. Виявлені відмінності доцільно враховувати під час подальшого порівняльного аналізу типів компаній.

Розглянуті вище дані галузевих джерел формують зовнішній орієнтир для оцінювання мотиваційного менеджменту, однак не забезпечують можливості його комплексної інтегральної оцінки на рівні окремого підприємства. З метою подолання цього обмеження на основі авторської анкети розроблено та апробовано Інтегральний індекс ефективності мотиваційного менеджменту (Iemm), який забезпечує комплексне оцінювання відповідного управлінського процесу шляхом інтеграції результатів трьох моделей: Balanced Scorecard, Investors in People та моделі Кіркпатріка. Сформований індекс дає змогу агрегувати багатовимірні результати оцінювання в єдиний кваліметричний показник, що створює методичне підґрунтя для порівняльного аналізу та визначення рівня ефективності мотиваційного менеджменту на підприємстві.

Вагові коефіцієнти моделей визначено із застосуванням методу аналізу ієрархій Т. Сааті на основі експертного оцінювання, проведеного за участю 10 фахівців, серед яких HR-директори, PM-лідери та CTO (Chief Technology Officer), тобто технічний директор, кожен з яких заповнив матрицю парних порівнянь трьох моделей за шкалою Сааті (Дод. В). Для забезпечення надійності експертних оцінок проведено перевірку їхньої узгодженості за коефіцієнтом CR (табл. 2.8). За результатами перевірки судження двох експертів було виключено з подальших розрахунків, оскільки значення коефіцієнта узгодженості перевищувало допустимий рівень 0,10. Такий підхід

відповідає процедурі методу аналізу ієрархій та спрямований на підвищення обґрунтованості визначених вагових коефіцієнтів.

Таблиця 2.8

Матриці парних порівнянь та локальні ваги 10 експертів (метод Сааті)

Експерт	BSC/IiP	BSC/Kirk	IiP/Kirk	wBSC	wIiP	wKirk
E1	1	2	3	0,387	0,443	0,169
E2	2	3	2	0,540	0,297	0,163
E3	2	2	2	0,493	0,311	0,196
E4	1	3	3	0,429	0,429	0,143
E5	2	2	2	0,493	0,311	0,196
E6	1	4	3	0,458	0,416	0,126
E7	3	3	3	0,584	0,281	0,135
E8	1	2	2	0,400	0,400	0,200
E9	2	3	3	0,528	0,333	0,140
E10	1	4	1	0,493	0,311	0,196

Джерело: розраховано автором.

Для побудови інтегрального показника було здійснено емпіричну верифікацію вагових коефіцієнтів методом експертного оцінювання. Фінальні значення вагових коефіцієнтів визначено шляхом усереднення локальних ваг 8 узгоджених експертів: ωBSC = 0,466; ωIiP = 0,367; ωKirk = 0,167.

Отримані емпіричні ваги відрізняються від початково гіпотетичних літературних значень (0,40/0,35/0,25), що підтверджує необхідність емпіричного уточнення вагових коефіцієнтів на власній панелі експертів, а не запозичення значень з літератури. З урахуванням визначених вагових параметрів формула розрахунку інтегрального індексу оцінки мотиваційного менеджменту набуває такого вигляду:

$$Iemm = 0{,}466 \cdot IBSC + 0{,}367 \cdot IIiP + 0{,}167 \cdot IKirk$$

Розрахунок інтегрального індексу на масиві з 280 респондентів засвідчив середнє значення Iemm = 0,489 (SD = 0,155), яке відповідає межі

між критичним і фрагментарним рівнями відповідно до прийнятої інтерпретаційної шкали. У структурі вибірки переважає фрагментарний рівень (53,9%), тоді як 30,4% респондентів перебувають у критичній зоні, а еталонний рівень представлений лише у 1,4% випадків. Такий розподіл свідчить про недостатню системність мотиваційного менеджменту: попри наявність окремих ефективних практик, у більшості випадків вони не інтегровані в цілісну та взаємопов'язану систему управління мотивацією персоналу.

Агрегування індивідуальних значень Iemm до рівня підприємства дало змогу побудувати порівняльний рейтинг умовних підприємств, анонімізованих за схемою «тип компанії + порядковий номер». Усі 15 досліджуваних підприємств віднесено до фрагментарного рівня розвитку зі значеннями інтегрального показника в межах 0,411–0,551. Водночас жодне з підприємств не досягло порогового значення 0,65, що відповідає стабільному рівню. Це свідчить про відсутність серед досліджуваних підприємств суб'єктів із системно сформованим рівнем відповідного потенціалу та про переважання фрагментарних проявів оцінюваних характеристик.

Аналіз рейтингу засвідчує суттєву неоднорідність результатів навіть у межах фрагментарного рівня: розрив між лідером (Аутсорсингова №2, Iemm = 0,551) та аутсайдером (Корпорація №3, Iemm = 0,411) становить 0,140 бала, тобто відносно найслабше підприємство поступається найсильнішому на 34 % за інтегральним показником ефективності мотиваційного менеджменту. Показово, що перші п'ять позицій рейтингу формують переважно аутсорсингові компанії та стартапи (Аутсорсингова №2 – 0,551; Стартап №2 – 0,524; Продуктова №1 – 0,524; Аутсорсингова №4 – 0,523; Аутсорсингова №1 – 0,508), тоді як три з чотирьох корпорацій вибірки (Корпорація №1, №3, №4) розташувалися в нижній третині рейтингу.

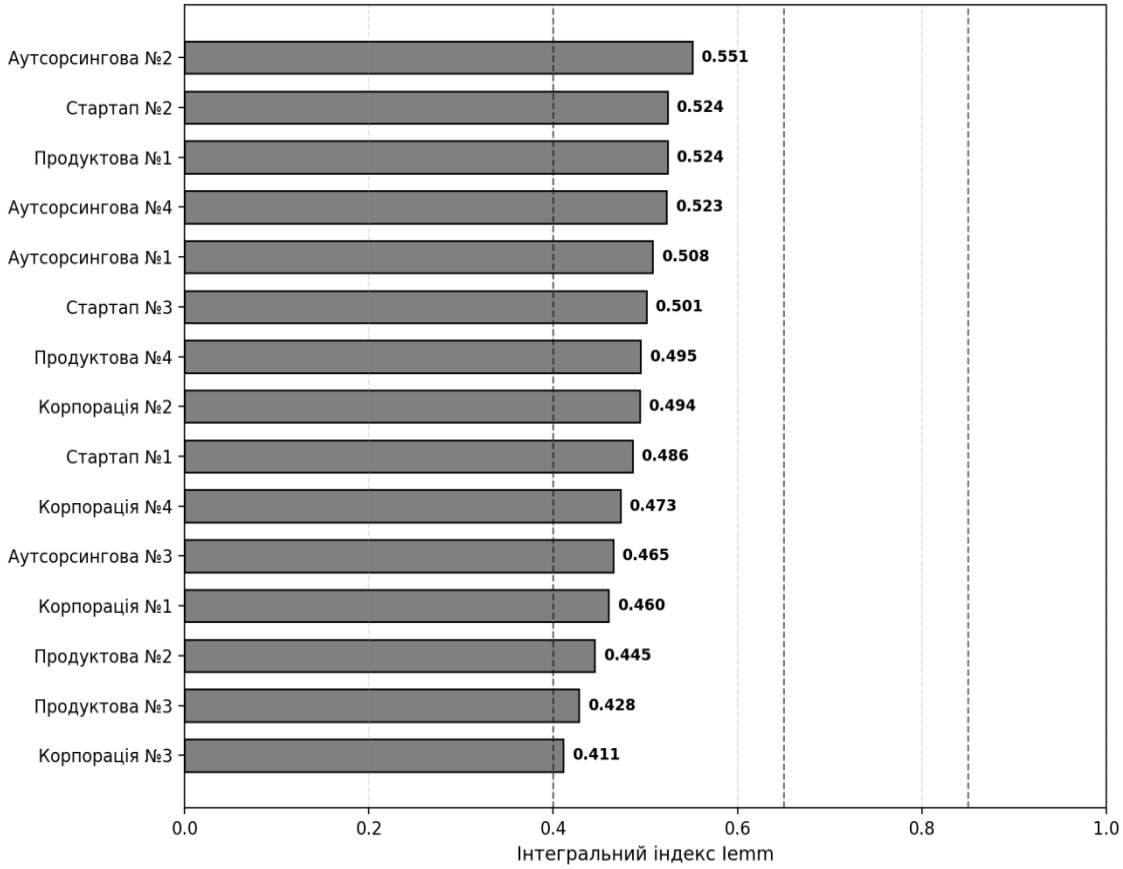


Рис. 2.17. Рейтинг умовних підприємств за Iemm

Джерело: розраховано автором.

Водночас результати аналізу засвідчують, що належність підприємства до певного типу компанії не може розглядатися як самодостатній визначальний чинник рівня Iemm, оскільки варіативність значень показника всередині окремих типологічних груп у низці випадків є співмірною або навіть перевищує міжтипову варіативність. Так, різниця між найвищим значенням Iemm серед аутсорсингових компаній (Аутсорсингова №2 – 0,551) та найнижчим (Аутсорсингова №3 – 0,465) становить 0,086 бала. Це значення є близьким до розриву між середніми значеннями Iemm аутсорсингового та корпоративного сегментів, який становить 0,052 бала.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що тип бізнес-моделі доцільно розглядати передусім як фактор, що формує певні загальні передумови та обмеження для розвитку мотиваційного менеджменту, але не визначає однозначно фактичний рівень його реалізації на рівні конкретного

підприємства. Водночас внутрішньоорганізаційні особливості, якість управлінських рішень та ступінь практичної реалізації відповідних управлінських механізмів можуть мати не менше, а в окремих випадках – більший вплив на підсумкове значення Iemm, ніж сама належність підприємства до певного типологічного сегмента.

З огляду на це, у практичній площині розроблення адаптивної моделі мотиваційного менеджменту доцільно передбачити дворівневий підхід, за якого враховуватимуться як специфічні характеристики відповідного типу підприємства, так і результати індивідуальної діагностики його внутрішнього стану. Такий підхід дасть змогу не обмежуватися типовими галузевими або організаційними рекомендаціями, а виявляти специфічні внутрішні резерви вдосконалення мотиваційного менеджменту навіть у межах одного сегмента ринку.

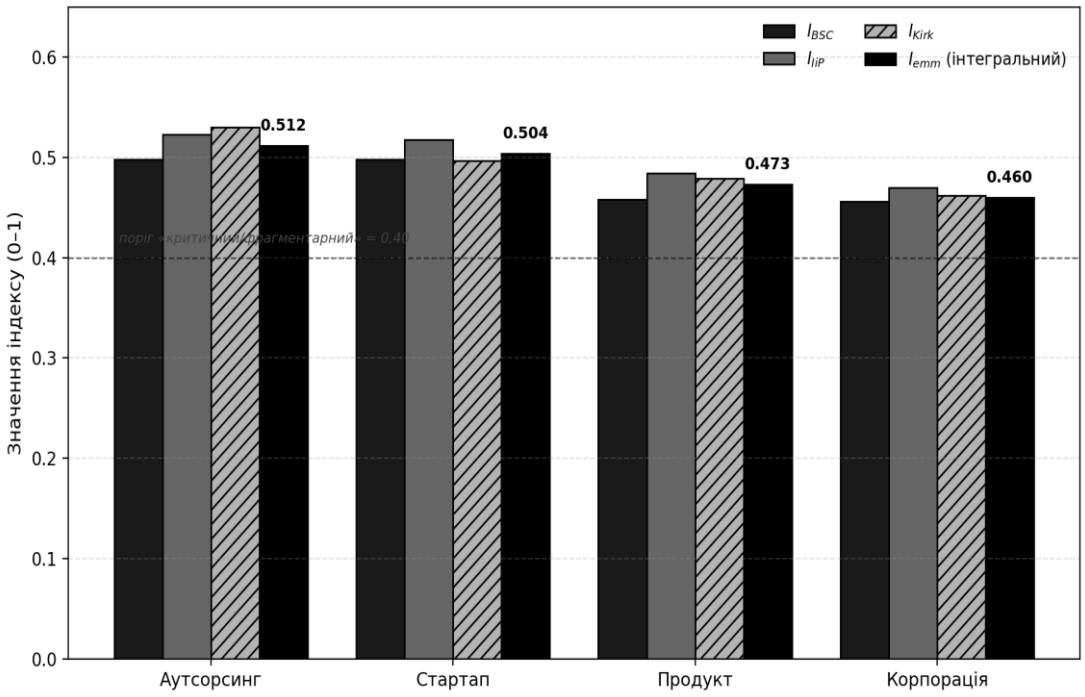


Рис. 2.18. Субіндекси та Iemm за типами IT-компаній

Джерело: розраховано автором.

Як показує рисунок 2.18, що порівняння за типами компаній відтворює структуру, яку буде незалежно підтверджено й далі в цьому розділі методом дисперсійного аналізу: аутсорсингові компанії мають найвищий Iemm (0,512),

тоді як корпорації – найнижчий (0,460). Внутрішня узгодженість цих двох незалежних розрахунків (композитний індекс на основі факторних балів і кваліметричний Iemm) підвищує довіру до обох методик і демонструє їхню взаємодоповнюваність.Розкладання інтегрального індексу на субіндекси дає змогу уточнити, за рахунок яких саме компонентів формується виявлена міжтипова відмінність. Для аутсорсингових компаній (Iemm = 0,512) усі три субіндекси перебувають у відносно вузькому й високому діапазоні (IBSC ≈ 0,50; IIiP ≈ 0,52; IKirk ≈ 0,53), причому саме компонента Кіркпатріка є найсильнішою – цілком закономірно, зважаючи на типову для аутсорсингу практику регулярної сертифікації фахівців під вимоги міжнародних клієнтів. Стартапи (Iemm = 0,504) демонструють майже ідентичний рівень стратегічної залученості (IBSC ≈ 0,50) та управлінської підтримки (IIiP ≈ 0,52), проте помітно слабшу компоненту навчання (IKirk ≈ 0,50) – очікуваний результат з огляду на обмежені бюджети малих команд на формалізовані програми розвитку.

Найпоказовішим є профіль корпорацій (Iemm = 0,460): усі три субіндекси тут не лише нижчі за аналоги інших типів компаній, а й максимально зближені між собою (IBSC ≈ 0,455; IIiP ≈ 0,470; IKirk ≈ 0,462) – тобто відставання має системний, а не вибірковий характер. Це принципово відрізняється від, наприклад, продуктових компаній (Iemm = 0,473), де помітний розрив між відносно кращою управлінською підтримкою (IIiP ≈ 0,483) і слабшою стратегічною залученістю (IBSC ≈ 0,456) вказує на точкову, а не наскрізну проблему.

Отже, якщо для продуктових компаній доцільним є цільове вдосконалення окремих компонентів мотиваційної системи, то для корпоративного сегмента виявлена системність відставання за сукупністю показників обґрунтовує необхідність комплексної, а не фрагментарної трансформації системи мотиваційного менеджменту. Це положення буде безпосередньо враховано під час розроблення адаптивного механізму в розділі 3.

Водночас проведений на цьому етапі аналіз має переважно описовий та порівняльний характер: він дає змогу констатувати наявність проблеми та окреслити її загальні контури, однак не розкриває, які саме приховані чинники визначають структуру мотиваційного клімату та якою є кількісна сила їхнього впливу на конкретні результативні показники – плинність кадрів, продуктивність праці та лояльність персоналу. Відповіді на ці питання потребують застосування методів багатовимірного статистичного аналізу, чому присвячено наступний підрозділ.

2.3. Діагностика проблем мотиваційного менеджменту на основі факторного і кореляційного аналізу

З огляду на зазначене, наступним етапом дослідження є поглиблена діагностика проблем мотиваційного менеджменту із застосуванням методів багатовимірного статистичного аналізу. Для досягнення поставленої мети використано послідовність статистичних методів, що відповідає усталеним підходам до проведення емпіричних досліджень у сфері менеджменту персоналу.

На першому етапі здійснено оцінювання надійності дослідницьких шкал за допомогою коефіцієнта α Кронбаха, що дало змогу визначити внутрішню узгодженість використаних показників. Далі проведено факторний аналіз з метою виявлення латентної структури досліджуваних характеристик та узагальнення взаємопов’язаних змінних у комплексні фактори. Наступним етапом став кореляційний аналіз, спрямований на встановлення характеру, напряму та тісноти взаємозв’язків між виокремленими факторами та результативними показниками.

Завершальним етапом застосовано множинний регресійний аналіз, за допомогою якого здійснено кількісну оцінку впливу виявлених факторів на ключові показники результативності персоналу. Така послідовність аналітичних процедур забезпечує комплексне дослідження проблем мотиваційного менеджменту – від перевірки якості вимірювального

інструментарію та визначення латентної структури досліджуваних показників до встановлення статистично значущих взаємозв'язків і кількісного оцінювання сили впливу визначених факторів на результативність персоналу.

Перед застосуванням методів багатовимірного статистичного аналізу проведено оцінювання внутрішньої узгодженості окремих блоків анкети за допомогою коефіцієнта α Кронбаха. Така процедура є необхідною для перевірки надійності вимірювального інструментарію та визначення ступеня узгодженості між пунктами, що входять до складу кожної дослідницької шкали. Розрахунки здійснено за результатами опитування 280 респондентів, при цьому всі показники вимірювалися за п'ятибальною шкалою Лікерта.

Результати оцінювання засвідчили різний рівень внутрішньої узгодженості досліджуваних блоків. Зокрема, шкала матеріальних інструментів мотивації, яка включала 6 пунктів, продемонструвала високий рівень надійності (α = 0,854). Для шкали нематеріальних інструментів мотивації, що складалася із 7 пунктів, отримано значення α = 0,727, яке свідчить про прийнятну внутрішню узгодженість. Аналогічний рівень надійності продемонструвала шкала BSC, що включала 4 пункти (α = 0,756). Водночас для блоку Investors in People, сформованого з 3 пунктів, зафіксовано нижче значення коефіцієнта α Кронбаха (α = 0,543). Отриманий результат вказує на недостатню внутрішню узгодженість відповідної шкали та актуалізує доцільність подальшого змістового й статистичного перегляду формулювань її окремих пунктів.

Узагальнена шкала, що охоплює всі 23 пункти анкети, характеризується позитивним рівнем внутрішньої узгодженості (α = 0,842). Це дає підстави вважати, що в цілому застосований вимірювальний інструментарій забезпечує достатню надійність для подальшого статистичного аналізу, водночас окремі його структурні компоненти потребують диференційованої оцінки.

Коефіцієнт α Кронбаха характеризує внутрішню узгодженість шкали, тобто ступінь, з яким сукупність її пунктів узгоджено відображає певну спільну латентну властивість. Його розрахунок здійснювався за формулою:

$$\alpha = k/(k-1) \cdot (1 - (\sum_{(} i = 1)^{k} * \sigma_i^2)/(\sigma_t^2)), \qquad (2.1)$$

де k – кількість пунктів у блоці; σ_i^2 – дисперсія відповідей окремого пункту і по вибірці (N = 280); σ^2 – дисперсія сумарного бала респондента за всіма пунктами блоку (тобто дисперсія суми індивідуальних оцінок кожного респондента за пунктами відповідного блоку).

Розрахунок для кожного блоку виконано в чотири кроки: (1) сформовано матрицю відповідей розміром N×k, де в клітинках – оцінки за шкалою Лікерта від 1 до 5; (2) обчислено вибіркову дисперсію (з поправкою на зміщення) для кожного пункту окремо та підсумовано ці значення (чисельник $\Sigma\sigma_i^2$); (3) для кожного респондента підсумовано його оцінки за всіма пунктами блоку в одне число, після чого розраховано дисперсію цього сумарного бала по вибірці (σ^2); (4) отримані значення підставлено у формулу з поправковим множником k/(k–1). В додатку Г наведено викладений алгоритм на ілюстративному прикладі – умовній вибірці з 10 респондентів для Блоку Д (пункти Д1, Д2, Д3).

Таким чином, проведене оцінювання підтвердило достатню надійність дослідницького інструментарію в цілому та дозволило визначити його структурні компоненти. Зокрема, відносно низьке значення α для шкали Investors in People доцільно враховувати під час подальшої факторизації та інтерпретації отриманих результатів.

Розрахунок для всієї шкали виконується за тим самим алгоритмом, який наведений в додатку Г, але на об'єднаній матриці N×23, яка включає всі пункти чотирьох розглянутих блоків (Б1, Б2, Б3, Б6, Б7, Б8, В1, В2, В3, В5, В6, В7, В8, Г1–Г4, Д1–Д3 – 20 пунктів) та ще три пункти (Б4, Б5, В4), які за результатами подальшого факторного аналізу емпірично об'єднались із компонентою BSC, а не з блоками анкети. Через велику розмірність матриці (23 стовпці) деталізований покроковий приклад для всієї шкали не наводиться, однак логіка обчислення ідентична: сума дисперсій усіх 23 пунктів (чисельник) зіставляється з дисперсією сумарного бала респондента за всіма 23 пунктами

(знаменник). Отримане на повній вибірці значення (α = 0,842) підтверджує внутрішню узгодженість анкети в цілому, що є необхідною передумовою для подальшого факторного аналізу.

Принцип функціонування цього показника ґрунтується на тому, що за високої внутрішньої узгодженості шкали відповіді респондентів за окремими пунктами демонструють подібну спрямованість. Тобто респонденти, які надають високі оцінки одному пункту, як правило, аналогічно оцінюють й інші пункти цього блоку. У такому разі варіативність сумарного показника перевищує сукупну варіативність окремих пунктів, унаслідок чого значення коефіцієнта α Кронбаха наближається до 1. Натомість якщо оцінки респондентів за різними пунктами блоку між собою не пов'язані, сума індивідуальних дисперсій наближається до дисперсії суми, а коефіцієнт α прямує до 0, що свідчить про вимірювання пунктами різних, а не єдиної латентної властивості.

Отримані значення інтерпретовано за загальноприйнятою шкалою: α ≥ 0,90 – відмінна надійність; 0,80–0,89 – добра; 0,70–0,79 – прийнятна; 0,60–0,69 – сумнівна; 0,50–0,59 – задовільна (гранична); менше 0,50 – незадовільна. Результати розрахунку для кожного блоку анкети наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники надійності шкал анкети (α Кронбаха)

Шкала (блок анкети)	α Кронбаха	Інтерпретація
Блок Б (матеріальні інструменти, 6 пунктів)	0,854	Добра
Блок В (нематеріальні інструменти, 7 пунктів)	0,727	Прийнятна
Блок Г (BSC, 4 пункти)	0,756	Прийнятна
Блок Д (Investors in People, 3 пункти)	0,543	Задовільна, потребує уваги
Уся шкала (23 пункти)	0,842	Добра

Джерело: розраховано автором за формулою $\alpha = k/(k-1) \cdot [1 - \Sigma\sigma_i^2/\sigma^2]$.

Перед проведенням факторного аналізу перевірено дві передумови застосовності методу: міру адекватності вибірки Кайзера – Мейєра – Олкіна

(KMO = 0,839, що за шкалою Кайзера відповідає рівню «дуже добре») та критерій сферичності Бартлетта (χ^2 = 1990,7; df = 253; p < 0,001). Обидва показники підтверджують придатність кореляційної матриці до факторного аналізу (рис. 2.19).

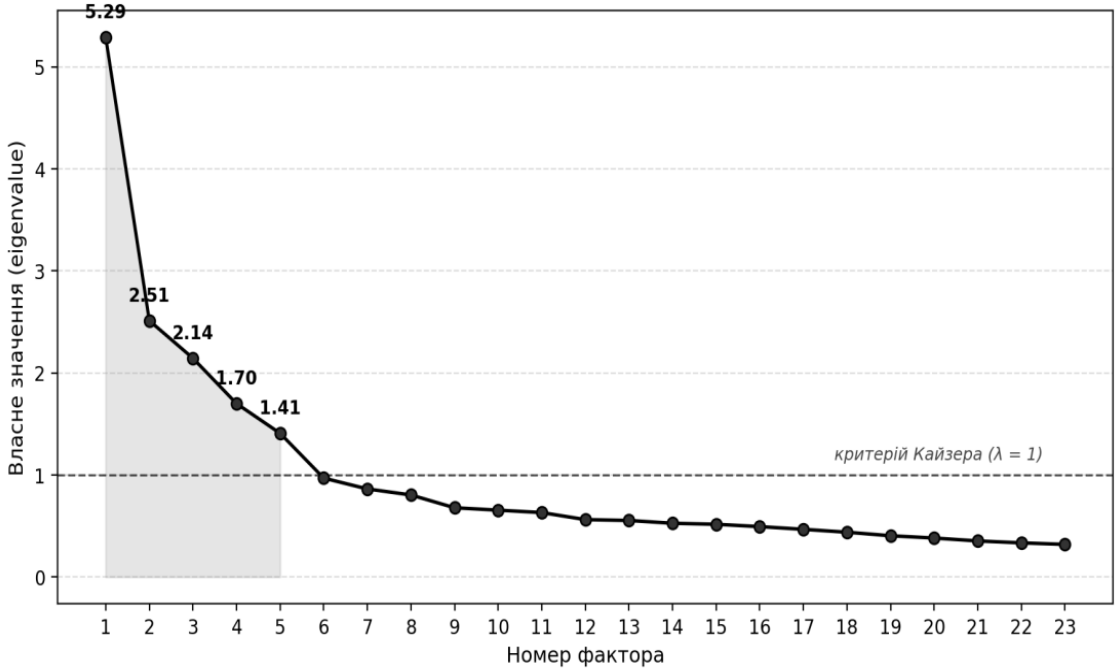


Рис. 2.19. Графік власних значень для визначення кількості факторів

Джерело: розраховано автором.

Факторний аналіз виконано методом головних факторів з ітеративним оцінюванням спільностей та подальшим ортогональним обертанням Varimax. Кількість факторів для екстракції визначено за критерієм Кайзера (власне значення > 1): перші п'ять власних значень (5,29; 2,51; 2,14; 1,70; 1,41) перевищують одиницю, тоді як шосте (0,97) вже опускається нижче критичного порогу, що підтверджує доцільність виділення п'ятифакторної структури, яка сукупно пояснює 45,3 % загальної дисперсії.

Отримана матриця навантажень демонструє чітку просту структуру: переважна більшість пунктів має домінантне навантаження ($|\lambda| \geq 0{,}40$) лише на один фактор (додаток Г).

Таблиця 2.10

Змістовна інтерпретація виділених факторів

Фактор	Змістовна назва	Пункти анкети з домінантним навантаженням
F1	Компенсація та винагорода	Б1, Б2, Б3, Б6, Б7, Б8 – усі пункти матеріального стимулювання
F2	Стратегічна залученість (BSC)	Г1 – Г4 (BSC), а також Б4, Б5, В4 – прив'язка компенсації та визнання до стратегічних цілей
F3	Автономія та організаційна культура	В3, В5, В7, В8 – гнучкість, автономія, атмосфера, баланс
F4	Лідерство та управлінська підтримка	В6, Д1, Д2 – якість зворотного зв'язку та підтримки керівника
F5	Кар'єрний розвиток і навчання	В1, В2, Д3 – розвиток, навчання, вдосконалення навичок

Джерело: розраховано автором.

З табл. 2.10 видно , що за характером пунктів, що увійшли до кожного фактора, присвоєно такі змістовні назви: F1 – «Компенсація та винагорода» (пункти Б1, Б2, Б3, Б6, Б7, Б8); F2 – «Стратегічна залученість (BSC)» (Г1 – Г4, а також Б4, Б5, В4); F3 – «Автономія та організаційна культура» (В3, В5, В7, В8); F4 – «Лідерство та управлінська підтримка» (В6, Д1, Д2); F5 – «Кар'єрний розвиток і навчання» (В1, В2, Д3). Показово, що пункти Б4 (компенсаційний пакет), Б5 (релокаційна підтримка) та В4 (визнання досягнень) емпірично об'єдналися з BSC-компонентою, а не з блоками анкети, які респонденти, вочевидь, сприймають інструменти не як самостійні, а як прояви ширшої стратегічної залученості компанії в добробут співробітника.

Для кожного респондента розраховано факторні бали та досліджено їх кореляцію з двома результативними показниками – eNPS та наміром зміни роботи. Усі п'ять факторів демонструють статистично значущі кореляції очікуваного напрямку: позитивні з eNPS (від 0,369 до 0,529) та негативні з наміром звільнення (від – 0,198 до – 0,303) (табл. 2.11). Найсильніший зв'язок з eNPS має фактор «Компенсація та винагорода» (r = 0,529), тоді як з наміром

звільнення найсильніше корелює «Автономія та організаційна культура» (r = – 0,303).

Таблиця 2.11

Кореляції (Пірсона) факторів мотиваційного менеджменту з eNPS та наміром звільнення

Фактор	eNPS	Намір звільнення
Компенсація та винагорода	0,529***	−0,198***
Стратегічна залученість (BSC)	0,369***	−0,230***
Автономія та організаційна культура	0,463***	−0,303***
Лідерство та управлінська підтримка	0,509***	−0,266***
Кар'єрний розвиток і навчання	0,503***	−0,276***

*Примітка: *** $p < 0,001$.*

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 2.12 показує результати множинної регресії: eNPS ~ 5 факторів мотиваційного менеджменту.

Таблиця 2.12

Результати множинної регресії: eNPS ~ 5 факторів мотиваційного менеджменту

Предиктор	β	SE	t	p
Компенсація та винагорода	0,716	0,093	7,72	< 0,001
Стратегічна залученість (BSC)	0,270	0,105	2,58	0,011
Автономія та організаційна культура	0,483	0,092	5,27	< 0,001
Лідерство та управлінська підтримка	0,662	0,088	7,51	< 0,001
Кар'єрний розвиток і навчання	0,541	0,088	6,14	< 0,001

Модель: $R^2 = 0,596$; скоригований $R^2 = 0,588$; $F(5, 274) = 80,78$; $p < 0,001$.

Джерело: розраховано автором.

Для підтвердження й уточнення виявлених зв'язків застосовано множинну лінійну регресію з eNPS та наміром звільнення як залежними

змінними. Модель eNPS пояснює 59,6 % дисперсії (скоригований $R^2 = 0,588$; $F(5, 274) = 80,78$; $p < 0,001$), причому всі п'ять факторів є значущими предикторами, а найбільший внесок роблять «Лідерство та управлінська підтримка» ($\beta = 0,662$) і «Компенсація та винагорода» ($\beta = 0,716$) (додаток Е).

На відміну від моделі eNPS, регресія наміру звільнення пояснює помітно меншу частку дисперсії ($R^2 = 0,173$; скоригований $R^2 = 0,158$; $F(5, 274) = 11,48$; $p < 0,001$) – очікуваний результат, оскільки рішення про звільнення є значно більш багатофакторним процесом (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Результати множинної регресії: намір звільнення ~ 5 факторів мотиваційного менеджменту

Предиктор	β	SE	t	p
Компенсація та винагорода	−0,106	0,110	−0,97	0,334
Стратегічна залученість (BSC)	−0,211	0,124	−1,70	0,090
Автономія та організаційна культура	−0,339	0,109	−3,12	0,002
Лідерство та управлінська підтримка	−0,272	0,104	−2,61	0,010
Кар'єрний розвиток і навчання	−0,264	0,104	−2,53	0,012

Джерело: розраховано автором.

Значущими предикторами тут залишаються лише три фактори – «Автономія та організаційна культура» ($\beta = – 0,339$, найсильніший ефект), «Лідерство та управлінська підтримка» ($\beta = – 0,272$) та «Кар'єрний розвиток» ($\beta = – 0,264$), тоді як «Компенсація» ($\beta = – 0,106$; $p = 0,334$) і «Стратегічна залученість» ($\beta = – 0,211$; $p = 0,090$) втрачають статистичну значущість.

Для перевірки гіпотези про статистично значущі відмінності мотиваційного клімату між типами IT-компаній розраховано композитний індекс (середнє 5 факторних балів) та застосовано однофакторний дисперсійний аналіз. Результати ANOVA ($F(3, 276) = 3,16$; $p = 0,025$) підтверджують значущі відмінності: найвищий композитний індекс

демонструють аутсорсингові компанії (0,102), тоді як найнижчий – великі корпорації (–0,135) (Рис. 2.22). Показово, що цей порядок повністю збігається з рейтингом Iemm, розрахованим раніше в підрозділі 2.2 незалежним кваліметричним методом (аутсорсинг 0,512 → стартапи 0,504 → продукт 0,473 → корпорації 0,460) – обидві методики, побудовані на різних математичних принципах, дають ідентичне ранжування всіх чотирьох типів компаній.

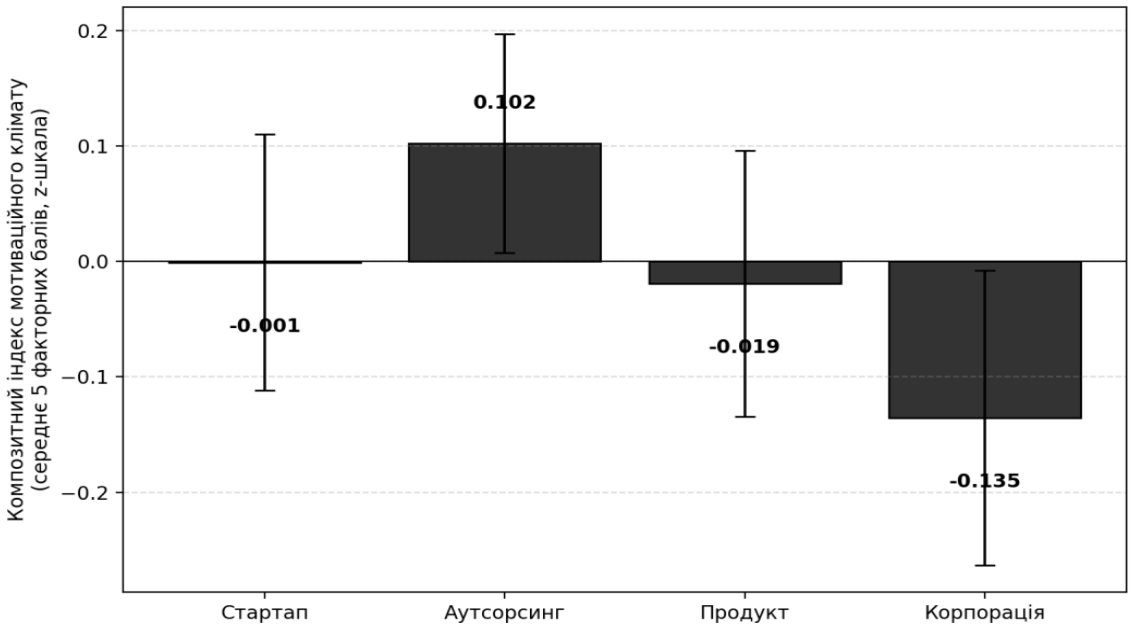


Рис. 2.22. Порівняння композитного індексу мотиваційного клімату за типами IT-компаній

Джерело: розраховано автором.

Наукове завдання цього підрозділу полягає в емпіричному обґрунтуванні та підтвердженні впливу деструктивних чинників не лише на інтенсивність плинності кадрів, а й на рівень загальної продуктивності праці в організації. З цією метою до дослідження включено індекс самооцінки продуктивності (виконання індивідуального плану/спринтів за останній квартал, шкала 0–100) та побудовано множинну регресію цього індексу на п'ять факторів мотиваційного менеджменту (додаток Ж). На відміну від моделі наміру звільнення, регресія продуктивності праці пояснює істотно більшу частку дисперсії ($R^2 = 0,382$; скоригований $R^2 = 0,371$; $F(5, 274) = 33,89$; $p < 0,001$), і всі п'ять факторів можуть розглядатися як статистично значущі

предиктори її варіації. Найсильніший вплив на продуктивність має «Компенсація та винагорода» (β = 5,02), тоді як «Автономія та організаційна культура» – фактор, що домінує в моделі утримання персоналу, – має тут найслабший, хоча й значущий, ефект (β = 2,30).

Для виконання власне ієрархічної частини наукового завдання застосовано агломеративний ієрархічний кластерний аналіз (метод середнього зв'язку) на матриці кореляцій п'яти факторних балів (рис. 2.23). Дендрограма виявляє структуру з трьох угруповань: «Автономія» і «Кар'єрний розвиток» об'єднуються на найменшій відстані (0,718), «Компенсація» і «Стратегічна залученість» утворюють другий кластер (0,738), тоді як «Лідерство та управлінська підтримка» приєднується до обох лише на найвищому рівні ієрархії (0,774), тобто залишається структурно відокремленим чинником, що не редукується до інших вимірів.

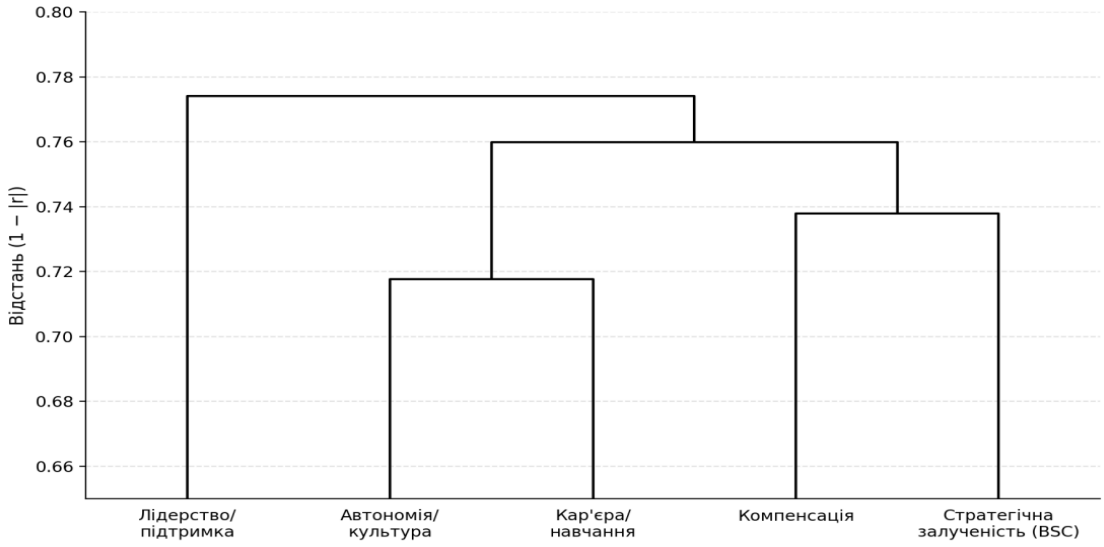


Рис. 2.23. Дендрограма ієрархічної кластеризації деструктивних чинників (метод середнього зв'язку)

Джерело: розраховано автором.

Синтез результатів факторного аналізу, кластеризації та трьох незалежних регресійних моделей (намір звільнення, продуктивність праці, eNPS) дав змогу сформувати комплексну ієрархію пріоритетності деструктивних чинників (рис. 2.24). Для забезпечення порівнюваності

стандартизовані коефіцієнти |β| нормовано до діапазону [0; 1] та усереднено у єдиний композитний індекс деструктивного впливу.

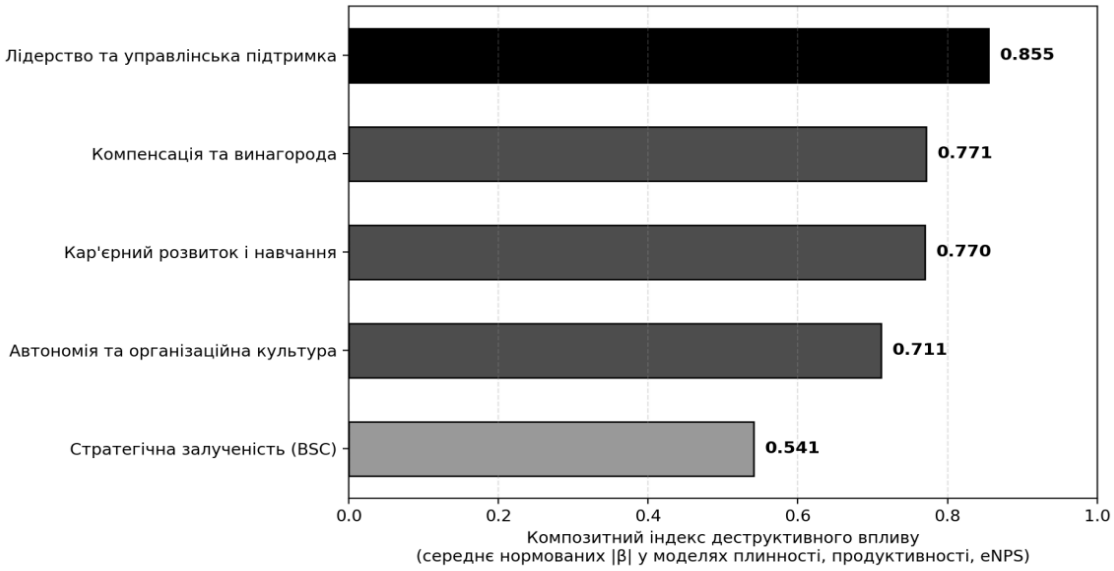


Рис. 2.24. Ієрархія деструктивних чинників за композитним індексом впливу

Джерело: розраховано автором.

Найвище значення індексу отримав чинник «Лідерство та управлінська підтримка» (0,855), який характеризується стабільно високим і статистично значущим впливом у всіх трьох моделях. «Компенсація та винагорода» (0,771) і «Кар’єрний розвиток» (0,770) посіли практично однакові позиції. «Автономія» (0,711), попри найвищу предиктивну силу щодо утримання персоналу в окремій моделі, посіла третю позицію через відносно нижчий внесок у продуктивність праці. Найнижчий композитний індекс зафіксовано для «Стратегічної залученості (BSC)» (0,541).

Отримана комплексна ієрархія забезпечує надійніше емпіричне підґрунтя для розроблення концептуальної моделі мотиваційного менеджменту в розділі 3 порівняно з одновимірною оцінкою за єдиним критерієм. Статистично підтверджена структурна самостійність чинника «Лідерство та управлінська підтримка» обґрунтовує доцільність виокремлення управлінського виміру як самостійного та рівноправного

вектора багатовимірної моделі, а не як похідного елемента компенсаційної чи організаційно-культурної політики.

Для верифікації отриманих результатів на зовнішньому масиві даних використано галузеве опитування щодо ринку праці (N=3777 в Україні, N=943 за кордоном, березень–квітень 2025 р.) [164]. Причини звільнення з ініціативи компанії розподілились так: оптимізація штату – 38 %, складна фінансова ситуація – 32 %, завершення проєкту – 20 %, роль замінив штучний інтелект – 5 % (рис 2.25).

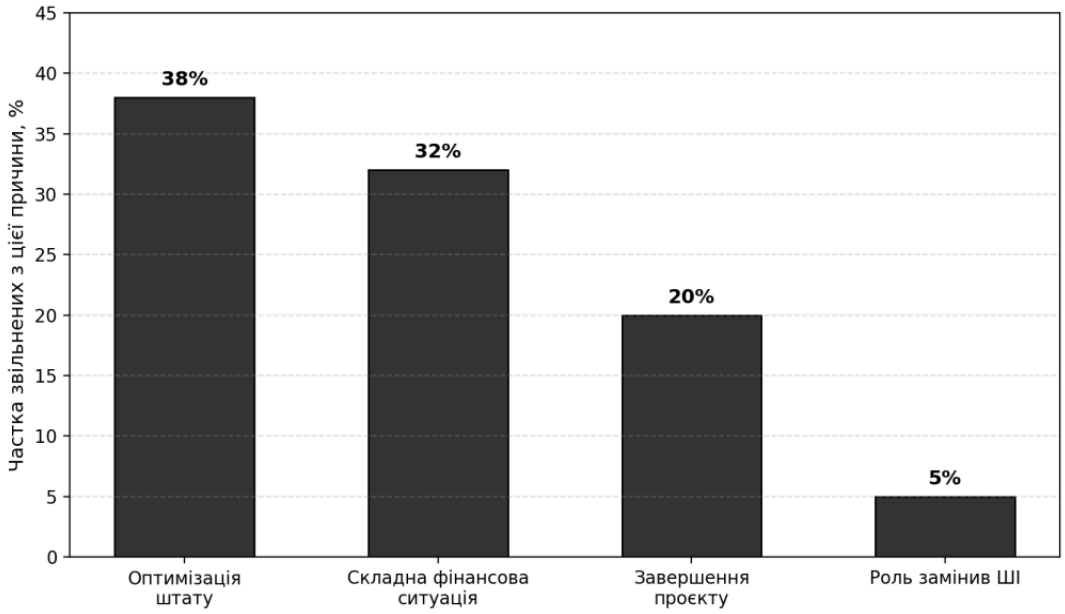


Рис. 2.25. Причини звільнення з ініціативи компанії

Джерело: побудовано автором за даними [164].

Найбільшу цінність для верифікації становлять дані щодо причин звільнення за власною ініціативою: провідними виявились перехід на кращі умови (44 %) та відсутність кар'єрних перспектив (41 %) – категорія, яка практично дослівно збігається з фактором «Кар'єрний розвиток і навчання», що показав статистично значущий негативний зв'язок з наміром звільнення.

Додаткову описову перевірку розподілу причин здійснено на власних даних: для респондентів групи високого ризику звільнення (40,0 % вибірки) причину змодельовано на основі найслабшого з п'яти факторів. Найчастіше згадуваними виявились «Професійне вигорання/перевантаження» (16,5 %) та

«Відсутність кар'єрного розвитку» (16,1 %) – обидві категорії відповідають факторам, що посіли перші два рівні комплексної ієрархії деструктивних чинників, що є третім незалежним підтвердженням їхньої пріоритетності (рис. 2.26).

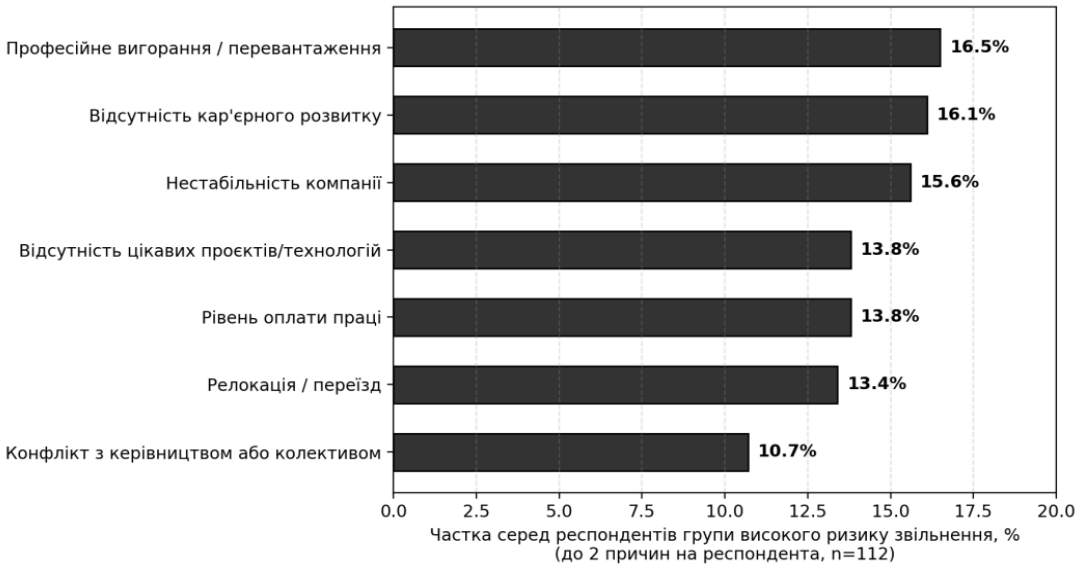


Рис. 2.26. Розподіл причин можливого звільнення серед респондентів групи високого ризику

Джерело: розраховано автором.

Понад половина айтівців (51 % в Україні, 57 % за кордоном) побоюються втратити роботу – показник, що не змінився порівняно з попереднім періодом. Водночас частка песимістичних очікувань щодо розвитку галузі зросла: 39 % в Україні та 47 % за кордоном очікують погіршення ситуації (Рис. 2.27). Ці показники формують загальний макроконтекст, у якому високий фоновий рівень тривожності підсилює чутливість персоналу до фактора «Автономія та організаційна культура» – у нестабільному зовнішньому середовищі організаційна стабільність і підтримка керівництва компенсаторно зростають у значущості порівняно з суто матеріальними стимулами.

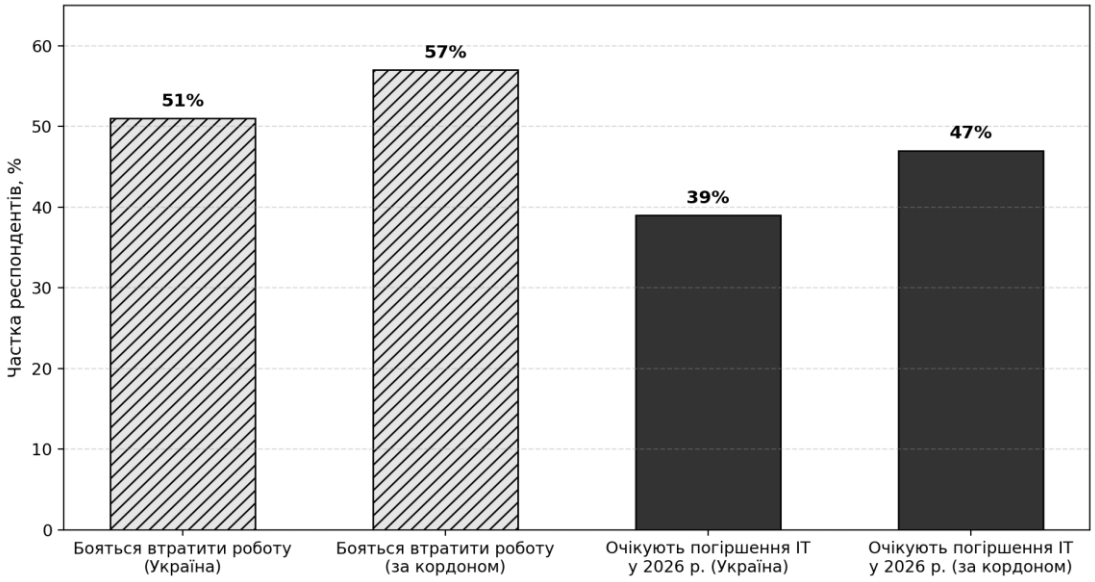


Рис. 2.27. Страх втратити роботу та песимістичні очікування щодо галузі

Джерело: побудовано автором за даними [164].

Водночас традиційні підходи до прогнозування кадрового потенціалу не повною мірою враховують динамічний характер змін у компетентнісному складі, мотиваційних установках та поведінкових характеристиках персоналу. Обмежена адаптивність таких підходів набуває особливої актуальності в умовах високої невизначеності, скорочення кадрового складу, необхідності інтеграції внутрішньо переміщених осіб, трансформації бізнес-процесів, а також поширення дистанційного та гібридного форматів організації праці. За таких умов знижується спроможність підприємств ІТ-сфери своєчасно ідентифікувати перспективних фахівців, формувати результативні команди, підтримувати належний рівень психоемоційного благополуччя працівників та забезпечувати стійкість функціонування і розвитку підприємства в кризовому середовищі.

Стратегічне призначення системи мотивації персоналу підприємств ІТ-сфери полягає у створенні умов для підвищення результативності праці, розвитку людського капіталу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Належний рівень мотивації працівників сприяє підвищенню їхньої залученості до виконання професійних завдань, глибшому розумінню їхнього змісту та значущості, дотриманню

встановлених термінів, підвищенню продуктивності й якості результатів праці. Водночас ефективна мотиваційна система виконує важливу функцію у сфері управління талантами, оскільки сприяє зниженню рівня плинності персоналу, залученню висококваліфікованих фахівців та формуванню передумов для їх довготривалого утримання в компанії [90].

Можна сказати, що проблема мотивації ІТ-фахівців є багаторівневою. По-перше, звичайно, це задоволення базової потреби будь-якої людини. Однак, враховуючи специфіку ІТ-сфери, важливо розуміти вагому роль мотиваційних факторів, таких як: можливість професійного розвитку, тобто вдосконалення наявних навичок та засвоєння знань у суміжних сферах; створення згуртованості – дружній колектив, пов'язаний корпоративною культурою та командною роботою; піклування про здоров'я та комфорт ІТ-фахівців [168].

Для усіх опитуваних категорій вагомою є складова соціального пакету – лікарняні і додаткова відпустка. Виявлено, що початківці більше задоволені організацією праці та психологічним кліматом в колективі. Працівники сфери інформаційних технологій з досвідом роботи також задоволені сприятливим кліматом в колективі та відповідним розміром заробітної плати чи премії [169].

Особливого значення мотивація персоналу набуває для українських ІТ-компаній, які функціонують в умовах високої конкуренції за кваліфікованих фахівців як на внутрішньому ринку праці, так і в глобальному середовищі. Вибуття працівника створює для підприємства не лише кадрові, а й безпосередні економічні втрати, пов’язані з необхідністю пошуку, відбору, адаптації та професійної інтеграції нового фахівця. Вартість заміщення працівника в окремих випадках може становити еквівалент кількох, а для дефіцитних категорій персоналу – понад десяти місячних заробітних плат. Крім того, тривалість закриття вакансій в ІТ-сфері істотно залежить від рівня професійної відповідальності та дефіцитності відповідної компетенції: пошук Senior-фахівців може тривати декілька місяців, тоді як заміщення позицій

рівня C-level та Architect може потребувати значно тривалішого періоду. Це зумовлює необхідність формування адаптивної системи мотиваційного менеджменту, орієнтованої не лише на підвищення поточної результативності праці, а й на залучення, розвиток та утримання ключових фахівців.

Отже, проведений у підрозділі 2.3 факторний, кореляційний, регресійний та кластерний аналіз емпірично підтвердив багатофакторну природу проблеми плинності кадрів в українських IT-компаніях: виокремлено п'ять латентних факторів мотиваційного менеджменту, серед яких компенсація виявилася статистично незначущим предиктором наміру звільнення, тоді як автономія, лідерство та кар'єрний розвиток продемонстрували стійкий негативний зв'язок із плинністю персоналу. Побудована на основі синтезу трьох незалежних регресійних моделей комплексна ієрархія деструктивних чинників визначила «Лідерство та управлінську підтримку» як структурно самостійний і найвпливовіший чинник, що додатково підтверджено незалежним кластерним аналізом. Зовнішня верифікація результатів на галузевих даних DOU.ua засвідчила відповідність одержаних висновків реальній практиці ринку праці. Здобуті результати формують емпіричне підґрунтя для розроблення адаптивної багатовекторної моделі мотиваційного менеджменту, представленої в розділі 3.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено емпіричний аналіз детермінант мотиваційного менеджменту на підприємствах IT-сфери України, за результатами якого сформульовано такі висновки.

1. Аналіз міжнародних рейтингів засвідчив диспропорційність позицій України у глобальному цифровому середовищі. Загальна позиція в Global Innovation Index погіршилася з 45-го місця у 2020 р. до 66-го серед 139 країн у 2025 р., проте за субіндексом «Знання та технологічні результати» Україна

посідає 47-ме місце, тоді як за складовою «Інституції» – лише 108-ме. Водночас зафіксовано високі позиції за Government AI Readiness Index (40-ве місце, +14 позицій), National Cyber Security Index (20-те місце), E-Government Development Index (30-те місце; 1-ше місце за індексом електронної участі), Network Readiness Index (43-тє місце) та Global Startup Ecosystem Index (43-тє місце у 2026 р. за зростання сукупного показника на 7,0 %). Це свідчить, що потенціал вітчизняного ІТ-сектору обмежується насамперед інституційними чинниками, а висока концентрація ІТ-екосистеми в Києві (82,6 % національного показника) потребує врахування регіональної специфіки під час формування мотиваційних стратегій.

2. Виокремлено три фази розвитку експорту ІТ-послуг України у 2020–2025 рр.: довоєнного екстенсивного зростання (2020–2021 рр., середньорічний темп приросту понад 25 %), «шокової стійкості» (2022 р., історичний максимум 7,34 млрд дол. США та 44 % експорту послуг) і корекції та стабілізації (2023–2025 рр., скорочення до 6,45 млрд дол. США у 2024 р. з подальшим відновленням до 6,66 млрд дол. США у 2025 р.). Доведено, що кожна фаза формує різні пріоритети управління персоналом: у фазі зростання – масштабний рекрутинг і розвиток бренду роботодавця, у фазі корекції – утримання ключових фахівців, оптимізацію витрат на персонал і підвищення ефективності наявних команд. Поступове зниження частки США в експорті (з 40,5 % до 35,9 %) та диверсифікація ринків у бік Європи підвищують вимоги до професійних, мовних і міжкультурних компетентностей персоналу.

3. Встановлено, що війна суттєво трансформувала кадровий потенціал галузі: у 2022 р. за кордон виїхало 50–57 тис. ІТ-фахівців (17–20 % чисельності), а станом на серпень 2025 р. із 303 тис. фахівців 58 тис. працювали за межами України. Міграційні наміри працівників залишаються поляризованими (по 48 % планують виїзд і залишаються в країні), а медіанний дохід фахівців за кордоном на 34 % перевищує український. Медіанна заробітна плата розробників зросла з 2500 дол. США у 2020 р. до максимуму 3435 дол. США у 2023 р. і надалі стабілізувалася в межах 3300–3450 дол.

США. Узагальнено, що трансформація ІТ-ринку відбувається під впливом макроекономічних, геополітичних та інституційних чинників, які зумовлюють потребу в адаптивній моделі мотиваційного менеджменту (табл. 2.5).

4. Аналіз кадрової динаміки 50 найбільших ІТ-компаній України засвідчив ознаки стабілізації: у 2025 р. уперше за період повномасштабної війни зафіксовано приріст чисельності персоналу (0,5 %), а частка компаній зі стабільним штатом зросла з 18 % до 44 %. Водночас плинність кадрів залишається головною причиною зміни чисельності персоналу (її зазначила 31 компанія з 50 проти 12 компаній, що назвали реалізацію нових проєктів). Аналіз бенефітів показав, що середній індекс соціального пакета становить 10,5 бала з 59 можливих (17,8 %), а заробітна плата і соціальний пакет є відносно самостійними вимірами компенсаційної пропозиції роботодавця. Працівники найвище цінують гнучкість графіка та місця роботи (60 %) і оплачувані відпустки та лікарняні (57 %), тоді як фінансові стимули посідають лише третю позицію (49 %).

5. Розроблено та апробовано інтегральний індекс ефективності мотиваційного менеджменту Iemm, який поєднує результати моделей Balanced Scorecard, Investors in People і Кіркпатріка. Вагові коефіцієнти визначено методом аналізу ієрархій Т. Сааті за оцінками восьми узгоджених експертів (ωBSC = 0,466; ωIiP = 0,367; ωKirk = 0,167), що відрізняється від запропонованих у літературі значень і підтверджує доцільність їх емпіричного уточнення. За результатами опитування 280 працівників ІТ-підприємств середнє значення Iemm становить 0,489 (межа критичного та фрагментарного рівнів): фрагментарний рівень виявлено у 53,9 % респондентів, критичний – у 30,4 %, еталонний – лише в 1,4 %. Усі 15 досліджуваних підприємств перебувають на фрагментарному рівні (0,411–0,551), жодне не досягло порогу стабільного рівня 0,65, що свідчить про недостатню системність мотиваційного менеджменту в галузі.

6. Встановлено відмінності ефективності мотиваційного менеджменту за типами ІТ-компаній: найвищий рівень Iemm мають аутсорсингові компанії

(0,512), далі – стартапи (0,504), продуктові компанії (0,473) та корпорації (0,460). Для корпорацій характерне системне відставання за всіма субіндексами, що обґрунтовує потребу в комплексній трансформації, тоді як для продуктових компаній проблема має точковий характер (найслабша складова IBSC = 0,456). Водночас внутрішньотипова варіативність Iemm у низці випадків співмірна з міжтиповою або перевищує її, тому тип бізнес-моделі формує лише загальні передумови, а не визначає фактичний рівень мотиваційного менеджменту, що обґрунтовує дворівневий підхід до побудови його моделі.

7. Перевірка надійності вимірювального інструментарію засвідчила достатню внутрішню узгодженість анкети в цілому (α Кронбаха = 0,842 для 23 пунктів) за нижчої узгодженості шкали Investors in People (α = 0,543), яка потребує подальшого вдосконалення. Факторний аналіз (KMO = 0,839; критерій Бартлетта χ^2 = 1990,7; p < 0,001) дав змогу виокремити п'ять латентних факторів мотиваційного менеджменту, що пояснюють 45,3 % загальної дисперсії: «Компенсація та винагорода», «Стратегічна залученість (BSC)», «Автономія та організаційна культура», «Лідерство та управлінська підтримка» та «Кар'єрний розвиток і навчання».

8. Кореляційний і регресійний аналіз засвідчив, що структура значущих предикторів залежить від цільового показника. Модель лояльності персоналу (eNPS) пояснює 59,6 % дисперсії, і всі п'ять факторів є значущими, з найбільшим внеском компенсації (β = 0,716) та лідерства (β = 0,662). Модель продуктивності праці пояснює 38,2 % дисперсії, найсильнішим предиктором є компенсація (β = 5,02). Модель наміру звільнення пояснює лише 17,3 % дисперсії, а значущими залишаються тільки автономія та організаційна культура (β = −0,339), лідерство (β = −0,272) та кар'єрний розвиток (β = −0,264); компенсація статистично незначуща (p = 0,334). Отже, підвищення оплати праці саме по собі не є ефективним інструментом утримання персоналу. Дисперсійний аналіз (F(3, 276) = 3,16; p = 0,025) підтвердив значущі

відмінності мотиваційного клімату між типами компаній, а отримане ранжування повністю збіглося з рейтингом за Iemm.

9. На основі синтезу трьох регресійних моделей і кластерного аналізу сформовано комплексну ієрархію деструктивних чинників за композитним індексом впливу: «Лідерство та управлінська підтримка» (0,855), «Компенсація та винагорода» (0,771), «Кар'єрний розвиток і навчання» (0,770), «Автономія та організаційна культура» (0,711), «Стратегічна залученість» (0,541). Чинник лідерства є структурно самостійним і не знижується до інших вимірів, що обґрунтовує його виокремлення як окремого вектора моделі мотиваційного менеджменту. Результати верифіковано на зовнішніх галузевих даних: серед причин звільнення за власною ініціативою провідними є перехід на кращі умови (44 %) та відсутність кар'єрних перспектив (41 %), а в групі високого ризику звільнення (40 % вибірки) найчастіше трапляються професійне вигорання (16,5 %) та відсутність кар'єрного розвитку (16,1 %).

Основні результати дослідження, викладені в розділі 2, відображено у наукових працях автора [90; 169; 183].

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІТ-СФЕРИ: МОДЕЛЬ, МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА НЕЙТРАЛІЗАЦІЯ ЗАГРОЗ

3.1. Концептуальна модель розвитку мотиваційного менеджменту підприємств ІТ-сфери

У сучасних умовах управління персоналом, зокрема формування та реалізація ефективної системи мотивації праці, належить до найбільш динамічних напрямів розвитку менеджменту. Масштабні процеси цифрової трансформації, посилення глобальної конкуренції за висококваліфіковані кадри та поширення дистанційних і гібридних форматів зайнятості зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до мотивації персоналу. Мотиваційні системи, що переважно ґрунтуються на матеріальному стимулюванні та стандартизованому підході до працівників, дедалі меншою мірою відповідають сучасним вимогам забезпечення продуктивності праці, залученості та довгострокового утримання висококваліфікованих фахівців.

Сучасний працівник характеризується зростанням потреби в професійній самореалізації, автономії, можливостях безперервного розвитку, гнучкості організації праці та досягненні балансу між професійною діяльністю й особистим життям. Це актуалізує потребу у формуванні персоналізованих, адаптивних і прозорих механізмів мотиваційного менеджменту, здатних враховувати індивідуальні мотиваційні потреби працівників та одночасно забезпечувати їх узгодження зі стратегічними цілями підприємства.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що цифрова трансформація суттєво змінила функціональну роль HR-технологій, трансформувавши їх із допоміжного інструментарію управління персоналом у важливу інфраструктурну складову сучасної системи мотиваційного менеджменту [165]. Використання цифрових HR-рішень, аналітичних інструментів та технологій оброблення даних створює передумови для

системної діагностики мотиваційних потреб персоналу, персоналізації мотиваційних заходів, оперативного моніторингу їх результативності та своєчасного коригування відповідно до змін внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства.

Результати емпіричного дослідження, представлені у підрозділах 2.2 та 2.3, засвідчили, що ефективність мотиваційного менеджменту ІТ-підприємств формується під впливом детермінант, які доцільно розглядати на двох взаємопов'язаних рівнях. На першому, організаційно-типологічному рівні, розрахунок інтегрального індексу ефективності мотиваційного менеджменту у розрізі типів ІТ-компаній виявив статистично значущі відмінності у характеристиках отиваційного клімату залежно від специфіки бізнес-моделі. Зокрема, найвище значення Iemm зафіксовано в аутсорсингових компаніях (0,512), тоді як найнижче – у корпораціях (0,460), що підтверджує наявність організаційно-типологічної детермінації результативності мотиваційного менеджменту.

Водночас результати дослідження засвідчили, що варіативність значень Iemm у межах окремих типологічних груп у низці випадків перевищує рівень міжтипових відмінностей. Це свідчить про те, що належність ІТ-підприємства до певного типу не є достатньою підставою для однозначного пояснення рівня ефективності його мотиваційного менеджменту. Додатково результати факторного та регресійного аналізу продемонстрували відмінності у структурі статистично значущих предикторів залежно від конкретної цільової управлінської змінної – утримання персоналу, рівня залученості та продуктивності праці. Отже, поряд із типологічними характеристиками підприємства визначальне значення мають специфічні детермінанти, пов'язані з окремими аспектами мотиваційної поведінки та результативності персоналу.

Таким чином, результати емпіричного аналізу підтверджують доцільність диференційованого підходу до діагностики та формування мотиваційного менеджменту ІТ-підприємств, який передбачає одночасне врахування загальних організаційно-типологічних характеристик та

індивідуальної структури значущих детермінант. Зазначене емпірично обґрунтовує сформульований у підрозділі 2.2 висновок щодо необхідності застосування дворівневого підходу до побудови моделі мотиваційного менеджменту ІТ-підприємства, що забезпечує врахування як специфіки його бізнес-моделі, так і комплексу чинників, які безпосередньо визначають окремі результати мотиваційного впливу.

В основу запропонованої концептуальної моделі мотиваційного менеджменту ІТ-підприємства покладено авторський підхід «4Д», який передбачає послідовну реалізацію чотирьох взаємопов'язаних компонентів: Діагностики, Диференціації, Детермінант та Динаміки. Зміст кожного компонента сформовано з урахуванням результатів емпіричного дослідження, представлених у другому розділі дисертаційної роботи (рис. 3.1):

Д1. Діагностика: передбачає комплексне оцінювання поточного стану та результативності мотиваційного менеджменту ІТ-підприємства шляхом розрахунку інтегрального індексу ефективності мотиваційного менеджменту. Методичне забезпечення цього етапу ґрунтується на використанні окремих положень та інструментарію моделей Balanced Scorecard, Investors in People та Кіркпатріка, що дає змогу здійснити системну оцінку мотиваційного середовища, управлінських практик та результатів їх реалізації. Результатом діагностичного етапу є визначення поточного рівня ефективності мотиваційного менеджменту та формування інформаційної основи для подальшого диференційованого управлінського впливу.

Д2. Диференціація: передбачає врахування організаційно-типологічної специфіки ІТ-підприємства, зокрема типу його бізнес-моделі: аутсорсингової компанії, продуктової компанії, стартапу або корпорації. Такий підхід ґрунтується на положенні про те, що тип бізнес-моделі формує специфічні вихідні умови функціонування системи мотиваційного менеджменту, визначає особливості організації праці, характер управлінської взаємодії, доступний набір мотиваційних інструментів та відповідні організаційні обмеження. Обґрунтованість такого розмежування підтверджена

результатами дисперсійного аналізу, які засвідчили наявність статистично значущих відмінностей у параметрах мотиваційного менеджменту залежно від типу ІТ-компанії. Отже, компонент диференціації забезпечує контекстну адаптацію подальших управлінських рішень до специфіки конкретної бізнес-моделі.

Д3. Детермінанти: спрямований на ідентифікацію та структуризацію ключових факторів, що визначають результативність мотиваційного менеджменту та характер мотиваційного впливу на персонал. За результатами емпіричного дослідження сформовано ієрархію п’яти латентних факторів мотиваційного менеджменту, визначених за композитним індексом деструктивного впливу: лідерство та управлінська підтримка; компенсація та винагорода; кар’єрний розвиток і навчання; автономія та організаційна культура; стратегічна залученість. Встановлення структури та відносної значущості зазначених детермінант створює передумови для переходу від уніфікованих мотиваційних заходів до адресного управлінського впливу з урахуванням особливостей працівника, команди та визначеної цільової управлінської змінної.

Д4. Динаміка: передбачає адаптивне коригування мотиваційного впливу на основі регулярного моніторингу результативності системи мотиваційного менеджменту та динаміки ключових показників її функціонування. До основних результативних індикаторів віднесено eNPS, коефіцієнт утримання персоналу та продуктивність праці, зміна яких дає змогу оцінити фактичний ефект реалізованих управлінських заходів. Отримані результати використовуються для своєчасного коригування мотиваційних інструментів, уточнення параметрів управлінського впливу та визначення подальших напрямів його вдосконалення.

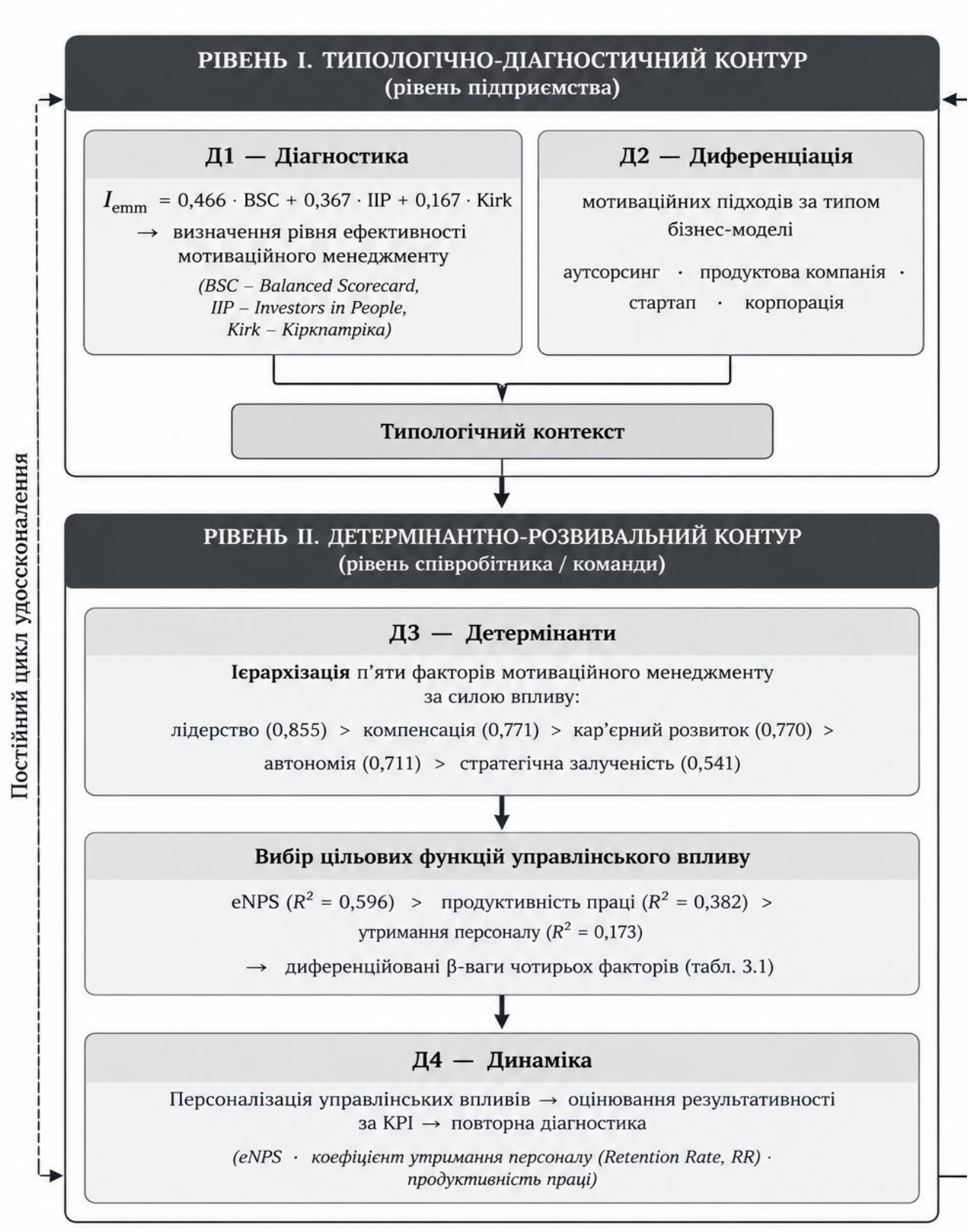


Рис. 3.1. Авторська модель «4Д» мотиваційного менеджменту ІТ-підприємства

Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження, наведених у підрозділах 2.2–2.3

Таким чином, зазначені компоненти формують дворівневу циклічну архітектуру мотиваційного менеджменту ІТ-підприємства. Перший рівень – організаційний – охоплює компоненти Д1 «Діагностика» та Д2 «Диференціація», спрямовані відповідно на визначення загального стану мотиваційного менеджменту та врахування організаційно-типологічної специфіки підприємства. Другий рівень – індивідуально-командний – представлений компонентами Д3 «Детермінанти» та Д4 «Динаміка», у межах яких здійснюється визначення конкретних факторів мотиваційного впливу, оцінювання їх результативності та адаптивне коригування управлінських заходів.

Циклічний характер запропонованої архітектури забезпечується механізмом зворотного зв’язку: результати, отримані на етапі Д4 «Динаміка», використовуються для актуалізації діагностичних процедур, уточнення організаційно-типологічних параметрів, перегляду значущості детермінант та коригування управлінських рішень. У результаті формується замкнений адаптивний контур управління, у межах якого Д1 забезпечує інформаційну основу управлінських рішень, Д2 – їх контекстну диференціацію, Д3 – адресність мотиваційного впливу, а Д4 – оцінювання його результативності та динамічне коригування. Така взаємодія компонентів створює передумови для безперервного вдосконалення мотиваційного менеджменту та підвищення його результативності в умовах цифрової трансформації ІТ-підприємств (рис. 3.1).

На рівні підприємства запропонована модель передбачає послідовну реалізацію двох взаємопов’язаних управлінських процедур, представлених у блоках Д1 – Д2 на рис. 3.1. На першому етапі здійснюється комплексна діагностика стану мотиваційного менеджменту шляхом розрахунку інтегрального індексу його ефективності Iemm, сформованого як зважена сума показників Balanced Scorecard, ІІР та моделі Кіркпатріка. Вагові коефіцієнти компонент індексу визначено із застосуванням методу аналізу ієрархій Сааті на основі експертного оцінювання. Розраховане значення Iemm дає змогу

визначити рівень розвитку мотиваційного менеджменту підприємства – критичний, фрагментарний (у межах емпірично встановленого діапазону 0,41–0,55) або стабільний (за значення Iemm від 0,65), а також ідентифікувати субіндекси, що формують основні проблемні зони мотиваційної системи (блок Д1).

На другому етапі результати діагностики підлягають диференційованій інтерпретації з урахуванням типу бізнес-моделі підприємства, віднесеного до однієї з чотирьох типологічних груп: аутсорсингової, продуктової, стартапової або корпоративної. Така диференціація зумовлена тим, що організаційно-економічні характеристики та специфіка функціонування відповідної бізнес-моделі безпосередньо впливають на формування мотиваційного середовища, визначаючи особливості прояву мотиваційних чинників і, відповідно, створюючи релевантну основу для оцінювання отриманих результатів та обґрунтування подальших управлінських впливів (блок Д2).

Результати послідовної реалізації блоків Д1 і Д2 формують типологічний контекст підприємства, який доцільно розглядати як комплексний базовий профіль його мотиваційного менеджменту. Зазначений профіль інтегрує кількісне значення інтегрального індексу ефективності мотиваційного менеджменту, структуру виявлених слабких субіндексів та належність підприємства до відповідної референтної типологічної групи. Сформований типологічний контекст передається на рівень ІІ не у формі директивно визначеного переліку управлінських заходів, а як контекстна рамка для подальшої індивідуалізованої діагностики мотиваційного стану конкретного працівника або команди.

Застосування такого підходу обумовлено результатами емпіричного дослідження, які засвідчили, що тип бізнес-моделі визначає загальні організаційно-економічні передумови та обмеження функціонування мотиваційного менеджменту, проте не зумовлює однозначно мотиваційний стан окремого працівника чи команди. Так, для стартапів більш характерними можуть бути обмежені можливості фінансування формального навчання та

розвитку персоналу, тоді як у корпоративних структурах вагомим чинником може виступати вища бюрократизація процесів прийняття управлінських рішень. Водночас внутрішньотипова варіативність значень Iemm, за результатами проведеного дослідження, в окремих випадках перевищує міжтипову, що свідчить про недостатність типологічного підходу як єдиної основи для формування мотиваційних управлінських рішень.

Зазначена емпірична закономірність визначає методологічну необхідність переходу від рівня I до рівня II – від типологічної діагностики мотиваційного менеджменту на рівні підприємства до поглибленої діагностики індивідуальних і командних детермінант мотивації. Такий перехід забезпечує поєднання контекстної обумовленості мотиваційного менеджменту з принципом індивідуалізації управлінського впливу, що є визначальною передумовою подальшої реалізації авторської моделі «4Д».

На рівні працівника або команди запропонована модель ґрунтується на п’яти емпірично верифікованих детермінантах мотиваційного менеджменту, виокремлених за результатами факторного аналізу емпіричних даних та ранжованих відповідно до значень композитного індексу деструктивного впливу (рис. 2.24). Найвищу позицію в сформованій ієрархії посідає лідерство та управлінська підтримка (0,855), що охоплює якість зворотного зв’язку від безпосереднього керівника, рівень довіри до управлінських рішень і сприйняття працівником підтримки у складних робочих ситуаціях. Другу позицію займає компенсація та винагорода (0,771), яка характеризує конкурентність рівня оплати праці та прозорість процедур її перегляду. Третю позицію становить кар’єрний розвиток і навчання (0,770), що відображає наявність зрозумілої траєкторії професійного зростання та доступність можливостей підвищення кваліфікації. Четвертим фактором визначено автономію та організаційну культуру (0,711), що характеризує ступінь самостійності працівника у прийнятті робочих рішень та сформованість атмосфери довіри в колективі. П’яту позицію посідає стратегічна залученість (0,541), яка відображає ступінь усвідомлення працівником взаємозв’язку між

власними професійними завданнями та стратегічними цілями підприємства і, зокрема, може оцінюватися через відповідний компонент BSC.

Принциповою методологічною особливістю запропонованої моделі є положення про те, що пріоритетність п’яти детермінант мотиваційного менеджменту, встановлена на етапі Д3, не має універсального характеру, а визначається конкретною цільовою функцією управлінського впливу. Іншими словами, склад і відносна вага пріоритетних факторів можуть змінюватися залежно від того, якого саме результату прагне досягти підприємство: підвищення лояльності персоналу, зростання продуктивності праці чи забезпечення утримання працівників.

Для емпіричної перевірки зазначеного положення сформовано три незалежні регресійні моделі, у яких кожен із трьох цільових показників визначено залежною змінною, а п’ять факторів мотиваційного менеджменту – предикторами. Пояснювальна сила моделей істотно відрізняється: модель лояльності персоналу (eNPS) пояснює 59,6 % дисперсії залежної змінної (R^2 = 0,596), модель продуктивності праці – 38,2 % дисперсії (R^2 = 0,382), а модель наміру звільнення (утримання кадрів) – лише 17,3 % дисперсії (R^2 = 0,173), що зумовлено, зокрема, більшою кількістю позаорганізаційних чинників, які впливають на рішення про звільнення (наприклад, особисті обставини чи пропозиції конкурентів).

Порівняння коефіцієнтів β між трьома моделями виявляє змістовно важливі розбіжності в структурі значущих предикторів. Компенсація та винагорода є найсильнішим предиктором для моделі продуктивності праці (β = 5,02) і статистично значущим предиктором для моделі eNPS (β = 0,716), проте виявляється статистично незначущим предиктором наміру звільнення (β = −0,106; p = 0,334) – тобто підвищення оплати праці саме по собі не є ефективним інструментом утримання персоналу. Натомість для моделі утримання кадрів найбільшу вагу мають автономія та організаційна культура (β = −0,339) і лідерство та управлінська підтримка (β = −0,272). Практичний висновок із цього емпіричного факту є принциповим: застосування

однакового набору мотиваційних інструментів незалежно від конкретної управлінської мети (підвищення лояльності, продуктивності чи утримання) є методологічно необґрунтованим, оскільки ефективність кожного з п'яти факторів істотно різниться залежно від того, який саме результат прагне отримати підприємство (табл. 3.1).

Завершальний блок запропонованої моделі Д4 «Динаміка» забезпечує реалізацію циклічного механізму вдосконалення мотиваційного менеджменту та передбачає послідовне виконання трьох взаємопов’язаних управлінських процедур.

Першим етапом є персоналізація управлінського впливу, що передбачає формування адресного комплексу мотиваційних заходів для конкретного працівника або команди. Його зміст визначається з урахуванням обраної цільової функції управлінського впливу та відповідних диференційованих β-коефіцієнтів, отриманих за результатами регресійного аналізу. При цьому сформований комплекс заходів узгоджується з типологічним контекстом підприємства, сформованим на рівні І, а також зі стадією професійного розвитку працівника. Такий підхід забезпечує перехід від загальних рекомендацій до адресного управлінського впливу, адаптованого до індивідуальних характеристик мотиваційного профілю.

Другим етапом є оцінювання результативності реалізованих управлінських заходів, яке здійснюється за системою вихідних показників моделі: індексом лояльності персоналу, коефіцієнтом утримання персоналу та продуктивністю праці. Кожен із зазначених показників безпосередньо співвідноситься з відповідною цільовою функцією мотиваційного управління, визначеною на етапі Д3, що забезпечує можливість оцінювання не лише загального ефекту від реалізованих заходів, а й ступеня досягнення конкретного управлінського результату.

Третім етапом є повторна діагностика, результати якої забезпечують зворотний зв’язок у межах запропонованої моделі. Отримані в процесі оцінювання результати використовуються для актуалізації індивідуальних

факторних оцінок працівника або команди та визначення змін у структурі ключових детермінант мотивації. На агрегованому рівні накопичені результати створюють основу для повторного розрахунку інтегрального індексу ефективності мотиваційного менеджменту Iemm підприємства. Таким чином, блок Д4 забезпечує замикання моделі у безперервний цикл, що створює передумови для динамічного вдосконалення системи мотиваційного менеджменту відповідно до змін мотиваційного стану персоналу та результативності підприємства.

Практична реалізація рівня II моделі передбачає вибір однієї з трьох цільових функцій управлінського впливу та застосування відповідного набору емпіричних вагових коефіцієнтів (β) для ранжування п'яти факторів під конкретну управлінську задачу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Диференційовані пріоритети факторів мотиваційного менеджменту залежно від цільової функції управлінського впливу

Фактор мотиваційного менеджменту	eNPS (β)	Утримання (β)	Продуктивність (β)
Лідерство та управлінська підтримка	0,662***	−0,272*	значущий
Компенсація та винагорода	0,716***	−0,106 (н.з.)	0,502*** (найсильн.)
Кар'єрний розвиток і навчання	0,541***	−0,264*	значущий
Автономія та організаційна культура	0,483***	−0,339** (найсильн.)	0,230* (найслабш.)
Стратегічна залученість (BSC)	0,270*	−0,211 (н.з., p=0,090)	значущий

*Примітка: н.з. – статистично незначущий предиктор; *** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05.*

Джерело: систематизовано автором за результатами регресійного аналізу (табл. 2.12–2.13; регресія продуктивності праці, дод. Ж).

Результати, наведені в таблиці 3.1, дають підстави сформулювати диференційоване правило вибору пріоритетного мотиваційного інструментарію залежно від визначеної цільової функції управлінського

впливу. Зокрема, у разі орієнтації управлінського впливу на підвищення лояльності персоналу доцільність першочергового застосування набувають інструменти компенсаційної політики та лідерської підтримки. За умови визначення утримання персоналу як пріоритетної цільової функції найбільш вагомими інструментами виступають заходи, спрямовані на розвиток автономії працівників та посилення управлінської підтримки, тоді як використання виключно компенсаційних інструментів не знаходить достатнього емпіричного підтвердження. У випадку орієнтації мотиваційного менеджменту на підвищення продуктивності праці найбільш виражений позитивний вплив має компенсаційна складова, тоді як найменший, хоча статистично значущий, ефект виявлено за інструментами розвитку автономії працівників.

Отже, результати емпіричного аналізу підтверджують необхідність диференційованого застосування мотиваційного інструментарію, за якого пріоритетність конкретних управлінських заходів визначається не універсально, а відповідно до встановленої цільової функції мотиваційного впливу.

Блок Д4 забезпечує адаптивність запропонованої моделі шляхом формування безперервного циклу вдосконалення мотиваційного менеджменту, який охоплює обидва рівні її функціонування. Результати оцінювання результативності мотиваційного впливу за ключовими показниками – індексом лояльності персоналу, коефіцієнтом утримання персоналу та продуктивністю праці – формують зворотний інформаційний зв’язок із рівнем І моделі. Отримані дані використовуються для повторного розрахунку інтегрального Iemm та, за необхідності, коригування типологічного контексту підприємства.

Оновлені результати стають інформаційною основою для наступної ітерації моделі, у межах якої послідовно здійснюються діагностика мотиваційного стану персоналу, диференціація об’єктів управлінського впливу, визначення та ієрархізація ключових мотиваційних детермінант,

формування відповідного управлінського впливу та оцінювання його результативності. Таким чином, кожна наступна ітерація базується на результатах попередньої, що забезпечує поступове уточнення параметрів мотиваційного менеджменту відповідно до фактичних змін у мотиваційному стані персоналу та результатах діяльності підприємства.

Отже, модель мотиваційного менеджменту на основі підходу «4Д» доцільно розглядати не як статичний або одноразовий діагностичний інструмент, а як динамічну систему безперервного управлінського вдосконалення, функціонування якої ґрунтується на принципі зворотного зв'язку. Послідовне врахування результатів кожної попередньої ітерації забезпечує адаптивність управлінських рішень, підвищує обґрунтованість вибору мотиваційного інструментарію та створює передумови для постійного узгодження мотиваційного впливу з актуальними потребами персоналу і стратегічними цілями підприємства.

Запропонована концептуальна модель, на відміну від узагальнених підходів до мотиваційного менеджменту, ґрунтується на результатах авторського емпіричного дослідження, що забезпечує її кількісну обґрунтованість та прикладну спрямованість. Її методологічною основою є інтегральний індекс ефективності мотиваційного менеджменту Iemm, сформований із використанням емпірично визначених вагових коефіцієнтів його субіндексів, а також статистично верифікована ієрархія п'яти ключових детермінант мотиваційного менеджменту. При цьому вагомість зазначених детермінант диференціюється залежно від визначеної цільової управлінської функції, що дає змогу враховувати специфіку очікуваного результату мотиваційного впливу.

Зазначені положення формують наукову новизну запропонованої моделі порівняно з наявними підходами до організації мотиваційного менеджменту. На відміну від концепцій, що передбачають застосування універсального набору мотиваційних інструментів, запропонована модель забезпечує диференційований вибір пріоритетних напрямів управлінського впливу,

обґрунтований конкретними емпіричними коефіцієнтами та статистичними залежностями, встановленими за результатами дослідження вибірки IT-підприємств України. Це дає змогу перейти від загальних рекомендацій щодо стимулювання персоналу до доказово обґрунтованого формування мотиваційних рішень відповідно до конкретної цільової функції управління.

Практичним продовженням запропонованої моделі є адаптивна матриця вибору мотиваційних стратегій, сформована з урахуванням типологічних характеристик підприємства та стадії професійного розвитку персоналу. Її структура та механізм використання, спрямовані на трансформацію результатів емпіричного аналізу в конкретні управлінські рішення, детально розглядаються у підрозділі 3.2.

3.2. Адаптивний механізм реалізації мотиваційного менеджменту залежно від типу IT-компанії та стадії розвитку персоналу

Сучасний стан українського IT-ринку у 2025 р. характеризується поступовим переходом від екстенсивної моделі розвитку до більш зрілої структури функціонування галузі. Однією з визначальних тенденцій є відносна стабілізація чисельності зайнятих IT-фахівців, одночасно зі зміною їх професійно-кваліфікаційної структури та підвищенням ролі працівників із значним досвідом роботи. Паралельно відбувається трансформація переліку компетентностей, затребуваних роботодавцями, що зумовлено як змінами ринкового попиту, так і технологічними перетвореннями.

На розвиток зазначених процесів впливає комплекс взаємопов’язаних чинників. Серед них варто виокремити зменшення припливу нових спеціалістів до галузі, наслідки масштабних релокаційних процесів попередніх років, структурні зміни у попиті на IT-компетентності, а також прискорене впровадження технологій штучного інтелекту. Останній чинник набуває особливого значення, оскільки поступово змінює зміст професійної

діяльності, розподіл функцій між працівниками та цифровими інструментами, а також принципи організації роботи ІТ-команд.

В умовах воєнного стану важливим компонентом мотиваційного менеджменту стають соціально-психологічні інструменти підтримки працівників. Практика українських ІТ-компаній демонструє, що забезпечення психологічного добробуту, належних умов безпеки та гармонійного поєднання професійних і особистих потреб сприяє зростанню продуктивності та збереженню кадрового потенціалу [166].

Таким чином, трансформація українського ІТ-ринку проявляється не лише у зміні кількісних параметрів зайнятості, а й у якісному переформатуванні кадрового потенціалу, структури компетентностей та організаційних форм функціонування ІТ-підрозділів. Зазначені тенденції безпосередньо актуалізують необхідність удосконалення підходів до мотиваційного менеджменту, оскільки зміна характеру праці, професійних вимог і способів організації діяльності потребує більш диференційованих та адаптивних механізмів мотивації персоналу. Отже, однією з характеристик мотивації працівників сфери інформаційних технологій є максимізація активності інтелектуальних ресурсів шляхом правильного підбору факторів мотивації [169].

Важливою умовою забезпечення динамічності та адаптивності запропонованої моделі мотиваційного менеджменту на основі підходу «4Д» є організація системного мотиваційного моніторингу. Його доцільно розглядати як інтегрований управлінський механізм, що забезпечує регулярне відстеження змін мотиваційного стану персоналу, результативності застосованих інструментів та відповідності отриманих результатів визначеним цілям управлінського впливу. На відміну від одноразового оцінювання, мотиваційний моніторинг передбачає повторюваність вимірювань, зіставлення отриманих результатів у динаміці та формування на цій основі обґрунтованих коригувальних управлінських рішень.

У межах розробленої моделі «4Д» мотиваційний моніторинг виконує функцію зворотного зв’язку між результатами реалізації мотиваційних заходів та наступним циклом діагностики, диференціації й визначення пріоритетних детермінант мотиваційного впливу. Його інформаційну основу формують як інтегральні та факторні показники, отримані на рівні діагностики, так і результати оцінювання фактичних наслідків управлінського впливу – рівня лояльності персоналу, коефіцієнт утримання працівників та продуктивності праці. Такий підхід дає змогу не лише фіксувати поточний стан мотиваційної системи, а й своєчасно виявляти негативні тенденції, оцінювати ефективність реалізованих заходів та адаптувати управлінський інструментарій до зміни внутрішніх і зовнішніх умов функціонування ІТ-підприємства.

Таким чином, мотиваційний моніторинг у контурі Д4 «Динаміка» є не допоміжним елементом контролю, а функціонально необхідною складовою запропонованої моделі, яка забезпечує її перехід від статичного оцінювання до безперервного процесу адаптивного управління. Його реалізація передбачає послідовне проходження взаємопов’язаних етапів – від планування системи спостереження та збору релевантних даних до їх аналітичної інтерпретації, діагностики відхилень і формування коригувального управлінського впливу. У результаті кожен завершений цикл моніторингу створює інформаційну основу для наступної ітерації моделі 4Д, забезпечуючи її здатність реагувати на зміни мотиваційного стану персоналу та підтримувати відповідність мотиваційної політики стратегічним цілям підприємства.

Практична реалізація контуру Д4 передбачає проходження п’яти послідовних етапів мотиваційного моніторингу, які забезпечують безперервність адаптаційного циклу моделі:

Етап 1. Планування мотиваційного моніторингу. На першому етапі формується система показників, за допомогою яких здійснюватиметься регулярне оцінювання стану та результативності мотиваційного менеджменту. До складу індикаторів доцільно включати інтегральний індекс ефективності мотиваційного менеджменту Iemm та його субіндекси, п’ять визначених

факторів мотиваційного менеджменту, а також результуючі показники – eNPS, коефіцієнт утримання персоналу та продуктивність праці. Одночасно встановлюється періодичність проведення вимірювань з урахуванням динамічності відповідних показників: показники плинності персоналу доцільно відстежувати щомісячно, факторний профіль мотивації – щоквартально, а інтегральну оцінку – один раз на півроку. Така періодизація дає змогу поєднати оперативне виявлення змін із періодичною комплексною оцінкою ефективності мотиваційного менеджменту.

Етап 2. Збір та систематизація даних. На цьому етапі здійснюється формування інформаційної бази мотиваційного моніторингу шляхом поєднання кількісних і якісних джерел інформації. Для отримання актуальних даних щодо мотиваційного стану персоналу використовуються pulse-опитування та індивідуальні зустрічі 1-on-1. Додатковим джерелом інформації виступають інструменти HR-аналітики, зокрема дані цифрових платформ взаємодії та управління робочими процесами (Slack, Jira), а також інформація кадрового діловодства щодо звільнень, внутрішніх переведень, лікарняних та інших змін у кадровому складі. Комплексування зазначених джерел забезпечує більш повне відображення як суб’єктивного сприйняття працівниками мотиваційного середовища, так і фактичних кадрових процесів.

Етап 3. Аналітичне оцінювання та інтерпретація результатів. Зібрані дані підлягають систематизації та кількісному опрацюванню з метою визначення актуальних значень Iemm, його субіндексів і факторних оцінок. Отримані результати зіставляються з відповідними показниками попередніх періодів, що дає змогу визначити напрям і інтенсивність їх зміни. Водночас здійснюється порівняння фактичних значень із референтними параметрами, визначеними з урахуванням типу бізнес-моделі IT-підприємства. Така процедура забезпечує перехід від простого фіксування показників до їх контекстуальної інтерпретації та визначення рівня відповідності мотиваційної системи встановленим орієнтирам.

Етап 4. Діагностика відхилень та ідентифікація ризиків. На основі результатів аналітичного оцінювання визначаються фактори та показники, за якими спостерігається негативна динаміка, критичні відхилення або підвищення ризику погіршення мотиваційного стану персоналу. Особлива увага приділяється виявленню змін, здатних негативно вплинути на ключові результати мотиваційного менеджменту, зокрема зростанню частки працівників, які належать до групи високого ризику звільнення. Поряд із цим здійснюється ідентифікація нових факторів та потенційних загроз, які не були враховані на попередньому циклі моніторингу, але можуть істотно впливати на мотиваційний клімат підприємства. Таким чином, зазначений етап забезпечує своєчасне виявлення зон управлінського ризику та формує підґрунтя для коригування мотиваційної політики.

Етап 5. Формування та реалізація коригувального впливу. Завершальний етап передбачає трансформацію результатів моніторингу в конкретні управлінські рішення. Залежно від характеру та масштабу виявлених відхилень здійснюється перегляд пріоритетності застосування мотиваційного інструментарію, визначеного за результатами емпіричного дослідження, або коригування відповідної комірки адаптивної матриці мотиваційних стратегій. На цій основі розробляються та впроваджуються скориговані управлінські заходи, спрямовані на усунення виявлених проблем, мінімізацію мотиваційних ризиків і досягнення визначеної цільової функції. Після реалізації коригувального впливу цикл мотиваційного моніторингу поновлюється з етапу планування, що забезпечує безперервність функціонування контуру Д4 «Динаміка» та можливість своєчасного реагування на подальші зміни мотиваційного середовища.

Концептуальна модель, обґрунтована в підрозділі 3.1, встановлює загальну архітектуру дворівневого адаптивного управління мотивацією персоналу, проте не деталізує конкретний прикладний інструментарій, який керівник чи HR-фахівець міг би застосувати в щоденній управлінській практиці. Метою цього підрозділу є розроблення адаптивної матриці

мотиваційних стратегій, побудованої на поєднанні двох емпірично та теоретично обґрунтованих осей диференціації – типу бізнес-моделі підприємства та стадії професійного розвитку працівника. Такий інструментарій дає змогу диференційовано визначати пріоритетні мотиваційні заходи залежно від конкретного поєднання зазначених вимірів і, відповідно, підвищувати обґрунтованість управлінських рішень у сфері мотивації персоналу. (рис. 3.2).

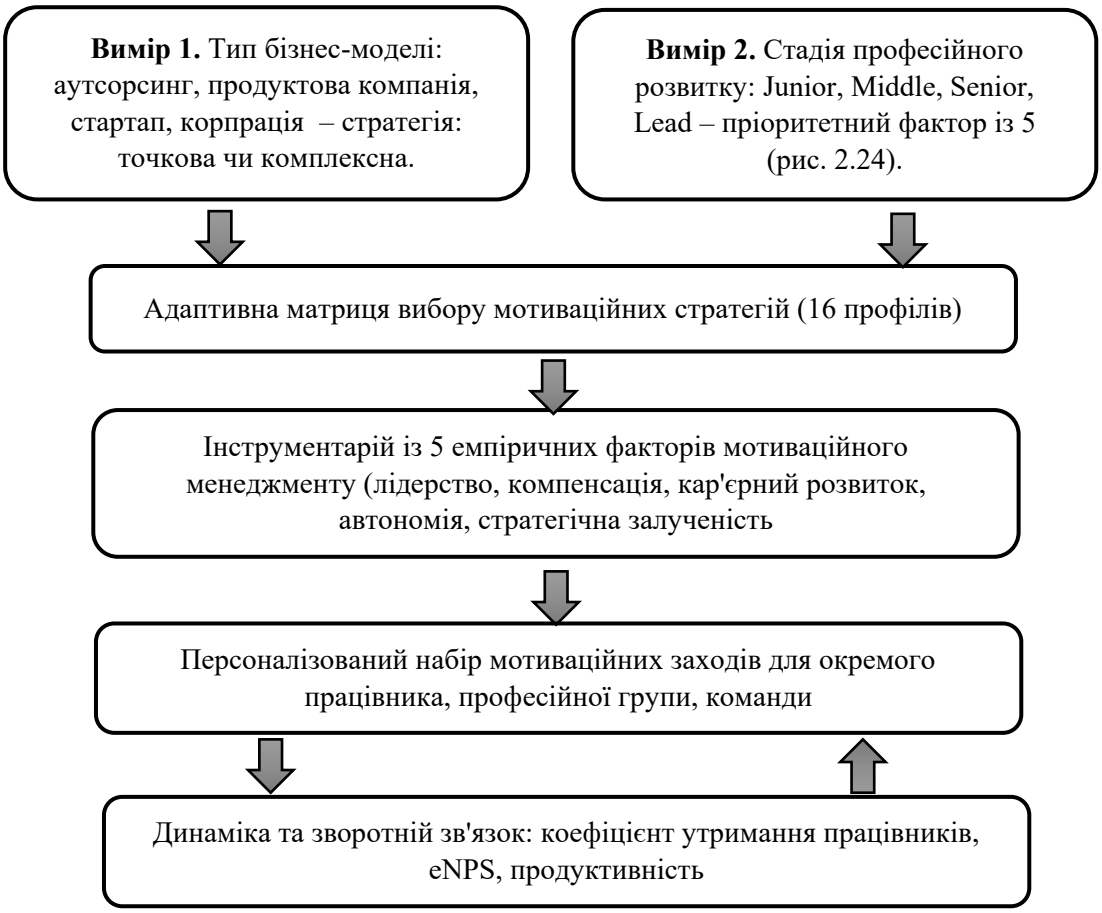


Рис. 3.2. Механізм формування та реалізації адаптивних мотиваційних стратегій

Джерело: розроблено автором

Перший вимір матриці ґрунтується на результатах дослідження, представлених у підрозділі 2.2, відповідно до яких чотири типи IT-компаній – аутсорсингові, продуктові, стартапи та корпорації – відрізняються не лише за рівнем інтегрального індексу ефективності мотиваційного менеджменту, а й за структурними характеристиками його субіндексів. Виявлені відмінності визначають специфіку проблемних зон та зумовлюють необхідність

застосування диференційованих стратегічних підходів до вдосконалення мотиваційного менеджменту залежно від типу ІТ-компанії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Діагностичний профіль типів ІТ-компаній та рекомендована стратегія трансформації

Тип компанії	Iemm	Профіль субіндексів (I_BSC / I_IiP / I_Kirk)	Рекомендована стратегія
Аутсорсинг	0,512	0,50 / 0,52 / 0,53 – рівномірно високі	Підтримувальна: закріплення наявних сильних сторін через розвиток і сертифікацію компетентностей із вибірковим посиленням автономії працівників.
Стартап	0,504	0,50 / 0,52 / 0,50 – слабший I_Kirk	Точкова: орієнтація на гнучкі, доступні за витратами та адресні формати навчання замість традиційних формалізованих програм розвитку персоналу.
Продукт	0,473	0,456 / 0,483 / н.д. – слабший I_BSC	Точкова: посилення стратегічної залученості працівників шляхом узгодження цілей команди з продуктовим баченням та стратегічними пріоритетами компанії.
Корпорація	0,460	0,455 / 0,470 / 0,462 – рівномірно низькі	Комплексна: системна трансформація всіх трьох складових одночасно

Джерело: систематизовано автором за результатами підрозділу 2.2.

Профіль субіндексів наведено в порядку I_BSC / I_IiP / I_Kirk, що відповідає трьом складовим формули Iemm: стратегічній узгодженості цілей, якості кадрової політики та результативності навчальних програм (модель Кіркпатріка) відповідно.

Аутсорсингові компанії характеризуються найвищим серед досліджуваних типів рівнем Iemm (0,512). Водночас їхній профіль субіндексів вирізняється не лише максимальними значеннями, а й відносною структурною збалансованістю (0,50 / 0,52 / 0,53), що свідчить про відсутність вираженої диспропорції між окремими складовими індексу. Така характеристика може

бути пов’язана зі специфікою аутсорсингової бізнес-моделі, зокрема з необхідністю дотримання формалізованих вимог міжнародних замовників щодо якості управлінських і кадрових процесів. Зазначена особливість створює передумови для розвитку стандартизованих практик професійного навчання та сертифікації, що узгоджується з найвищим серед досліджуваних типів значенням субіндексу I_Kirk.

Варто зазначити, що відсутність структурно вираженої складової обумовлює підтримувальний характер рекомендованої стратегії, спрямованої передусім на збереження та подальше зміцнення наявних переваг із вибірковим посиленням автономії працівників. Актуальність останнього напряму визначається тим, що високий рівень стандартизації управлінських процесів, характерний для взаємодії з міжнародними замовниками, потенційно обмежує можливості працівників щодо самостійного прийняття рішень.

Стартапи демонструють близький до аутсорсингових компаній рівень Iemm (0,504), однак характеризуються відмінною структурою його складових. Значення I_BSC та I_IiP (0,50 та 0,52 відповідно) перебувають на відносно високому рівні, тоді як I_Kirk характеризується нижчим значенням. Така структура може бути зумовлена ресурсними обмеженнями стартапів щодо реалізації формалізованих програм професійного розвитку за одночасного збереження високої гнучкості стратегічного управління та кадрових практик. Відносно високий рівень I_BSC може пояснюватися невеликим масштабом організаційної структури та безпосередньою участю засновників у формуванні й комунікації стратегічних цілей, тоді як значення I_IiP відображає можливість реалізації гнучких і менш формалізованих підходів до управління персоналом. Виявлена локалізована слабкість компонента I_Kirk визначає доцільність точкового характеру стратегічного впливу. З огляду на ресурсні обмеження ранніх етапів розвитку стартапів пріоритетним напрямом є використання економічно ефективних і гнучких форматів розвитку компетентностей, зокрема внутрішнього обміну знаннями, наставництва,

мікронавчання та інших форм неформального професійного розвитку, здатних компенсувати обмеженість формалізованих навчальних програм без істотного збільшення витрат.

Продуктові компанії посідають третю позицію за значенням Iemm (0,473) та характеризуються специфічною структурою субіндексів. За відносно прийнятного значення I_IiP (0,483) найбільш слабкою складовою виступає I_BSC (0,456), що є мінімальним значенням цього компонента серед досліджуваних типів IT-компаній. Виявлена диспропорція може свідчити про недостатню узгодженість між стратегічним баченням продукту та його трансляцією на рівень командних і індивідуальних цілей працівників. За таких умов працівники можуть мати обмежене розуміння взаємозв'язку між поточними завданнями та довгостроковими стратегічними пріоритетами розвитку продукту. Оскільки виявлена проблема має локалізований характер, доцільним є застосування точкового стратегічного впливу, спрямованого на посилення стратегічної залученості персоналу. Практична реалізація цього напряму може передбачати впровадження прозорих механізмів каскадування стратегічних цілей на рівень команд та окремих працівників, зокрема із використанням інструментарію OKR, регулярного узгодження командних цілей із продуктовим баченням та комунікації стратегічних пріоритетів.

Корпорації характеризуються найнижчим у досліджуваній вибірці значенням Iemm (0,460) та принципово іншою структурою профілю субіндексів. Значення I_BSC, I_IiP та I_Kirk (0,455 / 0,470 / 0,462 відповідно) перебувають на близькому, відносно низькому рівні, що свідчить про відсутність однієї домінуючої проблемної складової та одночасне зниження результативності за всіма трьома напрямами. На відміну від продуктових компаній і стартапів, де слабкість має переважно локалізований характер, у корпоративному сегменті виявлена диспропорція не є вираженою. Це обумовлює необхідність комплексного характеру стратегічного впливу, оскільки фокусування виключно на одному компоненті не забезпечить достатнього ефекту для системного підвищення Iemm. Відповідно,

пріоритетним напрямом для корпоративного сегмента є комплексна трансформація мотиваційного менеджменту, що передбачає одночасне вдосконалення механізмів стратегічного узгодження цілей, кадрової політики та системи професійного розвитку персоналу.

Отже, результати аналізу підтверджують доцільність диференціації стратегічних підходів залежно не лише від абсолютного значення інтегрального індексу Iemm, а й від характеру внутрішньої структури його субіндексів. За наявності локалізованої слабкості окремого компонента – як у стартапів та продуктових компаній – доцільним є точкове вдосконалення відповідного напряму. За відносно збалансованого профілю та відсутності критично слабкої складової – як у аутсорсингових компаній – пріоритет набуває підтримувальна стратегія, орієнтована на збереження сформованих переваг і їх вибіркове посилення. Натомість рівномірно низькі значення субіндексів у корпоративному сегменті визначають необхідність системного, комплексного характеру трансформаційних заходів.

Другий вимір матриці формується на основі поєднання теоретичних положень, розглянутих у підрозділі 1.2, щодо трансформації мотиваційних пріоритетів працівників на різних етапах професійного життєвого циклу, та емпіричних характеристик досліджуваної вибірки. Теоретичним підґрунтям такого підходу є, зокрема, положення двофакторної теорії Ф. Герцберга щодо зміни співвідношення гігієнічних і мотивувальних чинників у процесі професійного розвитку працівника. Додатковим аргументом виступають виявлені у підрозділі 1.2 ціннісні характеристики покоління Z: 77 % представників цієї групи визначають баланс між професійним і особистим життям як важливий чинник вибору роботодавця, 42 % надають значення змістовності роботи, а 65,5 % очікують перегляду рівня оплати праці кожні шість місяців. Зазначені положення співвідносяться з демографічною структурою респондентів дослідження (рис. 2.13–2.16), у якій частка Junior становить 18 %, Middle – 41 %, Senior – 30 %, Lead – 11 %.

Водночас диференціація мотиваційних пріоритетів за професійними грейдами в межах запропонованої матриці має теоретико-логічний характер. Це зумовлено тим, що емпіричний масив підрозділу 2.3 не передбачав окремого регресійного оцінювання сили впливу п’яти визначених факторів у розрізі професійних грейдів; диференціацію на емпіричному рівні було здійснено за типом IT-компанії. Таким чином, другий вимір не змінює встановленої загальної структури мотиваційних детермінант, а конкретизує напрями їх практичного застосування залежно від стадії професійного розвитку працівника.

Поєднання двох вимірів – типу IT-компанії та стадії професійного розвитку працівника – формує адаптивну матрицю, що охоплює 16 профілів (табл. 3.3).

Використання адаптивної матриці в управлінській практиці передбачає таку послідовність дій:

1) визначення типу бізнес-моделі підприємства та розрахунок його профілю Iemm за методикою підрозділу 2.2;

2) визначення грейду співробітника або переважного грейду команди;

3) визначення відповідної комірки матриці (табл. 3.3) та переліку рекомендованих інструментів;

4) конкретизація інструментів з інструментарію п'яти факторів мотиваційного менеджменту з урахуванням бюджетних і організаційних обмежень підприємства;

5) упровадження заходів і моніторинг результату за показниками eNPS, утримання персоналу та продуктивності праці в межах контуру Динаміка моделі 4Д;

6) за результатами моніторингу – уточнення відповідної комірки матриці для подальших циклів застосування.

Запропонована адаптивна матриця конкретизує концептуальні положення моделі, сформованої у підрозділі 3.1, та трансформує їх у

прикладний управлінський інструментарій, орієнтований на практичне застосування HR-фахівцями та керівниками IT-підприємств.

Таблиця 3.3

Адаптивна матриця вибору мотиваційних стратегій за типом IT-компанії та стадією професійного розвитку персоналу

Тип компанії	Junior	Middle	Senior	Lead
Аутсорсинг	Структуроване онбординг-навчання; прозорий грейдинг	Сертифікація під клієнтські вимоги; кар'єрні траєкторії	Автономія у виборі проєктів/технологій; менторство	Управлінська підтримка від топменеджменту; бонуси за утримання персоналу
Продукт	Залучення до продуктового бачення; наставництво	Узгодження цілей команди з продуктовою стратегією на основі OKR	Автономія у продуктових рішеннях; визнання авторства	Участь у формуванні продуктового roadmap; винагорода за результативними метриками
Стартап	Менторська підтримка від Senior; гнучкий графік	Недорогі формати розвитку	Розширення автомії прийняття рішень	Пряма управлінська близькість до засновників; гнучкі повноваження
Корпорація	Посилена програма адаптації й наставництва	Індивідуальні плани розвитку	Розширення автономії через участь у пілотних кросфункціональних командах	Трансформація управлінської підтримки: від контролю до коучингового супроводу

Джерело: розроблено автором

На відміну від уніфікованих рекомендацій, представлених у прикладній літературі з управління персоналом, розроблена матриця передбачає диференціацію мотиваційного впливу за двома взаємопов'язаними вимірами: типом бізнес-моделі підприємства, характеристики та обмеження якої

емпірично визначено за результатами дослідження, та стадією професійного розвитку працівника.

Водночас необхідно враховувати методологічне обмеження запропонованого підходу. Диференціація мотиваційних стратегій за типом IT-компанії базується на результатах емпіричного аналізу інтегрального індексу та статистичної перевірки відмінностей між групами із застосуванням однофакторного дисперсійного аналізу. Натомість диференціація за стадією професійного розвитку працівника на цьому етапі має теоретико-логічний характер і не є результатом окремої статистичної перевірки взаємозв'язку між грейдом та силою впливу визначених мотиваційних факторів.

У зв'язку з цим подальша емпірична верифікація другого виміру матриці може передбачати розширення інструментарію збору даних шляхом включення професійного грейду респондента до переліку незалежних змінних та його використання у регресійних моделях для оцінювання диференційованого впливу п'яти факторів мотиваційного менеджменту. Такий підхід дасть змогу перевірити статистичну обґрунтованість запропонованої диференціації та, за необхідності, уточнити параметри адаптивної матриці.

Наступним етапом є експериментальне впровадження розробленої моделі на базі діючих IT-компаній, моніторинг ключових показників ефективності до і після реорганізації системи управління персоналом та розрахунок економічного ефекту від мінімізації кадрових втрат.

Метою апробації є перевірка працездатності адаптивного механізму мотиваційного менеджменту в реальних організаційних умовах та оцінювання його результативності за кількісними показниками. Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання: 1) за результатами вихідної діагностики визначити тип проблеми мотиваційного менеджменту на кожному підприємстві та обрати відповідну стратегію інтервенції за адаптивною матрицею (табл. 3.2–3.3); 2) розробити та реалізувати план заходів із визначенням відповідальних виконавців, строків і контрольних індикаторів; 3)

здійснити моніторинг інтегрального індексу Iemm, його субіндексів і результуючих показників до та після впровадження; 4) розрахувати економічний ефект від скорочення кадрових втрат і зіставити ресурсну ефективність комплексної та цільової стратегій.

Апробацію моделі здійснено на прикладі двох умовних підприємств вибірки, обраних як контрастні кейси відповідно до діагностованого типу проблеми: «Корпорація №3» (Iemm = 0,411 – найнижче значення рейтингу, рівномірно занижений профіль субіндексів, що згідно з розробленою матрицею потребує комплексної інтервенції) та «Продуктова №3» (Iemm = 0,428, точковий розрив субіндексів, що потребує цільової інтервенції).

Апробацію здійснено на прикладі умовних підприємств, а не реальних IT-компаній, і це рішення має як методологічне, так і етичне обґрунтування. Показники, необхідні для оцінювання результативності адаптивного механізму, належать до внутрішньої управлінської інформації підприємств. Ідеться про коефіцієнт плинності персоналу, індекс лояльності eNPS, рівень абсентеїзму, частку працівників групи високого ризику звільнення, рівень оплати праці та витрати на навчання й розвиток персоналу. IT-компанії України зазвичай не розкривають такі дані у відкритих джерелах, оскільки вони становлять комерційну таємницю та стосуються конкурентної позиції роботодавця на ринку праці. Публічно доступними є лише окремі агреговані характеристики: чисельність фахівців, тип бізнес-моделі, географія офісів та узагальнені оцінки роботодавців за даними галузевих рейтингів.

Використання назв реальних компаній у поєднанні з розрахунковими значеннями кадрових показників означало б приписування цим компаніям даних, які вони не оприлюднювали. Це суперечить принципам академічної доброчесності. Крім того, у розділі 2 підприємства вибірки вже анонімізовано за схемою «тип компанії + порядковий номер», тому збереження позначень «Корпорація №3» і «Продуктова №3» забезпечує методологічну послідовність роботи. Параметри умовних підприємств сформовано з урахуванням результатів діагностики (підрозділ 2.2), галузевих показників ринку праці IT-

сфери України (підрозділ 2.1) та масштабу реальних компаній відповідних сегментів.

Відбір підприємств здійснено за трьома критеріями: по-перше, крайніми або близькими до крайніх позиціями в рейтингу за Iemm (рис. 2.17), що забезпечує найбільший потенціал для фіксації змін; по-друге, принципово різною структурою профілю субіндексів, що дає змогу перевірити обидві логіки адаптивної матриці – комплексну та цільову; по-третє, згодою керівництва на участь у пілотному проєкті та доступом до кадрових даних, необхідних для розрахунку результуючих показників. Характеристику підприємств-кейсів наведено в табл. 3.4.

Вибір інтервенції для «Продуктової №3» потребує окремого пояснення. Попри те, що на рівні типологічної групи найслабшою складовою продуктових компаній є I_{BSC}, індивідуальна діагностика «Продуктової №3» виявила найнижчий субіндекс I_{iP} (0,390), що зумовлено слабкими показниками лідерства та управлінської підтримки. Це підтверджує висновок підрозділу 2.2 про вищу внутрішньотипову варіативність Iemm порівняно з міжтиповою та пріоритетність індивідуальної діагностики над типовою рекомендацією. Натомість профіль «Корпорації №3» відповідає типовому для корпоративного сегмента рівномірно заниженому профілю, що зумовило вибір комплексної стратегії.

Для обох підприємств пріоритетною визначено функцію утримання персоналу, оскільки саме кадрові втрати формують основну частину економічних збитків від неефективного мотиваційного менеджменту. Відповідно до табл. 3.1, для цієї цільової функції найбільшу вагу мають автономія та організаційна культура ($\beta = -0{,}339$), лідерство та управлінська підтримка ($\beta = -0{,}272$) і кар'єрний розвиток і навчання ($\beta = -0{,}264$), тоді як компенсація та винагорода є статистично незначущим предиктором наміру звільнення ($\beta = -0{,}106$; $p = 0{,}334$).

Таблиця 3.4

Характеристика підприємств-кейсів апробації адаптивного механізму мотиваційного менеджменту

Показник	«Корпорація №3»	«Продуктова №3»
Тип бізнес-моделі	Корпорація	Продуктова компанія
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	420	150
Структура персоналу за грейдами (Junior / Middle / Senior / Lead), %	22 / 40 / 27 / 11	15 / 43 / 31 / 11
Кількість лінійних керівників / тимлідів, осіб	38	14
I_{emm} (вихідна діагностика)	0,411	0,428
Позиція в рейтингу (з 15)	15	14
Профіль субіндексів I_{BSC} / I_{IiP} / I_{Kirk}	0,405 / 0,420 / 0,408	0,454 / 0,390 / 0,438
Тип проблеми	Рівномірно занижений профіль (системне відставання)	Точковий розрив (найслабший I_{IiP})
Цільова функція управлінського впливу (табл. 3.1)	Утримання персоналу	Утримання та лояльність персоналу
Стратегія за адаптивною матрицею	Комплексна інтервенція	Цільова інтервенція
Пріоритетні фактори впливу	Лідерство; автономія; кар'єрний розвиток; компенсація (допоміжний)	Лідерство та управлінська підтримка

Джерело: складено автором за результатами діагностики (підрозділ 2.2, рис. 2.17); чисельність, структура персоналу та профілі субіндексів кейсів – умовні дані

Саме тому для «Корпорації №3» компенсаційний напрям включено до плану лише як допоміжний і зведено до підвищення прозорості процедури перегляду заробітної плати без збільшення фонду оплати праці. Для «Продуктової №3» додатково враховано функцію лояльності, за якою лідерство є одним із двох найсильніших предикторів eNPS ($\beta = 0{,}662$).

Пілотне впровадження організовано як повний цикл контуру Д4 «Динаміка» моделі 4Д і складалося з шести етапів, послідовність і зміст яких наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

План-графік пілотного впровадження адаптивного механізму мотиваційного менеджменту

Етап	Строк	Зміст робіт	Інструменти та джерела даних
0. Вихідна діагностика	Місяць 0	Розрахунок I_{emm}, субіндексів і факторних оцінок; фіксація базових значень eNPS, плинності, абсентеїзму та продуктивності за попередні 6 місяців	Анкета дослідження (розділ 2), кадрові дані, дані систем управління задачами
1. Планування	Місяць 1	Вибір цільової функції, стратегії та комірок адаптивної матриці; формування плану заходів, бюджету, відповідальних і контрольних індикаторів	Табл. 3.1–3.3, робоча сесія з керівництвом і HR
2. Запуск заходів	Місяці 1–2	Затвердження регламентів, старт навчальних програм для керівників, комунікація змін персоналу	Внутрішні накази, загальні зустрічі, корпоративні канали
3. Реалізація та поточний моніторинг	Місяці 2–6	Виконання заходів; щомісячне відстеження плинності та абсентеїзму; контроль виконання регламентів	Кадрові дані, HR-аналітика (Jira, Slack), звіти керівників
4. Проміжна оцінка та коригування	Місяць 3	Pulse-опитування (eNPS і 5 факторів), аналіз відхилень, коригування заходів	Pulse-опитування, зустрічі 1-on-1
5. Повторна діагностика	Місяць 6	Повторний розрахунок I_{emm} за тією самою методикою; порівняння KPI; розрахунок економічного ефекту; визначення пріоритетів наступного циклу	Анкета дослідження, ваги ω розділу 2, формули (1.1)–(1.3), (3.1)–(3.6)

Джерело: розроблено автором.

Зміст заходів сформовано шляхом конкретизації рекомендацій відповідних комірок адаптивної матриці (табл. 3.3) з урахуванням бюджетних та організаційних обмежень підприємств (Дод. И). Для «Корпорації №3» реалізовано комплексний план за чотирма з п'яти факторів, для «Продуктової №3» – цільову інтервенцію, зосереджену на єдиному пріоритетному факторі «лідерство та управлінська підтримка».

Систему моніторингу сформовано з інтегрального рівня (Iemm та субіндекси) і результуючих показників: eNPS (формула 1.3), рівня абсентеїзму

(формула 1.1), частки працівників групи високого ризику звільнення, продуктивності праці та коефіцієнта плинності персоналу, який для порівнянності зведено до річного виміру:

$$К_{пл} = \frac{N_{зв}}{N_{сер}} \cdot \frac{12}{T} \cdot 100\%, \qquad (3.1)$$

де $К_{пл}$ – річний коефіцієнт добровільної плинності персоналу, %;

$N_{зв}$ – кількість працівників, які звільнилися за власним бажанням протягом періоду, осіб;

$N_{сер}$ – середньооблікова чисельність персоналу за період, осіб;

T – тривалість періоду спостереження, міс.

Базові значення розраховано за шість місяців до пілоту, підсумкові – за шість місяців впровадження (табл. 3.7). За результатами шестимісячного впровадження значення Iemm для «Корпорації №3» зросло з 0,411 до 0,583, що становить приріст 0,172 бала, або +41,8 % відносно вихідного рівня.

Таким чином, підприємство перемістилося з останньої позиції рейтингу до верхньої частини фрагментарного рівня. Для «Продуктової №3» показник зріс із 0,428 до 0,517 – приріст 0,089 бала, або +20,8 %.

Це істотне поліпшення в межах фрагментарного рівня, хоча й недостатнє для досягнення порогового значення 0,65, яке визначає перехід до стабільного рівня розвитку мотиваційного менеджменту (рис. 3.3).

За результатами шестимісячного впровадження значення Iemm для «Корпорації №3» зросло з 0,411 до 0,583, що становить приріст 0,172 бала, або +41,8 % відносно вихідного рівня. Таким чином, підприємство перемістилося з останньої позиції рейтингу до верхньої частини фрагментарного рівня.

Таблиця 3.7

Динаміка ключових показників ефективності мотиваційного менеджменту до та після пілотного впровадження

Показник	Корп. №3 до	Корп. №3 після	Зміна	Прод. №3 до	Прод. №3 після	Зміна
I_{emm}	0,411	0,583	+0,172	0,428	0,517	+0,089
I_{BSC}	0,405	0,560	+0,155	0,454	0,471	+0,017
I_{IiP}	0,420	0,610	+0,190	0,390	0,600	+0,210
I_{Kirk}	0,408	0,590	+0,182	0,438	0,462	+0,024
eNPS, пунктів	−18	+6	+24	−4	+14	+18
Звільнення за власним бажанням за 6 міс., осіб	50	34	−16	15	10	−5
Коефіцієнт плинності $K_{пл}$ (річний), %	23,8	16,2	−7,6 в. п.	20,0	13,3	−6,7 в. п.
Рівень абсентеїзму AR, %	3,6	3,0	−0,6 в. п.	3,2	2,8	−0,4 в. п.
Частка працівників групи високого ризику звільнення, %	34	21	−13 в. п.	27	18	−9 в. п.
Task Completion Rate, %	78	84	+6 в. п.	82	86	+4 в. п.

Джерело: розраховано автором на умовних даних (ілюстративний розрахунок); Iemm розраховано за формулою з емпіричними вагами ωBSC = 0,466; ωIiP = 0,367; ωKirk = 0,167.

Для «Продуктової №3» показник зріс із 0,428 до 0,517 – приріст 0,089 бала, або +20,8 %. Це істотне поліпшення в межах фрагментарного рівня, хоча й недостатнє для досягнення порогового значення 0,65, яке визначає перехід до стабільного рівня розвитку мотиваційного менеджменту (рис. 3.3).

Структура приросту субіндексів (рис. 3.4) засвідчує, що зміни відбулися саме в тих складових, на які було спрямовано вплив. У «Корпорації №3» зростання має наскрізний характер: найбільше зріс IIiP (+0,190) завдяки поєднаному ефекту заходів із лідерства та кар'єрного розвитку, IKirk – на 0,182 завдяки індивідуальним планам розвитку й навчанню менеджерів. Найменший приріст має IBSC (+0,155), оскільки стратегічна залученість не була прямим

об'єктом інтервенції, що визначає пріоритет наступного циклу – каскадування стратегічних цілей на рівень команд.

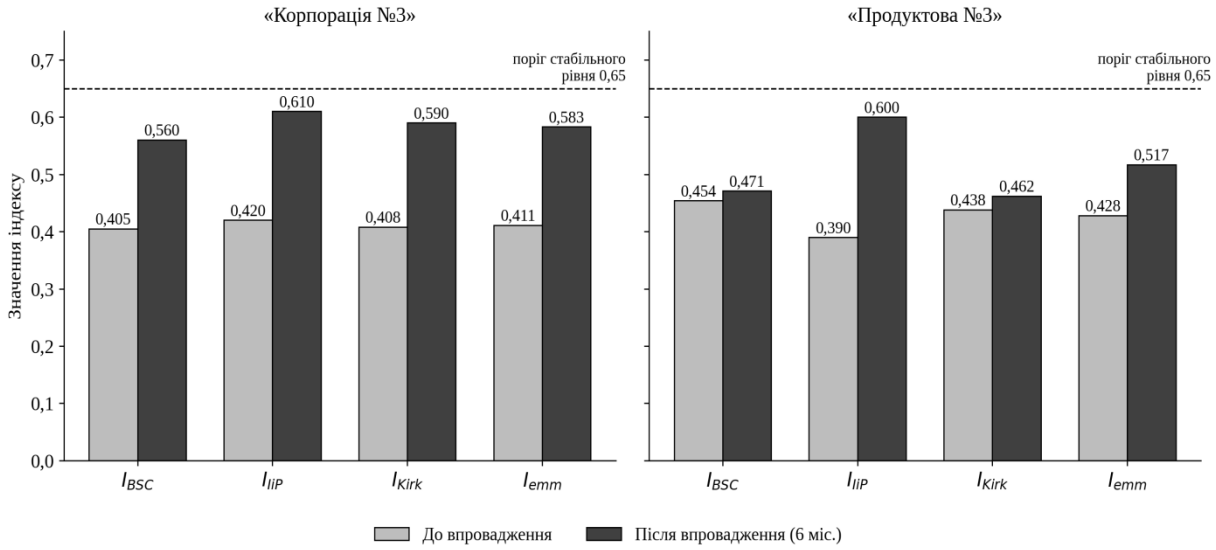


Рис. 3.4. Профіль субіндексів Iemm умовних підприємств до та після впровадження адаптивного механізму

Джерело: розраховано автором на умовних даних (ілюстративний розрахунок).

У «Продуктової №3» зростання зосереджене в субіндексі IIiP (з 0,390 до 0,600), тоді як IBSC і IKirk змінилися незначно (+0,017 і +0,024), що підтверджує адресність цільової інтервенції. Після пілоту найслабшою складовою став IKirk (0,462), який і визначає пріоритет наступного циклу.

Зростання Iemm супроводжувалося поліпшенням результуючих показників. eNPS «Корпорації №3» змінився з −18 на +6, «Продуктової №3» – з −4 до +14. Річний коефіцієнт плинності скоротився на 7,6 в. п. і 6,7 в. п., частка працівників групи високого ризику звільнення – на 13 в. п. і 9 в. п. відповідно, що узгоджується з табл. 3.1: саме лідерство, автономія та кар'єрний розвиток є найсильнішими предикторами наміру звільнення. Менш вираженими є зміни продуктивності (+6 в. п. і +4 в. п.), оскільки її найсильніший предиктор – компенсація – не був об'єктом основного впливу.

Суттєво більший приріст індексу для «Корпорації №3» пояснюється кумулятивним ефектом одночасного впливу на чотири фактори, тоді як для «Продуктової №3» приріст забезпечено виключно цільовим впливом на

лідерство. Оскільки лідерство є найвпливовішим фактором за композитним індексом деструктивного впливу (0,855, підрозділ 3.1), навіть точкова інтервенція за цим фактором здатна суттєво поліпшити інтегральний показник.

Економічний ефект оцінено за двома складовими, пов'язаними з цільовою функцією утримання персоналу: економією на заміні працівників, що звільнилися, та скороченням втрат робочого часу. Ефект від зростання продуктивності не враховано, щоб уникнути подвійного врахування. Вартість заміни одного працівника визначено за формулою:

$$\mathbf{В_{зам} = ЗП_{міс} \cdot k_{зам}}, \qquad (3.2)$$

де $В_{зам}$ – вартість заміни одного працівника, дол. США;

$ЗП_{міс}$ – середня місячна заробітна плата працівника, дол. США;

$k_{зам}$ – коефіцієнт вартості заміни, місяців заробітної плати.

Коефіцієнт $k_{зам} = 6$ відповідає нижній межі оцінки SHRM (6–9 місячних заробітних плат) і враховує витрати на пошук, адаптацію та втрату продуктивності в період вакансії. За медіанної заробітної плати ІТ-фахівців 3400 дол. США (підрозділ 2.1) $В_{зам}$ = 20 400 дол. США. Економію від скорочення плинності розраховано за формулою:

$$Е_{пл}=\Delta N_{зв} \cdot k_{атр} \cdot В_{зам}, \qquad (3.3)$$

де $Е_{пл}$ – економія від скорочення плинності персоналу, дол. США;

$\Delta N_{зв}$ – скорочення кількості звільнень за власним бажанням порівняно з базовим періодом, осіб;

$\Delta N_{зв}$ – коефіцієнт атрибуції ефекту реалізованим заходам.

Оскільки контрольна група не передбачалася, для консервативної оцінки заходам віднесено лише половину зафіксованого ефекту ($k_{атр} = 0,5$). Економію від скорочення втрат робочого часу розраховано на основі рівня абсентеїзму (формула 1.1):

$$Е_{абс} = \frac{\Delta AR}{100} \cdot Ф_{пл} \cdot ЗП_{дн} \cdot k_{атр}, \qquad (3.4)$$

де $Е_{абс}$ – економія від скорочення втрат робочого часу, дол. США;

ΔAR – зниження рівня абсентеїзму, в. п.;

$Ф_{пл}$ – плановий фонд робочого часу персоналу за період, людино-днів;

$ЗП_{дн}$ – середня денна заробітна плата працівника, дол. США.

Фонд робочого часу за шість місяців становить чисельність, помножену на 124 робочі дні; ЗПдн = 3400 · 12 / 248 = 164,52 дол. США.

Витрати на впровадження (Звпр) включають прямі витрати на навчання, цифрові інструменти й консультації, а також альтернативну вартість робочого часу на зустрічі 1-on-1 і складання ІПР (21,25 дол. США/год). Для «Корпорації №3» вони становили 148 600 дол. США (програма для менеджерів – 53 200; час на 1-on-1 – 53 550; кар'єрні треки та ІПР – 29 850; політика гнучкого графіка – 4 000; методологія перегляду заробітної плати – 8 000), для «Продуктової №3» – 42 525 дол. США (програма для тимлідів – 16 800; цифрова платформа – 6 600; час на зустрічі зворотного зв'язку – 19 125). Фонд оплати праці в межах пілоту не змінювався. Чистий економічний ефект визначено за формулою:

$$\mathbf{Е_ч = (Е_{пл} + Е_{абс}) - З_{впр},} \qquad (3.5)$$

де $Е_ч$ – чистий економічний ефект, дол. США;

$З_{впр}$ – витрати на впровадження заходів, дол. США.

Рентабельність інвестицій у впровадження розраховано за формулою (1.2), де вигодами є сума $Е_{пл}$ + $Е_{абс}$, а витратами – $З_{впр}$. Термін окупності визначено за формулою:

$$Т_{ок} = \frac{З_{впр.річ}}{В_{річ}} \cdot 12 \qquad (3.6)$$

де $Т_{ок}$ – термін окупності витрат на впровадження, міс.;

$З_{впр.річ}$ – витрати на впровадження за рік, дол. США;

$В_{річ}$ – річна вигода від впровадження (Епл + Еабс), дол. США.

Ефект розраховано за шість місяців пілоту та в прогнозному річному вимірі за умови збереження досягнутих показників; у річному вимірі одноразові витрати враховано один раз, поточні – подвоєно (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок економічного ефекту від впровадження адаптивного механізму мотиваційного менеджменту, дол. США

Показник	«Корпорація №3»	«Продуктова №3»
Фактичний ефект за 6 місяців пілоту		
Скорочення кількості звільнень, осіб	16	5
Із них віднесено на заходи ($k_{атр}$ = 0,5), осіб	8	2,5
Економія від скорочення плинності, $Е_{пл}$	163 200	51 000
Скорочення втрат робочого часу, людино-днів	312,5	74,4
Економія від скорочення абсентеїзму, $Е_{абс}$	25 704	6 120
Сукупна вигода, $Е_{пл} + Е_{абс}$	188 904	57 120
Витрати на впровадження, $З_{впр}$	148 600	42 525
у т. ч. одноразові	77 200	19 800
у т. ч. поточні	71 400	22 725
Чистий економічний ефект, $Е_{ч}$	40 304	14 595
ROI за 6 місяців, %	27,1	34,3
Прогнозний ефект за рік		
Річна вигода, $В_{річ}$	377 808	114 240
Річні витрати на впровадження, $З_{впр.річ}$	220 000	65 250
Чистий річний економічний ефект	157 808	48 990
ROI за рік, %	71,7	75,1
Термін окупності, міс.	7,0	6,9
Витрати на приріст I_{emm} на 0,01 бала	8 640	4 778

Джерело: розраховано автором на умовних даних

Отже, впровадження адаптивного механізму є економічно доцільним для обох підприємств: уже за шість місяців пілоту сукупна вигода перевищила витрати на впровадження (ROI становить 27,1 % і 34,3 %), а прогнозна річна рентабельність досягає 71,7 % і 75,1 % при терміні окупності близько семи місяців. Основну частину вигоди (86–89 %) забезпечує економія на заміні персоналу, що підтверджує правильність вибору утримання персоналу як цільової функції управлінського впливу.

Показовим є зіставлення кейсів за співвідношенням результату до залучених ресурсів. Комплексна трансформація «Корпорації №3» потребувала чотирьох паралельних напрямів втручання із залученням HR, лінійних менеджерів і фінансового підрозділу, тоді як цільова інтервенція «Продуктової №3» зосередила весь ресурс на одному, найвпливовішому факторі. У результаті приріст Iemm на один задіяний фактор становить 0,089 бала для «Продуктової №3» проти 0,043 бала для «Корпорації №3», приріст Iemm на 0,01 бала коштував відповідно 4 778 і 8 640 дол. США, а рентабельність цільової інтервенції є вищою в обох вимірах. Це свідчить на користь вищої ресурсної ефективності точкової стратегії за умови коректної діагностики пріоритетного фактора.

Водночас це не заперечує доцільності комплексної трансформації для підприємств із рівномірно заниженим профілем (табл. 3.2): для «Корпорації №3» точкове втручання не могло б забезпечити зіставний результат, оскільки жодна зі складових Iemm не є домінувальною причиною відставання, а в абсолютному вимірі саме комплексна інтервенція дала найбільший чистий річний ефект (157 808 проти 48 990 дол. США).

Результати апробації мають такі обмеження: дизайн «до – після» без контрольної групи (частково компенсовано коефіцієнтом $k_{атр}$); невелика кількість респондентів на рівні підприємства, що не дозволяє перевірити статистичну значущість змін; шестимісячний горизонт, недостатній для повного прояву ефектів четвертого рівня моделі Кіркпатріка, та можливий ефект новизни; умовний характер вихідних даних. Подальша верифікація передбачає розширення кількості підприємств, залучення контрольних груп і повторні вимірювання через 12 і 18 місяців.

Апробація на умовних даних продемонструвала працездатність адаптивного механізму: діагностика за Iemm і профілем субіндексів дала змогу визначити тип проблеми та стратегію інтервенції, а реалізація заходів відповідно до адаптивної матриці в ілюстративному розрахунку забезпечила зростання Iemm на 20,8–41,8 %, поліпшення лояльності й утримання

персоналу та окупність витрат близько семи місяців. Порівняння кейсів підтверджує економічну доцільність диференційованого підходу: за точкової проблеми зосередження ресурсів на єдиному пріоритетному факторі ефективніше, ніж уніфіковане застосування повного набору інструментів.

Таким чином, розроблення гнучких моделей мотивації персоналу ІТ-сектору є комплексним управлінським завданням, яке передбачає поєднання сучасних HR-технологій, підходів стратегічного менеджменту та психологічних засад управління персоналом [173; 174]. В умовах загострення конкуренції за людський капітал перехід від уніфікованих до адаптивних систем мотивації стає необхідною передумовою ефективного управління персоналом, тоді як використання технологій штучного інтелекту створює додаткові можливості для персоналізації мотиваційних впливів, своєчасного виявлення проблем і їх превентивного розв’язання.

3.3. Ідентифікація загроз мотиваційному менеджменту підприємств ІТ-сфери та інструментарій їх нейтралізації

Динамічність середовища функціонування підприємств ІТ-сфери зумовлює необхідність розгляду мотиваційного менеджменту не лише як сукупності інструментів стимулювання працівників, а як відкритої управлінської системи, на результативність якої впливають численні внутрішні та зовнішні чинники. Зміни на ринку праці, трансформація форматів зайнятості, поширення гібридної та дистанційної роботи, дефіцит висококваліфікованих фахівців, технологічні зміни, воєнні та геополітичні ризики формують нові умови для забезпечення залученості, продуктивності та утримання ІТ-персоналу.

Під ризиками у сфері інформаційних технологій розуміють можливі небезпеки, спричинені застосуванням ІТ-інструментів і даних у бізнес-операціях. Головне призначення менеджменту ІТ-ризиків – гарантувати

операційну стійкість підприємства у випадку відхилень від стандартного режиму роботи [167].

Водночас цифровізація HR-процесів супроводжується новими викликами, серед яких етичні проблеми застосування технологій, забезпечення інформаційної безпеки та необхідність підвищення цифрових і професійних компетентностей HR-фахівців. Алгоритмічна упередженість, ризики порушення конфіденційності персональних даних і можливість надмірної технологізації трудових відносин зумовлюють потребу в комплексному регулюванні використання штучного інтелекту в HR як через внутрішні корпоративні стандарти, так і за допомогою національних та міжнародних нормативно-правових механізмів [75].

У динамічному середовищі IT-індустрії, що визначається активною інтеграцією технологій штучного інтелекту, поширенням гібридних моделей праці, високою глобальною конкуренцією за талант і специфічними безпековими викликами, ефективність мотиваційного менеджменту перестає залежати виключно від архітектури стимулюючих систем. Вирішального значення набуває превентивна спроможність управлінського апарату завчасно виявляти, аналізувати та нейтралізувати деструктивні чинники, які здатні деформувати мотиваційне середовище організації ще до їх прояву у погіршенні показників продуктивності, eNPS чи зростанні плинності персоналу [168]. Управління такими загрозами потребує комплексного підходу до всіх аспектів їх виникнення, розвитку та впливу на систему мотиваційного менеджменту підприємства.

У таких умовах особливого значення набуває своєчасна ідентифікація загроз мотиваційному менеджменту, під якими доцільно розуміти сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, здатних порушувати стійкість системи мотивації персоналу, знижувати її результативність та створювати передумови для погіршення індивідуальних і організаційних результатів діяльності [169; 170].

На відміну від поняття «ризик», яке передбачає ймовірнісну оцінку можливості настання негативної події та її наслідків, поняття «загроза» характеризує джерело або чинник потенційного негативного впливу [171]. Тому в межах запропонованого методичного підходу ці категорії доцільно розмежовувати: загроза виступає джерелом потенційної дестабілізації мотиваційної системи, ризик відображає ймовірність реалізації такого впливу, а наслідок характеризує фактичну або очікувану зміну параметрів мотиваційного менеджменту.

З урахуванням специфіки ІТ-підприємств систематизація загроз має здійснюватися за такими ознаками: джерело виникнення, характер впливу, рівень прояву, об’єкт впливу та потенційні наслідки для персоналу й підприємства [170; 171]. За джерелом виникнення доцільно виділяти зовнішні та внутрішні загрози.

До зовнішніх належать геополітична нестабільність, мобілізаційні обмеження, зміни державного регулювання [172], трансформація ринку ІТ-праці, посилення конкуренції за кваліфікованих фахівців, зміни технологічного середовища та макроекономічна нестабільність.

Внутрішні загрози пов’язані з недосконалістю управлінських процесів підприємства, організацією праці, особливостями корпоративної культури, якістю лідерства, системою винагород, можливостями професійного розвитку, рівнем автономії працівників та якістю внутрішніх комунікацій [170].

У науковій літературі та управлінській практиці управління ризиками ґрунтується на застосуванні чотирьох базових методів: запобігання виникненню ризикової події, уникнення ризику, його свідоме прийняття та мінімізація втрат у разі реалізації. Такий підхід забезпечує перехід від загальної класифікації ризиків до предметно орієнтованої систематизації загроз мотиваційному менеджменту ІТ-підприємств, представленої в табл. 3.9.

За результатами систематизації, наведеної в табл. 3.9, встановлено, що загрози мотиваційному менеджменту ІТ-підприємств мають комплексний і багатофакторний характер, оскільки виникають під впливом як внутрішніх

організаційних процесів, так і зовнішніх соціально-економічних та інституційних чинників

Таблиця 3.9

Види загроз мотиваційному менеджменту ІТ-підприємств та характер їх впливу

Вид загрози	Характер прояву	Наслідки для мотиваційного менеджменту
Професійне вигорання персоналу	Хронічне перевантаження, висока інтенсивність праці, тривале емоційне напруження	Зниження продуктивності та залученості персоналу, підвищення намірів щодо зміни місця роботи, послаблення впливу чинників «автономія» та «організаційна культура»
Геополітична нестабільність та мобілізаційні ризики	Релокація фахівців, мобілізаційні обмеження, порушення безперервності роботи команд	Зростання управлінської невизначеності, підвищення чутливості персоналу до чинника «лідерство та управлінська підтримка»
Дезінтеграція команд	Втрата комунікаційного зв’язку між працівниками та підприємством, послаблення корпоративної культури в умовах недостатньої особистої взаємодії	Послаблення суб’єктивного відчуття належності до організації та чинника «стратегічна залученість»
Міжпоколіннєві відмінності цінностей	Відмінності мотиваційних пріоритетів працівників різних поколінь	Виникнення ціннісних суперечностей, необхідність диференціації мотиваційних інструментів, підвищення ризику плинності персоналу рівня Junior
Конкуренція за кадри на глобальному ринку праці	Вища оплата праці у конкурентів, можливість міжнародної зайнятості, відмінності у кар’єрних перспективах	Підвищення ризику втрати ключових працівників та необхідність перегляду мотиваційної пропозиції, особливо для підприємств із низьким рівнем Iemm
Інституційна нестабільність регуляторного середовища	Зміни умов оподаткування, регулювання зайнятості та організації праці, зокрема функціонування спеціального режиму «Дія.City»	Ускладнення довгострокового планування компенсаційних і контрактних мотиваційних програм

Джерело: сформано автором

До основних внутрішніх загроз належать професійне вигорання персоналу, дезінтеграція команд, міжпоколіннєві відмінності ціннісних орієнтацій та невідповідність мотиваційних практик специфіці бізнес-моделі підприємства. Зовнішній вплив посилюється геополітичною нестабільністю, конкуренцією за ІТ-фахівців на глобальному ринку праці та змінами регуляторного середовища.

Узагальнюючи, можна сказати, що зміни в мотиваційному менеджменті ІТ-підприємств України є наслідком одночасного впливу кількох груп чинників – макроекономічних, геополітичних та інституційних. Найбільш помітні зрушення – це перенесення акценту з найму на утримання персоналу, посилення ролі нематеріальної мотивації та необхідність швидше реагувати на зміну очікувань працівників [157; 182].

Реалізація зазначених загроз може зумовлювати зниження залученості, лояльності та продуктивності персоналу, підвищення ризику плинності кадрів, послаблення командної взаємодії та зниження результативності мотиваційних програм. Водночас характер і сила впливу окремих загроз можуть відрізнятися залежно від організаційних умов функціонування ІТ-підприємства, особливостей його бізнес-моделі та характеристик персоналу. З огляду на це нейтралізація загроз потребує не уніфікованого набору заходів, а інструментарію, диференційованого за п’ятьма факторами мотиваційного менеджменту та доповненого напрямами, зумовленими специфікою функціонування ІТ-підприємств в умовах воєнного стану, з розмежуванням превентивної та реактивної управлінської реакції.

Ефективне функціонування мотиваційного менеджменту ІТ-підприємства потребує системного поєднання превентивних і реактивних управлінських заходів. Превентивний інструментарій спрямований на своєчасне виявлення, попередження або зниження ймовірності реалізації мотиваційних загроз. Реактивний інструментарій застосовується після виявлення негативних змін у ставленні працівників до роботи, рівні їхньої залученості, продуктивності, лояльності чи психологічного благополуччя.

Такий підхід дає змогу не лише ліквідувати вже наявні проблеми, а й формувати стійку систему мотивації, здатну адаптуватися до динамічних умов ІТ-середовища.

Розглянемо детально превентивний і реактивний інструментарій нейтралізації загроз за напрямами мотиваційного менеджменту:

1. Лідерство та управлінська підтримка. Однією з найбільш поширених загроз у сфері лідерства є послаблення зворотного зв'язку між керівниками та працівниками, особливо в умовах дистанційного або гібридного формату роботи. Відсутність регулярної комунікації може спричинити невизначеність щодо очікувань керівництва, зниження відчуття підтримки, накопичення робочих проблем і погіршення психологічного клімату в команді.

Превентивним заходом є регламентування регулярних індивідуальних зустрічей між працівником і безпосереднім керівником. Доцільно проводити такі зустрічі не лише для контролю виконання завдань, а й для обговорення професійних потреб, навантаження, кар'єрних очікувань, труднощів у взаємодії з командою та рівня задоволеності умовами праці. Важливе значення має розвиток комунікативних, емоційних і лідерських компетентностей менеджерів, а також упровадження стандартизованих процедур надання зворотного зв'язку.

Реактивні заходи повинні застосовуватися у разі зниження eNPS, зростання кількості конфліктів, скарг на управлінську поведінку або погіршення результатів опитувань залученості. У такому випадку доцільними є проведення оперативної управлінської діагностики, розроблення індивідуального плану корекції управлінської поведінки керівника, залучення HR-фахівця чи фасилітатора, а також проведення командних сесій для відновлення довіри та якості комунікації.

2. Компенсації та винагороди. У сфері компенсацій і винагород ключовою загрозою є непрозорість політики оплати праці, невідповідність винагороди ринковому рівню та суб'єктивність у розподілі бонусів. Працівники ІТ-підприємств є особливо чутливими до питань справедливості

винагороди, оскільки мають доступ до великої кількості інформації про актуальні ринкові пропозиції та можуть порівнювати власні умови праці з умовами в інших компаніях.

Превентивна нейтралізація цієї загрози передбачає формування прозорої політики грейдування посад, визначення чітких критеріїв перегляду заробітної плати та преміювання, а також регулярний бенчмаркінг компенсацій відносно ринку праці. Працівники мають розуміти, від яких факторів залежить їхня винагорода: рівня компетентностей, складності завдань, результативності, відповідальності та внеску в досягнення цілей проєкту чи підприємства.

Реактивний інструментарій доцільно застосовувати за наявності ознак підвищеного ризику звільнення ключових фахівців, зростання кількості звернень щодо перегляду оплати праці, отримання працівниками контроферів або зниження рівня задоволеності компенсацією. У таких умовах доцільними є позаплановий перегляд компенсаційного пакета, усунення внутрішніх диспропорцій в оплаті, проведення retention-інтерв'ю та розроблення індивідуальних заходів утримання критично важливих працівників.

3. Кар'єрний розвиток і професійне навчання. Важливою загрозою мотиваційному менеджменту є професійна стагнація, монотонність завдань і відсутність чітко визначених перспектив кар'єрного просування. Для працівників ІТ-сфери, конкурентоспроможність яких значною мірою залежить від постійного оновлення знань і навичок, обмежені можливості розвитку можуть стати причиною зниження залученості та пошуку альтернативного роботодавця.

Превентивні заходи у цьому напрямі передбачають розроблення індивідуальних планів професійного розвитку, визначення горизонтальних і вертикальних кар'єрних треків, організацію внутрішньої ротації між проєктами, фінансування професійного навчання та сертифікацій. Важливими інструментами є технічне менторство, участь у внутрішніх професійних спільнотах, доступ до освітніх платформ, конференцій, хакатонів і програм підвищення кваліфікації.

Реактивні заходи застосовуються тоді, коли працівник демонструє втрату інтересу до поточної ролі, зниження ініціативності, невдоволення змістом роботи або намір змінити роботодавця через обмежені перспективи розвитку. У такому випадку доцільно розглянути переведення працівника на інший або складніший проєкт, зміну ролі, призначення наставника, оновлення індивідуального плану розвитку чи розроблення програми перекваліфікації.

4. Автономія та організаційна культура. Загрозою для мотивації працівників є розрив між задекларованими принципами автономії, довіри та гнучкості й фактичною практикою надмірного контролю або мікроменеджменту. Така невідповідність знижує відповідальність працівників за результат, стримує ініціативу, послаблює інноваційність і формує недовіру до управлінської системи.

Превентивний підхід передбачає чітке визначення зон відповідальності, делегування повноважень залежно від рівня компетентності та досвіду працівників, а також застосування гнучких методологій управління проєктами. Важливим є формування культури, у межах якої оцінюється не формальна присутність працівника чи кількість контрольних процедур, а якість і своєчасність досягнутого результату.

Реактивні заходи мають бути спрямовані на перегляд управлінських практик керівника, якщо в команді зафіксовано зниження самостійності, ініціативності або задоволеності працівників рівнем автономії. Доцільними є проведення фасилітованих командних обговорень, оцінювання стилю лідерства, перегляд процесів погодження рішень і коригування розподілу повноважень.

5. Стратегічна залученість персоналу. Стратегічна залученість працівників знижується тоді, коли вони не розуміють, яким чином їхня щоденна діяльність пов’язана з цілями проєкту, продукту або підприємства загалом. За таких умов індивідуальні завдання сприймаються як ізольовані операції, а не як складова спільного результату, що послаблює внутрішню мотивацію та готовність працівників проявляти ініціативу.

Превентивними заходами є регулярне інформування персоналу про стратегічні пріоритети підприємства, каскадування цілей і ключових результатів (OKR) від рівня компанії до окремих команд і працівників, а також узгодження індивідуальних показників результативності з цілями підприємства. Працівники мають отримувати зрозуміле пояснення того, який вплив має їхня робота на продукт, клієнта, команду та стратегічний розвиток організації.

Реактивний інструментарій включає проведення позапланових стратегічних сесій, перегляд індивідуальних цілей і KPI, діагностику причин зниження залученості та повторну комунікацію щодо змін у стратегії. Особливо важливою є адресна робота з працівниками та командами, у яких виявлено низький рівень розуміння цілей підприємства або зменшення готовності брати участь у вдосконаленні процесів.

6. Психологічне благополуччя та стійкість. У сучасних умовах функціонування ІТ-підприємств суттєво зростає значення ризиків, пов’язаних із хронічним стресом, професійним вигоранням, високим навантаженням, воєнною невизначеністю та порушенням балансу між роботою й особистим життям. Такі чинники можуть призводити до зниження продуктивності, погіршення якості програмних продуктів, збільшення кількості помилок, конфліктів і звільнень.

Превентивними заходами є моніторинг навантаження, обмеження систематичної понаднормової роботи, запровадження гнучкого графіка, надання доступу до програм психологічної підтримки та навчання менеджерів навичкам раннього виявлення ознак вигорання. Доцільним є формування культури психологічної безпеки, у межах якої працівник може повідомити про надмірне навантаження без страху негативних кар’єрних наслідків.

Якщо ознаки вигорання вже виявлено, реактивними заходами можуть бути тимчасове зменшення навантаження, перенесення строків виконання завдань, надання додаткових днів відпочинку, перерозподіл функціональних

обов’язків, зміна проєкту або ролі, а також направлення до зовнішніх чи внутрішніх програм психологічної підтримки.

7. Воєнна безпека та організаційна безперервність. Для українських ІТ-підприємств окрему групу становлять загрози, зумовлені воєнними діями: повітряні тривоги, ракетні атаки, перебої з електроенергією та зв’язком, вимушена релокація, мобілізація працівників, втрата доступу до робочої інфраструктури й посилення психологічної напруги. Ці ризики впливають не лише на технічну можливість виконувати роботу, а й на відчуття безпеки, стабільності та довіри працівників до роботодавця.

Превентивний інструментарій має передбачати план безперервності діяльності, резервне енергоживлення, альтернативні канали доступу до інтернету, компенсацію витрат на облаштування віддаленого робочого місця, підтримку релокації та формування кадрового резерву для критично важливих ролей. Важливим є кросфункціональне навчання, що забезпечує можливість тимчасового заміщення працівників, які не можуть виконувати свої функції через безпекові чи особисті обставини.

Реактивні заходи включають оперативний перегляд строків і пріоритетів проєктів, перерозподіл завдань, залучення резервних фахівців, підтримку працівників, які постраждали від воєнних обставин, а також регулярну кризову комунікацію з боку керівництва. У таких умовах прозорість рішень і людяність управлінської реакції є не менш важливими, ніж фінансові стимули.

8. Реінтеграція ветеранів і ветеранок. Особливої адаптації потребує мотиваційний менеджмент щодо ветеранів і ветеранок, які повертаються до роботи після проходження військової служби. Основними загрозами є складність професійної реінтеграції, можливе зниження професійної впевненості після перерви в роботі, потреба у фізичній або психологічній реабілітації, перевантаження, соціальна ізоляція та ризик дискримінаційного ставлення.

Превентивний інструментарій має включати розроблення персоналізованого плану повернення до роботи на 30, 60 і 90 днів, узгодження

індивідуального навантаження, гнучкого графіка та формату роботи, забезпечення доступу до психологічної й медичної підтримки, призначення професійного наставника та надання можливості відновити чи оновити технічні компетентності. Важливою складовою є навчання менеджерів і команд принципам ветерансько-дружньої комунікації, конфіденційності та недискримінації.

Реактивні заходи застосовуються у випадку, коли працівник відчуває труднощі з адаптацією, стикається з надмірним навантаженням, потребує зміни ролі або повідомляє про некоректне ставлення. У такій ситуації можливими рішеннями є тимчасовий перегляд обсягу завдань, переведення на інший проєкт чи посаду, додаткове навчання, залучення People Partner, медіація конфліктів і реагування на випадки порушення конфіденційності чи дискримінації.

9. Соціальна згуртованість і командна взаємодія. Зниження відчуття належності до команди, послаблення взаємодопомоги, конфлікти та соціальна ізоляція працівників також становлять суттєву загрозу мотиваційному менеджменту. Найбільш уразливими у цьому аспекті можуть бути віддалені працівники, нові члени команди, ветерани, працівники після релокації та фахівці, які працюють у високонавантажених проєктах.

Превентивними інструментами є розвиток культури взаємоповаги, програми взаємного визнання досягнень, професійне та соціальне наставництво, регулярні командні зустрічі, спільні обговорення результатів роботи, а також створення безпечних каналів для надання зворотного зв’язку. Важливо, щоб командні заходи не мали примусового характеру й враховували різні формати зайнятості працівників.

Для українського інформаційного простору великезначення мають саме соціо-мілітарні заходи та успіхи,що формують напрями підтримки ЗСУ, переселенців, тапостраждалого населення від війни з рф [175].

Таким чином, превентивний і реактивний інструментарій нейтралізації загроз мотиваційному менеджменту ІТ-підприємства має бути комплексним і

багаторівневим. Його ефективність визначається здатністю підприємства поєднати моніторинг мотиваційного стану персоналу, своєчасне виявлення негативних тенденцій, адресну підтримку працівників і системне вдосконалення управлінських практик. Це сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню залученості та лояльності персоналу, збереженню психологічного благополуччя працівників, розвитку їхніх компетентностей і зміцненню конкурентоспроможності ІТ-підприємства.

Для зниження етичних і правових ризиків під час використання ШІ доцільно забезпечити прозорість збору та обробки даних, обмежити автоматизований контроль, захистити персональну інформацію та враховувати психологічні й соціальні наслідки моніторингу. Відповідальне впровадження таких технологій на основі принципів приватності, пояснюваності алгоритмів і відкритості сприятиме формуванню довіри працівників, підтриманню їхньої мотивації та підвищенню результативності діяльності підприємства [77].

Наведемо приклади ІТ-компаній, які застосовують інструменти нейтралізації загроз мотиваційному менеджменту. Вони є практичним підтвердженням того, що ризики вигорання, плинності персоналу, воєнної невизначеності, професійної ізоляції та складної реінтеграції ветеранів можуть зменшуватися завдяки цілеспрямованим HR-практикам.

SoftServe використовує комплексний підхід до подолання загроз психологічному благополуччю, професійному вигоранню та втраті персоналу в умовах війни. Одним з основних інструментів є програма добробуту Dare to Care, що охоплює психологічні консультації, групові воркшопи, індивідуальний і командний коучинг, спортивні активності, освітні ініціативи та внутрішні спільноти підтримки. Компанія також проводить для керівників навчання з управління командами в умовах кризи, а для працівників – тематичні лекції про воєнний стрес, посттравматичні стани, взаємодію з ветеранами та підтримку їхніх родин. Для нейтралізації ризиків, пов’язаних із мобілізацією та поверненням працівників із військової служби, SoftServe

реалізує програму Veterans at SoftServe. Її інструментами є збереження робочого місця за працівником під час служби, щомісячна фінансова підтримка, оплачувана відпустка після демобілізації, додаткові дні щорічної відпустки, медичне страхування, доступ до професійної психологічної допомоги, навчання та можливість повернутися до попередньої ролі або перейти на інший проєкт [175]. Таким чином, SoftServe нейтралізує загрози втрати персоналу, психологічного виснаження, зниження лояльності та ускладненої реінтеграції ветеранів через поєднання фінансових, соціально-психологічних, організаційних і професійно-розвиткових інструментів.

GlobalLogic застосувала комплекс заходів для підтримки працівників і членів їхніх сімей від початку повномасштабного вторгнення. Компанія повідомляла про надання матеріальної, логістичної, психологічної та інформаційної допомоги своїм фахівцям. Такий підхід є прикладом кризового реагування на загрози безпеці, вимушеному переміщенню, втраті стабільності та психологічній напрузі працівників [176]. Важливим інструментом є підтримка ветеранів, які повернулися до роботи після військової служби.

Згідно зі звітом GlobalLogic [177], в Україні діяла програма професійної та психологічної підтримки ветеранів, розрахована на період до 12 місяців. Вона передбачала спеціалізовану психологічну допомогу, а для демобілізованих працівників – демобілізаційний пакет, можливість отримати психологічні консультації та взяти участь у відновлювальному ретриті в Карпатах. Компанія зазначала, що з 2022 року до роботи повернулися 79 ветеранів. Зазначений кейс демонструє застосування таких інструментів нейтралізації загроз, як кризова комунікація, фінансова та логістична підтримка, програми психоемоційного відновлення, супровід ветерана після демобілізації та підтримка його професійної адаптації.

EPAM застосовує інструменти підтримки України та розвитку інклюзивного середовища для ветеранів. У межах власної ESG-діяльності компанія повідомляла про фінансову підтримку через EPAM Ukraine Assistance Fund, до якого було заявлено внесок у розмірі 100 млн доларів США

[178]. З позиції мотиваційного менеджменту особливо важливим є освітній інструмент Veterans Course. Його призначенням є підготовка працівників і менеджерів до ефективної інтеграції ветеранів у команди, а також формування розуміння їхніх сильних сторін і професійного внеску. Такий підхід спрямований на нейтралізацію ризиків дискримінації, соціальної ізоляції ветеранів та непідготовленості керівників до організації їхнього повернення. На відміну від виключно фінансових стимулів, цей інструмент формує інклюзивну корпоративну культуру та підвищує якість командної взаємодії.

ELEKS реалізує програму підтримки ментального здоров'я та благополуччя працівників. Її важливою складовою став Psychological Center, який координує індивідуальну й групову психологічну допомогу, інформаційні матеріали, прямі ефіри та консультації з фахівцями. Програма спрямована не лише на працівників, а й на їхніх близьких і членів сімей [179]. У 2023 році в межах цієї системи ELEKS повідомляла про понад 100 звернень щодо психологічної допомоги, проведення індивідуальних і групових консультацій, арттерапевтичних сесій, груп підтримки та понад 25 прямих ефірів із психологами й іншими експертами. До роботи були залучені 11 внутрішніх фахівців та 10 зовнішніх експертів у сфері психологічної підтримки.

Досвід SoftServe, GlobalLogic, EPAM, ELEKS засвідчує, що найбільш ефективними є комплексні інструменти нейтралізації мотиваційних загроз. До них належать психологічна підтримка, гнучкі умови праці, кризова комунікація, програми професійного розвитку, фінансова та соціальна допомога, підготовка менеджерів і цільові програми реінтеграції ветеранів. Практична цінність наведених кейсів полягає в тому, що вони демонструють перехід від традиційного розуміння мотивації як системи винагород до ширшої моделі, у якій мотиваційний менеджмент виконує функцію забезпечення безпеки, психологічної стійкості, професійної самореалізації та соціальної належності працівника.

На нашу думку, приклади інструментів нейтралізації загроз у мотиваційному менеджменті ІТ-підприємства доцільно систематизувати за такими напрямами:

1. Діагностичні інструменти: eNPS, pulse-опитування, інтерв'ю з утримання персоналу, оцінювання 360 градусів, аналіз плинності кадрів, моніторинг навантаження та показників залученості.

2. Організаційно-управлінські інструменти: гнучкий графік, віддалена робота, каскадування OKR, кросфункціональне навчання, кризова комунікація.

3. Матеріальні інструменти: грейдування, бенчмаркінг заробітної плати, преміювання, бонуси за утримання персоналу, компенсація навчання, медичне страхування, гнучкий соціальний пакет.

4. Професійно-розвиткові інструменти: менторство, внутрішня мобільність, ротація проєктів, підвищення кваліфікації та перенавчання.

5. Соціально-психологічні інструменти: психологічні консультації, коучинг, групи підтримки, взаємне визнання працівників, програми благополуччя.

6. Спеціалізовані інструменти воєнного періоду: плани безперервності діяльності, підтримка релокації, забезпечення резервним живленням і зв’язком, програми реінтеграції ветеранів, адаптація робочого місця та індивідуальні плани повернення до роботи.

Застосування зазначених інструментів дає змогу ІТ-підприємству своєчасно виявляти мотиваційні ризики, мінімізувати їхній негативний вплив на персонал і забезпечувати стабільність кадрового потенціалу в умовах високої конкуренції, технологічних змін та воєнної невизначеності. Формування ветерансько-дружнього середовища передбачає адаптацію робочого місця, індивідуалізацію умов праці, навчання менеджерів і забезпечення конфіденційності персональної інформації працівника [180; 181].

На нашу думку, від самоактуалізації та поваги залежить позитивна мотивація. Негативна мотивація (потреби в безпеці, бажання уникнути критики та невдачі) є менш важливою. Керівники будь-якої сфери діяльності повинні враховувати й статево-психологічні особливості своїх підлеглих, оскільки жінки і чоловіки по-різному реагують на невдачу [184].

Аналіз практики SoftServe, GlobalLogic, EPAM та ELEKS засвідчив, що найбільшу ефективність мають комплексні рішення. Вони поєднують психологічну підтримку, кризову комунікацію, гнучкі умови праці, фінансову допомогу, підготовку менеджерів і цільові програми реінтеграції ветеранів. На цій основі інструменти нейтралізації загроз систематизовано за шістьма групами: діагностичні, організаційно-управлінські, матеріальні, професійно-розвиткові, соціально-психологічні та спеціалізовані інструменти воєнного періоду.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропонований підхід забезпечує перехід від розуміння мотивації як системи винагород до ширшої моделі. У ній мотиваційний менеджмент виконує функції забезпечення безпеки, психологічної стійкості, професійної самореалізації та соціальної належності працівників. Це сприяє зниженню плинності кадрів, зростанню залученості персоналу та зміцненню конкурентоспроможності ІТ-підприємств.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено концептуальну модель, адаптивний механізм реалізації та інструментарій нейтралізації загроз мотиваційному менеджменту на підприємствах ІТ-сфери, що дало змогу сформулювати такі висновки.

1. Удосконалено концептуальну модель розвитку мотиваційного менеджменту ІТ-підприємства на основі авторського підходу «4Д», яка передбачає послідовну реалізацію чотирьох компонентів: Д1 «Діагностика»

(оцінювання стану мотиваційного менеджменту за інтегральним індексом Iemm), Д2 «Диференціація» (врахування типу бізнес-моделі підприємства), Д3 «Детермінанти» (ієрархія п'яти емпірично верифікованих факторів мотивації) та Д4 «Динаміка» (моніторинг eNPS, коефіцієнта утримання персоналу та продуктивності праці й коригування управлінського впливу). Модель має дворівневу циклічну архітектуру – організаційний рівень (Д1 – Д2) та індивідуально-командний рівень (Д3 – Д4), – замкнену механізмом зворотного зв'язку, що забезпечує безперервне вдосконалення мотиваційного менеджменту.

2. Науковою новизною моделі є положення про те, що пріоритетність детермінант мотиваційного менеджменту не має універсального характеру, а визначається цільовою функцією управлінського впливу. На основі трьох регресійних моделей сформовано диференційоване правило вибору інструментарію (табл. 3.1): для підвищення лояльності персоналу пріоритетними є компенсаційна політика та лідерська підтримка; для утримання персоналу – розвиток автономії та управлінської підтримки, тоді як суто компенсаційні інструменти не мають достатнього емпіричного підтвердження; для зростання продуктивності праці найбільший вплив має компенсаційна складова. Це забезпечує перехід від універсальних рекомендацій до доказово обґрунтованих управлінських рішень.

3. Обґрунтовано систему мотиваційного моніторингу як функціонально необхідну складову контуру Д4 «Динаміка», що включає п'ять етапів: планування моніторингу, збір і систематизацію даних, аналітичне оцінювання та інтерпретацію результатів, діагностику відхилень та ідентифікацію ризиків, формування й реалізацію коригувального впливу. Запропоновано диференційовану періодичність вимірювань: показники плинності персоналу – щомісячно, факторний профіль мотивації – щоквартально, інтегральну оцінку Iemm – один раз на півроку.

4. Розроблено адаптивний механізм реалізації мотиваційного менеджменту у вигляді матриці мотиваційних стратегій, побудованої на

поєднанні двох вимірів – типу бізнес-моделі ІТ-компанії та стадії професійного розвитку працівника (Junior, Middle, Senior, Lead), яка охоплює 16 профілів (табл. 3.3). Залежно від структури субіндексів Iemm обґрунтовано три типи стратегій: підтримувальну – для аутсорсингових компаній зі збалансованим профілем; точкову – для стартапів (слабкість навчальної складової IKirk) та продуктових компаній (слабкість стратегічної складової IBSC); комплексну – для корпорацій з рівномірно заниженим профілем. Визначено алгоритм застосування матриці в управлінській практиці та методологічне обмеження: диференціація за грейдом має теоретико-логічний характер і потребує подальшої емпіричної верифікації.

5. Апробація адаптивного механізму в ілюстративному розрахунку на умовних даних двох контрастних підприємств засвідчила його працездатність. Комплексна інтервенція в «Корпорації №3» забезпечила зростання Iemm з 0,411 до 0,583 (+41,8 %), цільова інтервенція за фактором лідерства в «Продуктовій №3» – з 0,428 до 0,517 (+20,8 %). Індекс eNPS змінився відповідно з –18 до +6 та з −4 до +14, річний коефіцієнт плинності персоналу знизився на 7,6 та 6,7 в. п., частка працівників групи високого ризику звільнення – на 13 та 9 в. п. Рентабельність витрат на впровадження за шість місяців пілоту становила 27,1 % та 34,3 %, прогнозна річна – 71,7 % та 75,1 % за терміну окупності близько семи місяців; 86–89 % вигоди забезпечує економія на заміні персоналу.

6. Порівняння кейсів підтвердило економічну доцільність диференційованого підходу: за точкової проблеми цільова інтервенція є ресурсно ефективнішою (приріст Iemm на 0,01 бала коштував 4778 дол. США проти 8640 дол. США), тоді як для підприємств із рівномірно заниженим профілем комплексна трансформація забезпечує найбільший абсолютний чистий річний ефект (157 808 дол. США проти 48 990 дол. США). Визначено обмеження апробації (дизайн «до – після» без контрольної групи, шестимісячний горизонт спостереження, умовний характер вихідних даних) і

напрями подальшої верифікації – розширення кількості підприємств, залучення контрольних груп і повторні вимірювання через 12 та 18 місяців.

7. Обґрунтовано методичний підхід до ідентифікації загроз мотиваційному менеджменту ІТ-підприємств, який розмежовує категорії «загроза» (джерело потенційної дестабілізації мотиваційної системи), «ризик»та «наслідок» (зміна параметрів мотиваційного менеджменту), а також систематизує загрози за джерелом виникнення, характером впливу, рівнем прояву, об'єктом впливу та потенційними наслідками (табл. 3.9). До основних внутрішніх загроз віднесено професійне вигорання, дезінтеграцію команд, міжпоколіннєві відмінності ціннісних орієнтацій і невідповідність мотиваційних практик бізнес-моделі; до зовнішніх – геополітичну нестабільність і мобілізаційні обмеження, глобальну конкуренцію за ІТ-фахівців та зміни регуляторного середовища.

8. Запропоновано інструментарій нейтралізації загроз, диференційований за дев'ятьма напрямами – п'ятьма факторами мотиваційного менеджменту, а також психологічним благополуччям, воєнною безпекою та організаційною безперервністю, реінтеграцією ветеранів і ветеранок, соціальною згуртованістю, – з розмежуванням превентивних і реактивних управлінських заходів. На основі аналізу практики SoftServe, GlobalLogic, EPAM та ELEKS інструменти систематизовано за шістьма групами: діагностичні, організаційно-управлінські, матеріальні, професійно-розвиткові, соціально-психологічні та спеціалізовані інструменти воєнного періоду. Практичне значення підходу полягає в переході від розуміння мотивації як системи винагород до моделі, у якій мотиваційний менеджмент забезпечує безпеку, психологічну стійкість, професійну самореалізацію та соціальну належність працівників.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 3, відображено у наукових працях автора 157; 169; 173; 174; 182].

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад, розробленні концептуальної моделі та адаптивного механізму розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери. Результати дослідження дали змогу сформулювати такі висновки.

1. Систематизація еволюції наукових підходів до мотивації персоналу засвідчила перехід від економіко-детерміністичної до людиноцентричної парадигми управління. Класичні теорії мотивації зберігають наукову цінність, однак для ІТ-підприємств потребують адаптації до інтелектуального та творчого характеру праці, високої автономії фахівців і гнучких методологій управління проєктами. Контент-аналіз вітчизняних праць 2020–2025 рр. виявив брак емпіричних кількісних досліджень, комплексних методик оцінювання та досліджень мотиваційного менеджменту саме в ІТ-сфері.

2. Удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження: запропоновано авторське визначення мотиваційного менеджменту як адаптивної підсистеми управління персоналом, що через сукупність суб'єктів, об'єктів, цілей, принципів, методів і механізмів забезпечує формування, розвиток і реалізацію мотиваційного потенціалу працівників відповідно до стратегії та організаційної культури підприємства з метою гармонізації інтересів персоналу й підприємства та підвищення залученості, утримання і продуктивності працівників; уточнено зміст категорії «креативний працівник». Обґрунтовано міжрівневу позицію мотиваційного менеджменту в системі стратегічного управління та його узгодженість із бізнес-стратегією, HR-стратегією та організаційною культурою.

3. Визначено особливості мотивації персоналу ІТ-підприємств в умовах цифрової економіки та воєнного стану: зсув ієрархії мотиваційних пріоритетів у бік безпеки та стабільності, зростання ролі «мотивації місії» та психологічної підтримки, двоїстий вплив штучного інтелекту, специфічні ціннісні

очікування покоління Z. Розроблено інструментарій мотивації персоналу ІТ-підприємств, класифікацію ІТ-підприємств за типом бізнес-моделі та стадією розвитку з визначенням домінуючих мотиваторів і деструктивних чинників, а також матрицю пріоритизації мотиваційних інструментів за критеріями мотиваційного ефекту та ресурсомісткості впровадження.

4. Обґрунтовано структурно-функціональну модель мотиваційного механізму ІТ-підприємства, ієрархічну модель оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту, що поєднує кількісні, якісні та інтегровані методи, та авторську методологічну схему емпіричного дослідження на основі послідовного пояснювального дизайну змішаних методів із процедурами забезпечення валідності та надійності результатів.

5. Аналіз тенденцій розвитку ІТ-ринку України у 2020–2025 рр. дав змогу виокремити три фази розвитку експорту ІТ-послуг (екстенсивного зростання, «шокової стійкості» та корекції й стабілізації) і показати, що кожна з них формує різні пріоритети управління персоналом – від масштабного рекрутингу до утримання ключових фахівців і підвищення ефективності наявних команд. Встановлено, що трансформація мотиваційного менеджменту відбувається під впливом макроекономічних, геополітичних та інституційних чинників, зокрема релокації та міграції фахівців, поляризації їхніх міграційних намірів, стабілізації рівня оплати праці та диверсифікації експортних ринків.

6. Розроблено інтегральний індекс ефективності мотиваційного менеджменту Iemm, який поєднує моделі Balanced Scorecard, Investors in People і Кіркпатріка з емпірично визначеними методом аналізу ієрархій ваговими коефіцієнтами (0,466; 0,367; 0,167). Його апробація на вибірці 280 працівників засвідчила, що середній рівень мотиваційного менеджменту в галузі (Iemm = 0,489) відповідає межі критичного та фрагментарного рівнів, а всі 15 досліджуваних підприємств перебувають на фрагментарному рівні. Найвищий рівень Iemm мають аутсорсингові компанії (0,512), найнижчий – корпорації (0,460), однак внутрішньотипова варіативність показника

співмірна з міжтиповою, що обґрунтовує дворівневий підхід до управління мотивацією.

7. Методами факторного, кореляційного, регресійного та кластерного аналізу виокремлено п'ять латентних факторів мотиваційного менеджменту та сформовано ієрархію деструктивних чинників, у якій провідне місце посідає лідерство та управлінська підтримка (0,855), далі – компенсація та винагорода (0,771), кар'єрний розвиток і навчання (0,770), автономія та організаційна культура (0,711) і стратегічна залученість (0,541). Доведено, що вплив факторів залежить від цільового результату: компенсація є найсильнішим предиктором продуктивності праці та значущим чинником лояльності, проте статистично незначуща для утримання персоналу, тоді як намір звільнення визначають насамперед автономія, лідерство та кар'єрний розвиток.

8. Удосконалено концептуальну модель розвитку мотиваційного менеджменту ІТ-підприємства на основі підходу «4Д» (Діагностика – Диференціація – Детермінанти – Динаміка) з дворівневою циклічною архітектурою та механізмом зворотного зв'язку. На відміну від концепцій, що передбачають універсальний набір мотиваційних інструментів, модель забезпечує диференційований вибір пріоритетних напрямів управлінського впливу залежно від цільової функції (лояльність, утримання або продуктивність персоналу) на основі емпірично встановлених коефіцієнтів впливу факторів. Для реалізації контуру «Динаміка» обґрунтовано п'ятиетапну систему мотиваційного моніторингу.

9. Запропоновано адаптивний механізм реалізації мотиваційного менеджменту у вигляді матриці мотиваційних стратегій, що охоплює 16 профілів поєднання типу ІТ-компанії та стадії професійного розвитку працівника і передбачає підтримувальну, точкову або комплексну стратегію залежно від структури субіндексів Iemm. Апробація механізму в ілюстративному розрахунку на умовних даних двох підприємств засвідчила зростання Iemm на 41,8 % та 20,8 %, поліпшення лояльності персоналу, скорочення плинності кадрів на 7,6 та 6,7 в. п., прогнозну річну рентабельність

витрат на рівні 71,7–75,1 % і термін окупності близько семи місяців. Підтверджено вищу ресурсну ефективність точкової стратегії за коректної діагностики пріоритетного фактора та доцільність комплексної трансформації для підприємств із рівномірно заниженим профілем.

10. Обґрунтовано методичний підхід до ідентифікації загроз мотиваційному менеджменту ІТ-підприємств із розмежуванням категорій «загроза», «ризик» і «наслідок» та їх систематизацією за джерелом виникнення, характером впливу, рівнем прояву, об'єктом впливу та наслідками. Розроблено інструментарій превентивної та реактивної нейтралізації загроз за дев'ятьма напрямами, які охоплюють п'ять факторів мотиваційного менеджменту, психологічне благополуччя, воєнну безпеку та організаційну безперервність, реінтеграцію ветеранів і ветеранок та соціальну згуртованість; на основі практики провідних ІТ-компаній України інструменти систематизовано за шістьма групами.

11. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання керівниками та HR-фахівцями ІТ-підприємств для діагностики стану мотиваційного менеджменту, вибору мотиваційних стратегій відповідно до типу компанії, стадії розвитку персоналу та цільової функції управління, моніторингу результативності мотиваційних заходів і нейтралізації загроз мотиваційному середовищу. Перспективами подальших досліджень є емпірична верифікація диференціації мотиваційних стратегій за професійними грейдами, удосконалення шкали Investors in People, апробація адаптивного механізму на реальних підприємствах із залученням контрольних груп та оцінювання довгострокових ефектів його впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The Seven Principles of Managing for Creativity. Management 3.0. URL: https://management30.com/blog/the-seven-principles-of-managing-for-creativity/.

2. Glass R. L. Facts and Fallacies of Software Engineering. Boston : Addison-Wesley, 2003. P. 60.

3. Buckingham M., Coffman C. First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently. New York : Simon & Schuster, 1999. 306 p.

4. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114.

5. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54.

6. Коваль Н. В., Биба В. А. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87.

7. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. С. 22–28.

8. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 23. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6.

9. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378–384.

10. Сало Я. В., Павліченко А. О. Вплив мотивації праці на якість трудового життя працівників. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-15.

11. Сукуршева Г. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52.

12. Тимошенко В. Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2025. № 1. С. 72–78.

13. Літвін О.Г., Турло Н.П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75). № 1. С. 28–33

14. 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. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350.

15. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, вип. 4. С. 26–34.

16. Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53

17. Мутерко Г. М., Михалов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141

18. Болквадзе Н. Менеджмент в умовах нестабільності та війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-172.

19. Цалко Т. О., Невмержицька С. М., Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120.

20. Дашко І. М., Михайліченко Л. Сучасні підходи та особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-81.

21. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 47–55. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6.

22. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-25

23. Савків У. С., Лесик М. В., Любченко О. В. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). С. 973–982. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982.

24. Материнська О., Любченко В. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства: сучасні виклики та інструменти. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-168.

25. Дашко І. М., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Ключові принципи впровадження ШІ в процеси управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69.

26. Гринько Т., Тімар В. Сучасні підходи до формування моделі управління мотивацією персоналу з використанням технологій штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-52.

27. Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. Б., Балюк О. Б. Цифровізація підприємницької діяльності: значення та вплив. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2023. Вип. 9. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-08.

28. Довгополська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 13–18. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.61-2.

29. Боришкевич І., Якубів В. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12.

30. Кравченко О., Кравченко Ю. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71.

31. Семендяк В. Менеджмент персоналу підприємства та його формування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-53.

32. Пасько А., Стоянець Н. Сутність проблеми організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-44.

33. Сас Л., Пастушок А., Слободян Н. Організаційно-економічні аспекти управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільств*о. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-187

34. Обидєннова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2024. Т. 18, № 36. DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14.

35. Насирова С. В. Гейміфікація як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. Scientific Review. 2021.

36. Заграй Л., Симовоник С. Мотивація досягнення працівників IT-сфери: діагностичні виміри, показники дослідження. *Психологія особистості*. 2022. Т. 12. URL: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/po/article/view/6640.

37. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С. 78–83.

38. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59.

39. Колесник В. І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, вип. 1. С. 37–41.

40. Атанасов М. В. Оцінювання задоволеності персоналу з позицій мотиваційних теорій. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38.

41. Болквадзе Н. І., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу IT-компаній. *Economic Journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. № 2(22). С. 72–82.

42. Журан О.А., Філатова Т.В., Чернишов О.О. Модель формування сучасних компетенцій IT-фахівців. *Інформатика та математичні методи в моделюванні*. 2019. № 9(3). С. 195–202. DOI: https://doi.org/10.15276/imms.v9.no3.195

43. Малярчук Н. Сучасні виклики та можливості управління персоналом. *Економічні горизонти*. 2024. № 2–3(28). С. 294–301. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(28).2024.312411.

44. Федоришин Г., Боярчук Ю. Особливості мотивації професійної діяльності працівників IT-сфери. *Збірник наукових праць: психологія*. 2019. Вип. 23. С. 101–110. DOI: https://doi.org/10.15330/psp.23.101-110.

45. Реверенда Н., Смірнов С., Харатон І. Особливості управління персоналом підприємств IT-сфери. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-80.

46. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73.

47. Алярова А. Розвиток технологій менеджменту персоналу в IT-сфері. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3(47). С. 135–145. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.14.

48. Ружило О. Процесний підхід до управління розвитком персоналу в галузі інформаційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2026. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/8122.

49. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_4.

50. Лубчак А. Менеджмент без метушні. Як не потонути в операційці : підручник. Київ : Віхола, 2026. 264 с.

51. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. HURMA. URL: https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/.

52. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.

53. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. Vol. 50, No. 4. P. 370–396.

54. Appelo J. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Upper Saddle River : Addison-Wesley, 2019. 430 p.

55. Немченко Т., В'юник О. Новітні підходи до управління командами в проєктному IT-менеджменті. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64/2024. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61

56. McClelland D. C. The Achieving Society. Princeton : Van Nostrand, 1961. 512 p.

57. McGregor's Theory X and Theory Y explained. Management 3.0. URL: https://management30.com/blog/theory-x-y/.

58. Herzberg F.I. The managerial choice: To be efficient and to be human (2nd ed., Rev.). Salt Lake City, UT: Olympus. References. 1982

59. Vroom V. H. Work and Motivation. New York : Wiley, 1964. 331 p.

60. Van Eerde W., Thierry H. Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology. 1996. Vol. 81, No. 5. P. 575–586.

61. Чернов А. О. Формування мотиваційної політики персоналу підприємств ІТ-сфери в сучасних умовах. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 7–8 груд. 2023 р.). Кропивницький : ЦНТУ, 2023. С. 367–369. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/13545.

62. Porter L. W., Lawler E. E. Managerial Attitudes and Performance. Homewood : Richard D. Irwin, 1968. 209 p.

63. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York : Plenum Press, 1985. 371 p.

64. Adams J. S. Toward an Understanding of Inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963. Vol. 67, No. 5. P. 422–436.

65. Locke E. A., Latham G. P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1990. 413 p.

66. Зачосова Н. Мотивація та менторство у стратегії гармонізації HR-менеджменту: переваги для підприємств на ринку праці. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2026. № 1(12). С. 45–58. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-45-58.

67. Edmondson A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken : Wiley, 2018. 256 p.

68. Perez C. The Digital Transformation of Work: Employee Engagement in the Age of Technological Revolutions. *Journal of Macroeconomic and Organizational Dynamics*. 2022. Vol. 28, No. 4. P. 215–231. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jmod.2022.04.011.

69. Лучко Г. Й. Тенденції розвитку IT-сектора в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 145–152. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-145-152.

70. Лісік О., Моряк Т. Аналіз стану IT-сектору України в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67.

71. Ігров А. Українське IT у 2023 році: прогнози, виклики, тренди. *Speka*. URL: https://speka.media/ukrayinske-it-u-2023-roci-prognozi-vikliki-trendi-plj009.

72. Сабадишина Ю. Йдемо на спад. DOU проаналізував дані Нацбанку щодо IT-експорту й запитав в експертів, коли очікувати зростання. DOU. 2023. 31 лип. URL: https://dou.ua/lenta/news/it-export-secondquarter-2023.

73. Заярнюк О., Сторожук О., Сокуренко О. Організація IT-бізнесу: особливості менеджменту в контексті соціальної відповідальності в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-27.

74. Звягінцева О. Б., Бандура В. М., Єганов О. Ю. Менеджмент персоналу підприємств IT-сфери: мотивування і стимулювання трудової активності. *Економічна парадигма*. 2025. № 7(99). С. 110–116. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-7-11237.

75. Малярчук Н., Пачева Н. Трансформація функцій HR-менеджменту в IT-компаніях під впливом технологій штучного інтелекту. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 2(59). С. 720–725. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-97.

76. Журан О., Лінгур Л., Філатова Т. Особливості управління персоналом в IT-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26.

77. Богашко О. Л., Бевз А. П. Штучний інтелект у моніторингу продуктивності праці та його вплив на організаційні процеси. *Наукові інновації та передові технології. Серія: Управління та адміністрування*. 2025.

№ 12(52). С. 356–369. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-356-369.

78. Мотивація персоналу в IT-сфері: системи мотивації для Junior, Middle та Senior. IT Expert. URL: https://itexpert.work/uk/ukrayinczyam-po-spravzhnomu-brakuye-vidpochynku-bagato-hto-mriye-pro-4-dennyj-robochyj-tyzhden-yak-motyvuvaty-personal-v-it-sferi/.

79. Чернов А. О. Особливості мотивації працівників IT-сфери. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки* : матеріали X Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 16 листоп. 2023 р.). Умань : УДПУ імені Павла Тичини, 2023. С. 437–440. URL: https://econom.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Zbirnyk-konferentsiji-16.11.23.pdf.

80. How Transparency Elevates Your EVP. Gartner. URL: https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/employee-value-proposition-evp.

81. Навіщо EVP потрібний компанії? IT Expert. URL: https://itexpert.work/uk/hochete-najmaty-najkrashhyh-fahivcziv-rynku-yak-evp-vplyvaye-na-rekrutyng/.

82. Види IT-компаній: переваги та недоліки роботи в них. Lemon School. URL: https://lemon.school/blog/vydy-it-kompanij-perevagy-ta-nedoliky-roboty-v-nyh.

83. Лутай Л. А., Малярчук Н. М. HR-технології: ефективна адаптація та мотивація через цифрові платформи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15578801.

84. Типи IT-компаній. IT Rating. URL: https://it-rating.ua/company-types/.

85. Види IT-компаній і їх характеристики. Фактор. 2022. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2022/october/issue-80/article-122511.html.

86. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток*

економіки. 2024. № 4(51). С. 104–109. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14.

87. Fedoryshyna L., Dekaliuk O., Chaban S. Management of changes at the enterprise as a requirement of the time and necessity in the conditions of an unstable environment. *Innovative Economy*. 2024. No. 4. P. 74–82. URL: https://inneco.org/index.php/innecoen/article/view/1390

88. Подзігун С. М. Стратегії кризових комунікацій під час війни. *Економічні горизонти*. 2024. № 2–3(28). С. 139–148. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305969

89. Фрасинюк Р. В., Материнська О. А. Трансформація комунікаційних процесів у командах в умовах цифрового суспільства. *Штучний інтелект, імерсивні технології та віртуальні середовища: міждисциплінарні практики, перспективи та виклики для людини і суспільства* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 17 черв. 2026 р.). Вінниця : ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, 2026. С. 219–221. URL: https://dspace.vspu.edu.ua/handle/123456789/18184

90. Подзігун С., Чернов А. Цифрова трансформація систем стимулювання праці: управління мотивацією персоналу на засадах HR-аналітики. *Економіка. Управління. Інновації*. 2026. № 1(38). С. 154–171. DOI: https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2026-1(38)-11.

91. State of Remote Work 2023. Buffer. URL: https://buffer.com/state-of-remote-work/2023.

92. Як штучний інтелект трансформує IT-галузь: вплив ШІ на IT. *Academy for Heroes*. URL: https://www.academy4heroes.com/novyny/yak-shtuchnyj-intelekt-transformuye-it-galuz/.

93. Dastin J. Insight – Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. *Reuters*. 2018. URL: https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G/.

94. Chernov A. Development of a motivational management system at IT enterprises in the context of digital transformation. *Економіка. Управління.*

Інновації. 2025. № 2(37). P. 280–293. DOI: https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2025-2(37)-17.

95. Ковтун Н., Проценко Д. Особливості мотивації працівників покоління Z в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2026. № 210. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.210.247-252.

96. Microsoft and LinkedIn Release the 2024 Work Trend Index on the State of AI at Work. *Microsof*t. 2024. URL: https://blogs.microsoft.com/blog/2024/05/08/microsoft-and-linkedin-release-the-2024-work-trend-index-on-the-state-of-ai-at-work/.

97. McKinsey & Company. Gen Z and the Future of Work. 2024. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z.

98. Chernov A. O. Motivation of Staff in IT Companies. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Київ, 23 квіт. 2024 р.). Київ : КНУТД, 2024. P. 366–368. DOI: https://doi.org/10.30857/123456789.26759.

99. Ковальов В. М., Атаєва О. А., Шевченко К. М. Передумови формування мотиваційного механізму стимулювання праці і бізнесу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 45–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_1_6.

100. Шаповал О. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 153–156. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1403.

101. Семенова Л. Ю., Татаринова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(65). С. 238–241. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/1/54.pdf.

102. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 133–138. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct40-23.

103. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін. ; за заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

104. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 512 с.

105. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.1.

106. Грідін О. В., Заїка С. О., Заїка О. В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37.

107. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/105.pdf.

108. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 364–370.

109. Потьомкіна О. В. Методика оцінки результативності мотиваційних механізмів на підприємстві. *Економічний форум*. 2017. № 4. С. 167–172.

110. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3. С. 166–172.

111. Причепа І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57.

112. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні

інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

113. Левчук Н. М., Петровська С. І. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2022. Вип. 112. С. 387–394.

114. Швед В. В., Колібабчук Ю. В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 114–117.

115. Проданова Л. В., Котляревський О. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України : монографія. Черкаси : Пономаренко Р. В., 2019. 240 с.

116. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 101–105. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-17.

117. How to Measure Employee Engagement With the Q12. Gallup. URL: https://www.gallup.com/workplace/356045/q12-question-summary.aspx.

118. Kirkpatrick Model: How to Evaluate Whether Training Worked. Valamis. URL: https://www.valamis.com/hub/kirkpatrick-model.

119. Tech Turnover Trends: Insights to Improve Retention. Aura. URL: https://blog.getaura.ai/tech-turnover-trends.

120. Pink D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York : Riverhead Books, 2009. 260 p.

121. Forsgren N., Humble J., Kim G. Accelerate: The Science of Lean Software and DevOps. Portland : IT Revolution Press, 2018. 288 p.

122. Chandrakumar D., Arumugam V., Vasudevan A. Exploring presenteeism trends: a comprehensive bibliometric and content analysis. *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1352602.

123. Мельник Т. М. Формування ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. № 2. С. 47–52.

124. Гриньова В. М., Балабанова Л. В. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків, 2021. 384 с.

125. Азаренкова Г. М., Шканова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків, 2020. 256 с.

126. Опитування eNPS: як виміряти лояльність працівників і підвищити залученість. HURMA. URL: https://hurma.work/blog/opytuvannya-enps-instrument-dlya-vymiryuvannya-loyalnosti/.

127. Guilford J. P. The Nature of Human Intelligence. New York : McGraw-Hill, 1967. 538 p.

128. Florida R. The Rise of the Creative Class. New York : Basic Books, 2002.

129. Chernov A. O. Features of Staff Motivation in the IT Sphere. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Умань, 21 трав. 2024 р.). Умань : Візаві, 2024. P. 108–110. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/16845.

130. Войтушенко А. А. Поняття креативного потенціалу у сфері управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2019. Вип. 37. С. 13–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2019_37_4.

131. Chernov A. O. The Role of Motivation in Ensuring the Creation of an Effective Personnel Management System in IT Enterprises. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Умань, 21 трав. 2025 р.). Умань : Візаві, 2025. P. 214–216.

132. Government AI Readiness Index 2025. Oxford Insights. URL: https://oxfordinsights.com/ai-readiness/government-ai-readiness-index-2025/.

133. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025. WIPO. URL: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf.

134. WEF Global Competitiveness Report. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/WEF_Global_Competitiveness_Report.

135. The Global Competitiveness Report 2020. World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org/publications/the-global-competitiveness-report-2020/competitiveness-rankings/.

136. World Digital Competitiveness Ranking 2025. IMD World Competitiveness Center. URL: https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/.

137. Ukraine. Network Readiness Index 2025 : country profile. Portulans Institute. URL: https://download.networkreadinessindex.org/reports/countries/2025/ukraine.pdf.

138. Ukraine has risen in the world ranking of internet speed. dev.ua. URL: https://dev.ua/en/news/reitynh-internetu-1786079485.

139. NCSI: Ukraine. National Cyber Security Index / e-Governance Academy. URL: https://ncsi.ega.ee/country/ua/.

140. Digital Economy and Society Index (DESI). European Commission. 2024. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi .

141. Ukraine. Network Readiness Index 2024 : country profile. Portulans Institute. URL: https://download.networkreadinessindex.org/reports/countries/2024/ukraine.pdf.

142. E-Government Survey 2024. United Nations. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024.

143. Global Startup Ecosystem Index 2026. StartupBlink, 2026. 457 p. URL: https://www.startupblink.com/startupecosystemreport.

144. IT-експорт перевищив $5 млрд у 2020. DOU. URL: https://dou.ua/forums/topic/32803/.

145. Частка IT-послуг в експорті у 2021 році становить 37 % – дослідження IT Ukraine. Інтерфакс-Україна. URL: https://interfax.com.ua/news/telecom/792926.html.

146. Річний обсяг IT-експорту України вперше знизився. Це плато чи погіршення ситуації? DOU. URL: https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/.

147. Обсяг експорту IT-послуг з України у 2023 році скоротився на 8,4 % і склав $6,7 млрд. AIN.UA. 2024. URL: https://ain.ua/2024/01/31/ukrayinskyj-it-eksport-u-2023-roczi-skorotyvsya-na-84/.

148. Експорт IT-послуг в Україні: які підсумки будуть у 2025 році? Економічна правда. URL: https://epravda.com.ua/tehnologiji/eksport-it-poslug-v-ukrajini-yaki-pidsumki-budut-u-2025-roci-815383/.

149. Експерти прогнозують зростання експорту IT-послуг в Україні у 2025 році. UA.NEWS. URL: https://ua.news/ua/ukraine/eksperti-prognozuiut-zrostannia-eksportu-it-poslug-v-ukrayini-u-2025-rotsi.

150. Куди український IT-сектор експортував найбільше у 2025 році і які очікування галузі на 2026 рік. DOU. URL: https://dou.ua/lenta/news/it-export-grows-in-2025/.

151. Кількість IT-компаній в Україні зросла на понад 40 % за десять років – дослідження. Mind.ua. URL: https://mind.ua/news/20286040-kilkist-it-kompanij-v-ukrayini-zrosla-na-ponad-40-za-desyat-rokiv-doslidzhennya.

152. Кількість айтівців в Україні зменшилася. Скільки вони заробляють? Forbes Ukraine. 2024. URL: https://forbes.ua/news/kilkist-aytivtsiv-v-ukraini-ta-ikhniy-medianniy-dokhid-zmenshilisya-mayzhe-na-2-it-research-ukraine-27112024-25123.

153. IT в Україні: у 2025 році закрилися понад 130 компаній. Happy Monday. URL: https://happymonday.ua/it-research-ukraine-2025.

154. 10 країн, які забезпечили 80 % IT-експорту України у 2025 році. dev.ua. URL: https://dev.ua/news/yaki-10-krain-zabezpechyly-80-it-eksportu-ukrainy-u-2025-rotsi-1771584441.

155. IT знову тягне український експорт: айтівці принесли країні $4,46 млрд. PG. URL: https://thepage.ua/ua/news/kozhen-vosmij-dolar-it-sektor-zabezpechiv-12percent-eksportu-ukrayini-u-2026 .

156. Дослідження IT-ринку в 2024 році. Львівський IT-кластер. URL: https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research.

157. Подзігун С. М., Чернов А. О. Подолання професійного вигорання як фактор збереження продуктивності праці. *Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері* : зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Умань, 20 трав. 2026 р.). Умань : Візаві, 2026. С. 125–128.

158. Кількість айтівців в Україні у 2023 році збільшилася на 6 %. Скільки їх нині? dev.ua. URL: https://dev.ua/news/it-industriia-ukrainy-2023-1702545863.

159. 48 % айтівців хочуть виїхати з України, ще стільки ж – залишитися. DOU. 2025. URL: https://dou.ua/lenta/articles/reasons-to-stay-in-ukraine-or-move-abroad-2025/.

160. Зарплати українських розробників: зима 2021 – зима 2026 : серія аналітичних звітів. DOU. URL: https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-devs-winter-2021/.

161. IT-галузь України збільшила експорт після двох років скорочення. Українська правда. URL: https://epravda.com.ua/tehnologiji/it-galuz-ukrajini-zbilshila-eksport-pislya-dvoh-rokiv-skorochennya-detali-818214/ .

162. Топ-50 IT-компаній України, зима 2026: ринок стабілізувався, але найм обережний. DOU. 2026. URL: https://dou.ua/lenta/articles/top-50-winter-2026/.

163. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk/topics/nauka-innovatsiyi-ta-informatsiyno-komunikatsiyni-tekhnolohiyi?page=8.

164. Перекосова Д. Соцпакет не замінює зарплату: які бенефіти мають айтівці та що вони цінують найбільше. DOU. 2026. URL: https://dou.ua/lenta/articles/benefits-package-2026/.

165. Безпалько О. В. Управління мотивацією персоналу засобами HR-аналітики: формування нової парадигми в економіці праці. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 15–21.

166. Богашко О. Л., Новак І. М. Мотиваційний менеджмент персоналу IT-компаній в умовах цифрової трансформації та воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології. Серія: Управління та адміністрування*. 2026. № 6(58). С. 2834–2847. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-6(58)-2834-2847.

167. Данилюк І. Управління ризиками в IT-бізнесі. Світ фінансів. 2023. № 3(76). С. 105–114. URL: https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1635.

168. Gallup. State of the Global Workplace: 2023 Report. Washington : Gallup, 2023. 55 p.

169. Чернов А. О. Теоретичні аспекти аналізу процесу мотивації працівників IT-сфери. *Економічні горизонти*. 2024. № 4(29). С. 14–20. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.313037 .

170. McKinsey & Company. Gen Z compares to other generations in the workplace. 2024. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/email/onpoint/2023/07/2023-07-21a.html .

171. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. 16 p.

172. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text.

173. Чернов А. О. Гнучкі моделі мотивації персоналу в IT-секторі: сучасні виклики та управлінські рішення. *Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 15 трав. 2026 р.). Харків : ДБТУ, 2026. С. 529–530. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.20489970.

174. Чернов А. О. Мотиваційний менеджмент на підприємствах IT-сфери в умовах цифрової трансформації. *Розвиток територіальних громад: правові,*

економічні та соціальні аспекти : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 3 груд. 2025 р.). Миколаїв : МНАУ, 2025. С. 284–287.

175. Пригодюк О.М. Імідж в системі заходів інформаційного менеджменту підприємств ІТ-сфери України. *Інвестиції: практика та досвід*, №24 грудень 2024, с.97–102. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.24.97

176. Official Statement: Support for Ukrainian Specialists and Their Families. GlobalLogic. 2022. URL: https://www.globallogic.com/ua/about/press-room/press-release/official-statement-globallogic/.

177. GlobalLogic. FY2025 Sustainability Report. 2026. URL: https://www.globallogic.com/wp-content/uploads/2026/04/globallogic-sustainability-report-2025.pdf.

178. EPAM's 2024 ESG Journey – Reflecting on Positive Change. EPAM. 2024. URL: https://www.epam.com/careers/blog/epams-2024-esg-journey-reflecting-on-positive-change.

179. ELEKS. Sustainability Report 2023. 2024. URL: https://eleks.com/wp-content/uploads/eleks-sustainability-report-2023.pdf.

180. Про затвердження Методичних рекомендацій для роботодавців з організації працевлаштування та розвитку трудових відносин з ветеранами війни : наказ Міністерства у справах ветеранів України від 11.04.2025 № 291. URL: https://mva.gov.ua/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendatsiy-dlya-robotodavtsiv-z-organizatsii-pratsevlashtuvannya-ta-rozvitku-trudovih-vidnosin-z-veteranami-viyni-vid-11042025--291.

181. Як стати роботодавцем, дружнім до ветеранів та ветеранок. 2024. URL: https://smu.dsp.gov.ua/news/iak-staty-robotodavcem-druzhnim-do-veteraniv-ta-veteranok/.

182. Подзігун С., Чернов А. Мотивація як рушійна сила активізації діяльності працівників ІТ-сфери. *Економічні горизонти*. 2025. № 1(30). С. 123–130. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.322347.

Додаток А

Порівняльна характеристика класичних теорій мотивації персоналу та їх адаптивності до умов функціонування ІТ-підприємств

Теорія / Автор	Ключова ідея	Рівень та характер релевантності в ІТ	Системні обмеження в галузевому контексті	ІТ-інструмент
Науковий менеджмент *(Ф. Тейлор, 1911)*	Механістичне стимулювання через жорстке нормування та хронометраж операцій.	Критично низький: детермінує деструктивний вплив на інтелектуальні процеси.	Повна суперечність евристичній природі праці; нівелювання професійної автономії.	Відрядна оплата праці (Piece-rate pay) – демонструє повну неприйнятність.
Ієрархія потреб *(А. Маслоу, 1943)*	П'ятирівнева ієрархія потреб	Помірний: застосовується як базова рамка макродеагностики середовища.	Емпірично не підтверджена ієрархічність	Технічно-управлінський грейдинг (Career Tracks), програми Well-being.
Дфоваторна модель *(Ф.Герцберг, 1959)*	Гігієнічні (не мотивують, але відсутність демотивує) + мотиватори (здають задоволення)	Високий: детермінує галузевий стандарт розуміння задоволеності працею.	Вразливість до ефекту Его-атрибуції при самодекларації джерел мотивації.	Job enrichment, tech challenges, peer recognition
Теорія ERG *(К. Алдерфер, 1969)*	Триадна структура потреб (Existence, Relatedness, Growth) із вектором фрустраційної регресії.	Високий: адекватно описує симультанність (одночасність) дії різних потреб.	Складність операціоналізації та відсутність уніфікованих квантифікованих метрик.	Моделювання індивідуальних мотиваційних профілів (Personalized profiles).
Набуті потреби *(Д. МакКлелланд, 1961)*	Диференціація домінуючих інтенцій індивіда: в успіху, приналежності або владі.	Високий: експлікує (пояснює) психологічні відмінності між технічними та управлінськими ролями.	Необхідність застосування специфічного інструментарію психофізіологічної діагностики.	Розмежування треків розвитку (Management track vs Expert/Tech lead track).
Теорія очікувань *(В. Врум, 1964)*	Когнітивна детермінація мотивації через функції очікування, інструментальності та валентності.	Високий: формує математизоване обґрунтування індивідуалізації стимулів.	Передбачає раціональність агента	Transparent-системи преміювання, квартальні перегляди, зустрічі 1-on-1.

Теорія справедливості *(С. Адамс, 1963)*	Соціальне порівняння співвідношення «внесок / винагорода» з референтними групами.	Високий: обумовлений інформаційною прозорістю ринку праці	Високий ступінь суб'єктивізму та перцептивних викривлень при оцінюванні внеску колег.	Salary bands, pay equity, відкрита культура
Постановка цілей *(Е. Лок, Г. Латам ,1990)*	Пряма залежність перформансу від специфічності, складності та когнітивної прийнятності цілей.	Максимальний: виступає методологічним фундаментом сучасного Goal-менеджменту.	Концептуальне фокусування на процесі цілепокладання без пояснення генезису потреб.	Фреймворк OKR (Objectives and Key Results), критерії SMART, Quarterly reviews.

Джерело: складено автором на основі [55–60; 64; 65].

Додаток Б

АНКЕТА

для опитування працівників підприємств ІТ-сфери щодо практики застосування інструментів мотиваційного менеджменту

Шановний(а) респонденте! Запрошуємо Вас взяти участь у науковому дослідженні, яке проводиться в межах дисертаційної роботи на тему «Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери». Метою опитування є оцінювання дієвості інструментів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу в українських ІТ-компаніях.

Опитування є повністю анонімним, отримані результати використовуватимуться виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей. Заповнення анкети займає 10–12 хвилин. Будь ласка, дайте відповідь на всі запитання якнайщиріше – тут немає «правильних» чи «неправильних» відповідей.

Інструкція: у блоках Б–Е позначте (☒) одну клітинку в кожному рядку відповідно до шкали від 1 до 5. В інших запитаннях оберіть один або декілька варіантів відповіді, позначених ☐, або впишіть відповідь у відведене місце.

БЛОК А. Загальна інформація про респондента

А1. Тип компанії, у якій Ви працюєте:

☐ a) Аутсорсингова компанія
☐ b) Продуктова компанія
☐ c) Стартап (до 50 співробітників)
☐ d) Велика корпорація / R&D-центр
☐ e) Інше (вкажіть) _____

А2. Ваша посада / кваліфікаційний рівень (грейд):

☐ a) Junior
☐ b) Middle
☐ c) Senior
☐ d) Lead / Staff
☐ e) Керівна посада (Team Lead, PM, HR, C-level)
☐ f) Інше _____

А3. Загальний стаж роботи в ІТ-сфері:

☐ a) до 1 року
☐ b) 1–3 роки
☐ c) 3–5 років
☐ d) 5–10 років
☐ e) понад 10 років

А4. Стаж роботи у поточній компанії:

☐ a) до 1 року
☐ b) 1–3 роки
☐ c) 3–5 років
☐ d) понад 5 років

А5. Формат зайнятості:

☐ a) Штатний співробітник
☐ b) ФОП-контракт
☐ c) Гіг-контракт (Дія.City)
☐ d) Інше _____

А6. Ваше поточне місце перебування:

☐ a) Постійно проживаю та працюю в Україні
☐ b) Релокований(а) за кордон, працюю на українську компанію
☐ c) Релокований(а) за кордон, працюю на іноземну компанію
☐ d) Інше _____

А7. Розмір компанії (кількість співробітників):
☐ a) до 50
☐ b) 50–250
☐ c) 250–1000
☐ d) понад 1000

БЛОК Б. Матеріальні інструменти мотивації

Оцініть, наскільки дієвими є для Вас особисто наведені нижче інструменти матеріального стимулювання у Вашій компанії:

Б1. Рівень базової заробітної плати	☐	☐	☐	☐	☐
Б2. Система бонусів/премій за індивідуальними або командними результатами	☐	☐	☐	☐	☐
Б3. Наявність опціонів / участі у капіталі компанії (ESOP)	☐	☐	☐	☐	☐
Б4. Компенсаційний пакет (медичне страхування, спортзал, компенсація техніки тощо)	☐	☐	☐	☐	☐
Б5. Релокаційна підтримка (у разі потреби переїзду)	☐	☐	☐	☐	☐
Б6. Прозорість прив'язки винагороди до KPI	☐	☐	☐	☐	☐
Б7. Регулярність і прозорість перегляду заробітної плати (performance review)	☐	☐	☐	☐	☐
Б8. Загальна задоволеність рівнем оплати праці порівняно з ринком	☐	☐	☐	☐	☐

1 = зовсім не дієво 2 = радше не дієво 3 = нейтрально 4 = радше дієво 5 = дуже дієво

БЛОК В. Нематеріальні інструменти мотивації

Оцініть, наскільки дієвими є для Вас особисто наведені нижче інструменти нематеріального стимулювання у Вашій компанії:

В1. Можливості кар'єрного розвитку та професійного просування	☐	☐	☐	☐	☐
В2. Навчання, сертифікації, участь у конференціях за рахунок компанії	☐	☐	☐	☐	☐
В3. Гнучкий графік роботи / можливість повністю віддаленої роботи	☐	☐	☐	☐	☐
В4. Визнання досягнень (публічна похвала, нагороди, номінації)	☐	☐	☐	☐	☐
В5. Рівень автономії у прийнятті професійних рішень	☐	☐	☐	☐	☐
В6. Якість зворотного зв'язку від безпосереднього керівника	☐	☐	☐	☐	☐
В7. Атмосфера в команді та корпоративна культура	☐	☐	☐	☐	☐
В8. Баланс між роботою та особистим життям (work-life balance)	☐	☐	☐	☐	☐

1 = зовсім не дієво 2 = радше не дієво 3 = нейтрально 4 = радше дієво 5 = дуже дієво

БЛОК Г. Зв'язок мотивації з бізнес-результатами (BSC)

Наскільки Ви погоджуєтеся з наведеними твердженнями:

Г1. Я розумію, як моя робота впливає на фінансові результати компанії	☐	☐	☐	☐	☐
Г2. Я бачу зв'язок між своєю роботою та задоволеністю клієнтів/користувачів продукту	☐	☐	☐	☐	☐
Г3. Внутрішні процеси в компанії дозволяють мені ефективно виконувати завдання	☐	☐	☐	☐	☐
Г4. Компанія системно інвестує в мій професійний розвиток і навчання	☐	☐	☐	☐	☐

1 = зовсім не згоден(на) 2 = радше не згоден(на) 3 = нейтрально 4 = радше згоден(на) 5 = повністю згоден(на)

БЛОК Д. Управлінська підтримка (Investors in People)

Наскільки Ви погоджуєтеся з наведеними твердженнями:

Д1. Керівництво компанії чітко комунікує стратегію та цілі команди/організації	☐	☐	☐	☐	☐
Д2. Я отримую необхідну підтримку від керівника для виконання завдань	☐	☐	☐	☐	☐
Д3. У компанії є чіткі й доступні можливості для розвитку професійних навичок	☐	☐	☐	☐	☐

1 = зовсім не згоден(на) 2 = радше не згоден(на) 3 = нейтрально 4 = радше згоден(на) 5 = повністю згоден(на)

БЛОК Е. Оцінка навчальних програм (модель Кіркпатріка)

Е0. Чи проходили Ви навчальні програми, тренінги або сертифікації за останні 12 місяців?

☐ а) Так (перейдіть до питань Е1–Е4)

☐ б) Ні (перейдіть одразу до Блоку Ж)

Е1. Я був(ла) задоволений(а) якістю пройденої навчальної програми (реакція)	☐	☐	☐	☐	☐
Е2. Я засвоїв(ла) нові знання та навички в результаті навчання (засвоєння)	☐	☐	☐	☐	☐
Е3. Я застосовую отримані знання/навички у повсякденній роботі (поведінка)	☐	☐	☐	☐	☐
Е4. Навчання позитивно вплинуло на мою продуктивність і результати роботи (результат)	☐	☐	☐	☐	☐

1 = зовсім не згоден(на) 2 = радше не згоден(на) 3 = нейтрально 4 = радше згоден(на) 5 = повністю згоден(на)

БЛОК Ж. Лояльність, продуктивність та намір зміни роботи

Ж1. За шкалою від 0 до 10, наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте свою компанію як гарне місце роботи друзям або колегам?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

(обведіть або позначте одну цифру: 0 – точно не порекомендую, 10 – точно порекомендую)

Ваша відповідь: _____

Ж2. Наскільки ймовірно, що Ви розглядатимете зміну місця роботи протягом наступних 6–12 місяців?

☐ a) Точно ні
☐ b) Скоріше ні
☐ c) Важко сказати
☐ d) Скоріше так
☐ e) Точно так, вже в активному пошуку

Ж3. Якщо Ви розглядаєте можливість зміни роботи, яка причина є основною? (оберіть не більше 2 варіантів; якщо не розглядаєте – пропустіть)

☐ a) Рівень оплати праці
☐ b) Відсутність кар'єрного розвитку
☐ c) Професійне вигорання / перевантаження
☐ d) Релокація / переїзд
☐ e) Конфлікт з керівництвом або колективом
☐ f) Відсутність цікавих проєктів/технологій
☐ g) Нестабільність компанії
☐ h) Інше _____

Ж4. За шкалою від 0% до 100%, оцініть, наскільки Ви виконали свій індивідуальний робочий план / досягли цілей спринтів за останній квартал:

0%	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**
Зовсім не виконав(ла)	*Виконав(ла) менше половини*	*Виконав(ла) приблизно половину*	*Виконав(ла) більшість*	*Повністю виконав(ла) або перевиконав(ла)*

Ваша відповідь (вкажіть точний відсоток): _____ %

БЛОК З. Відкрите запитання

З1. Що, на Вашу думку, найбільше варто змінити в системі мотивації Вашої компанії?

Дякуємо за участь у дослідженні

Додаток В

МАТРИЦЯ ПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ

для експертного оцінювання вагових коефіцієнтів моделей мотиваційного менеджменту методом аналізу ієрархій (ПАІ, Т. Саати)

Код експерта	_____
Посада / роль	☐ HR-директор ☐ PM-лідер ☐ CTO ☐ Інше: _____
Стаж на керівній посаді в IT	_____ років
Дата заповнення	____ . ____ . _____

Інструкція

Дослідження оцінює ефективність мотиваційного менеджменту IT-компаній через три взаємодоповнювальні моделі: Balanced Scorecard (BSC) – зв'язок мотивації з фінансовими й клієнтськими результатами; Investors in People (IiP) – якість лідерства та управлінської підтримки; модель Кіркпатріка (Kirkpatrick) – ефективність навчальних програм. Щоб об'єднати ці три моделі в єдиний інтегральний індекс, кожній з них потрібно присвоїти ваговий коефіцієнт – наскільки вона є важливішою за інші для комплексної оцінки мотиваційного менеджменту у Вашій компанії.

Нижче наведено три пари моделей. У кожній парі позначте (✕) одну клітинку ту, що найточніше відображає, наскільки одна модель важливіша за іншу. Якщо, на Вашу думку, обидві моделі однаково важливі – позначте центральну клітинку «1».

Шкала відносної важливості (за Т. Саати)

Оцінка	Значення
1	Однакова важливість обох моделей
3	Помірна перевага однієї моделі над іншою
5	Суттєва (сильна) перевага
7	Дуже сильна, очевидна перевага
9	Абсолютна перевага (одна модель повністю домінує)
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між сусідніми оцінками (якщо важко визначитися однозначно)

Попарні порівняння трьох моделей

BSC домінує ←	9	8	7	6	5	4	3	2	**1**	2	3	4	5	6	7	8	9	→ домінує IiP
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Порівняння 1: «Наскільки BSC важливіша за IiP для оцінки мотиваційного менеджменту у Вашій компанії?»

Порівняння 2: «Наскільки BSC важливіша за Kirkpatrick для оцінки мотиваційного менеджменту у Вашій компанії?»

BSC домінує ←	9	8	7	6	5	4	3	2	**1**	2	3	4	5	6	7	8	9	→ домінує Kirkpatrick
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Порівняння 3: «Наскільки IiP важливіша за Kirkpatrick для оцінки мотиваційного менеджменту у Вашій компанії?»

IiP домінує ←	9	8	7	6	5	4	3	2	**1**	2	3	4	5	6	7	8	9	→ домінує Kirkpatrick
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Підсумкова матриця (заповнюється дослідником на основі позначок вище)

Це поле не потребує заповнення експертом — дослідник переносить сюди значення з позначених клітинок вище. Якщо ліва модель домінує — вписується ціле число (напр. 3); якщо права — обернений дріб (напр. 1/3).

	BSC	IiP	Kirkpatrick
BSC	**1**		
IiP		**1**	
Kirkpatrick			**1**

Примітка для дослідника: значення нижче діагоналі є оберненими до симетричних значень вище діагоналі (наприклад, якщо BSC/IiP = 3, то IiP/BSC = 1/3). Після заповнення всіх матриць (8–12 експертів) для кожної перевіряється індекс узгодженості CR — судження з CR ≥ 0,10 виключаються з розрахунку групових вагових коефіцієнтів.

Дякуємо за участь в експертному оцінюванні!

Додаток Г

Алгоритм на ілюстративному прикладі – умовній вибірці з 10 респондентів для Блоку Д (пункти Д1, Д2, Д3), що дає змогу простежити всі чотири кроки з конкретними числами.

Крок 1. Матриця відповідей (N=10, k=3)

№	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Д1	1	3	4	3	2	3	4	2	3	2
Д2	3	4	3	3	2	4	2	3	2	2
Д3	3	2	5	4	2	4	3	1	3	2
Сума	**7**	**9**	**12**	**10**	**6**	**11**	**9**	**6**	**8**	**6**

Крок 2. Дисперсія кожного пункту окремо (з поправкою на зміщення, ddof=1): σ^2(Д1) = 0,900; σ^2(Д2) = 0,622; σ^2(Д3) = 1,433. Сума дисперсій пунктів: $\Sigma\sigma_i^2$ = 0,900 + 0,622 + 1,433 = 2,956.

Крок 3. Сумарний бал кожного респондента наведено в нижньому рядку таблиці (наприклад, респондент №3: 4+3+5=12). Дисперсія цього вектора сум по вибірці: σ^2 = 4,711.

Крок 4. Підстановка у формулу:

$\alpha = [3/(3–1)] \cdot [1 – 2{,}956/4{,}711] = 1{,}5 \cdot [1 – 0{,}6275] = 1{,}5 \cdot 0{,}3725 = 0{,}559$

Отримане на ілюстративній вибірці значення (α = 0,559) підтверджує ту саму закономірність, що й розрахунок на повній вибірці (N = 280, α = 0,543 – табл. 2.9): дисперсія суми (4,711) лише помірно перевищує суму дисперсій окремих пунктів (2,956), що свідчить про порівняно слабку узгодженість пунктів Д1–Д3 між собою.

Блок Б (матеріальні інструменти, k=6, пункти Б1, Б2, Б3, Б6, Б7, Б8)

№	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Б1	3	2	3	4	2	2	4	4	2	4
Б2	2	2	2	3	4	3	3	4	2	3
Б3	2	2	3	3	2	3	4	4	3	4
Б6	2	3	4	4	2	3	3	4	3	4
Б7	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4
Б8	3	2	3	4	3	2	4	3	1	4
Сума	**14**	**14**	**18**	**22**	**16**	**16**	**21**	**23**	**14**	**23**

Дисперсії пунктів: σ^2(Б1)=0,889; σ^2(Б2)=0,622; σ^2(Б3)=0,667; σ^2(Б6)=0,622; σ^2(Б7)=0,400; σ^2(Б8)=0,989. Сума: $\Sigma\sigma_i^2$ = 4,189. Дисперсія суми балів: σ_t^2 = 14,544.

$\alpha = [6/(6–1)] \cdot [1 – 4,189/14,544] = 1,2 \cdot [1 – 0,2880] = 1,2 \cdot 0,7120 = 0,854$

Отримане значення (α = 0,854) практично збігається з результатом на повній вибірці (α = 0,854 – табл. 2.9): сума дисперсій окремих пунктів помітно менша за дисперсію суми, що свідчить про високу узгодженість оцінок матеріальних інструментів стимулювання.

Блок В (нематеріальні інструменти, k=7, пункти В1, В2, В3, В5, В6, В7, В8)

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В1	2	4	4	2	5	3	3	2	4	4
В2	2	5	3	2	3	2	2	2	2	3
В3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	4
В5	3	5	2	3	3	2	3	4	5	4
В6	3	2	4	3	3	2	4	3	3	3
В7	3	5	4	3	3	1	4	3	2	3
В8	3	5	3	4	5	3	3	2	4	5
Сума	**19**	**29**	**24**	**19**	**25**	**15**	**22**	**18**	**23**	**26**

Дисперсії пунктів: σ^2(В1)=1,122, σ^2(В2)=0,933, σ^2(В3)=0,544, σ^2(В5)=1,156, σ^2(В6)=0,444, σ^2(В7)=1,211, σ^2(В8)=1,122. Сума: $\Sigma\sigma_i^2$ = 6,533. Дисперсія суми балів: σ^2 = 18,000.

$\alpha = [7/(7–1)] \cdot [1 – 6,533/18,000] = 1,167 \cdot [1 – 0,3630] = 1,167 \cdot 0,6370 = 0,743$

Отримане значення (α = 0,743) близьке до результату на повній вибірці (α = 0,727 – табл. 2.9), що відповідає прийнятному рівню надійності блоку нематеріальних інструментів мотивації.

Блок Г (BSC, k=4, пункти Г1, Г2, Г3, Г4)

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Г1	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3
Г2	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2
Г3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3
Г4	2	4	4	4	3	3	5	5	4	3
Сума	**10**	**14**	**12**	**13**	**11**	**13**	**17**	**16**	**12**	**11**

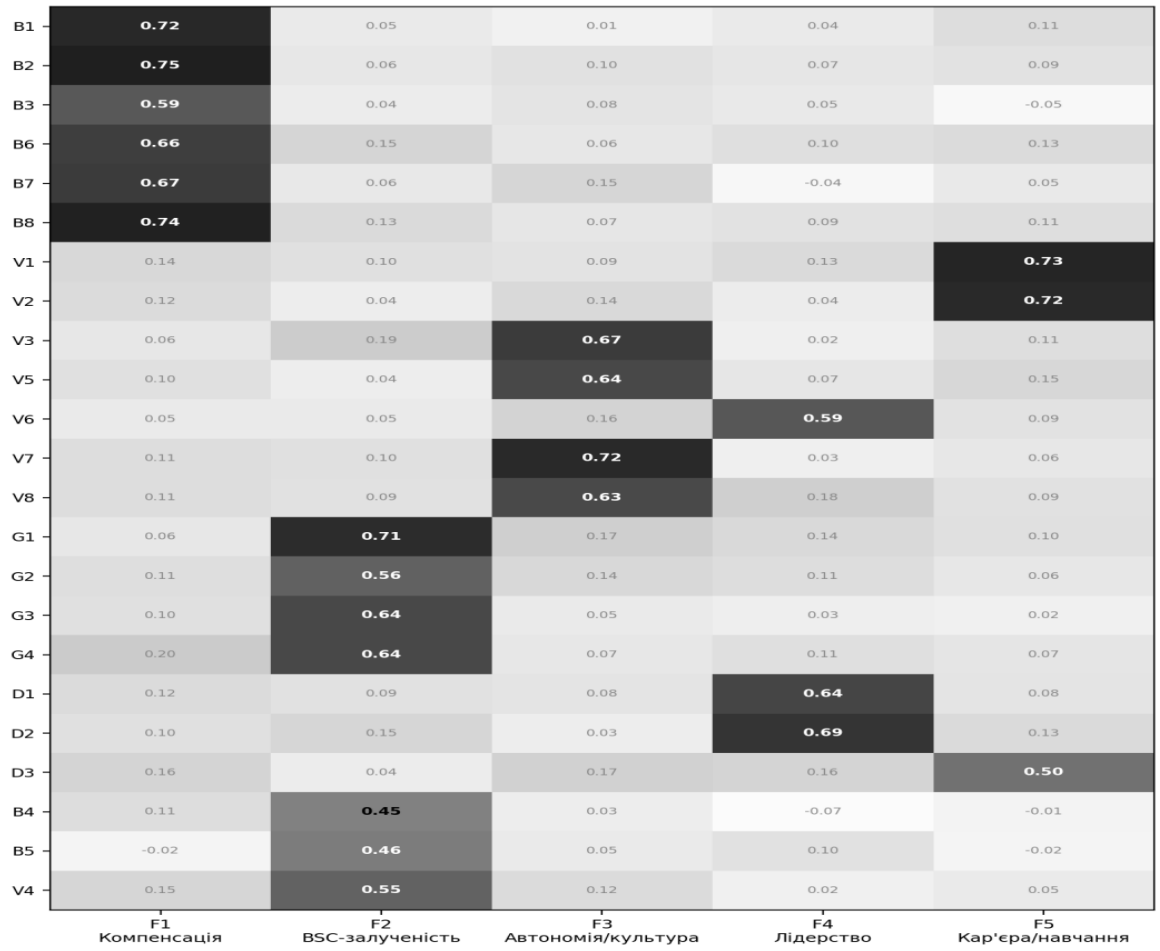
Дисперсії пунктів: $\sigma^2(Г1)=0,444$; $\sigma^2(Г2)=0,444$; $\sigma^2(Г3)=0,400$; $\sigma^2(Г4)=0,900$. Сума: $\Sigma\sigma_i^2 = 2,189$. Дисперсія суми балів: $\sigma_t^2 = 4,989$.

$$\alpha = [4/(4–1)] \cdot [1 – 2,189/4,989] = 1,333 \cdot [1 – 0,4388] = 1,333 \cdot 0,5612 = 0,748$$

Отримане значення ($\alpha = 0,748$) відповідає результату на повній вибірці ($\alpha = 0,756$ – табл. 2.9) і підтверджує прийнятну узгодженість пунктів, що вимірюють розуміння респондентом зв'язку власної роботи зі стратегічними результатами компанії (BSC).

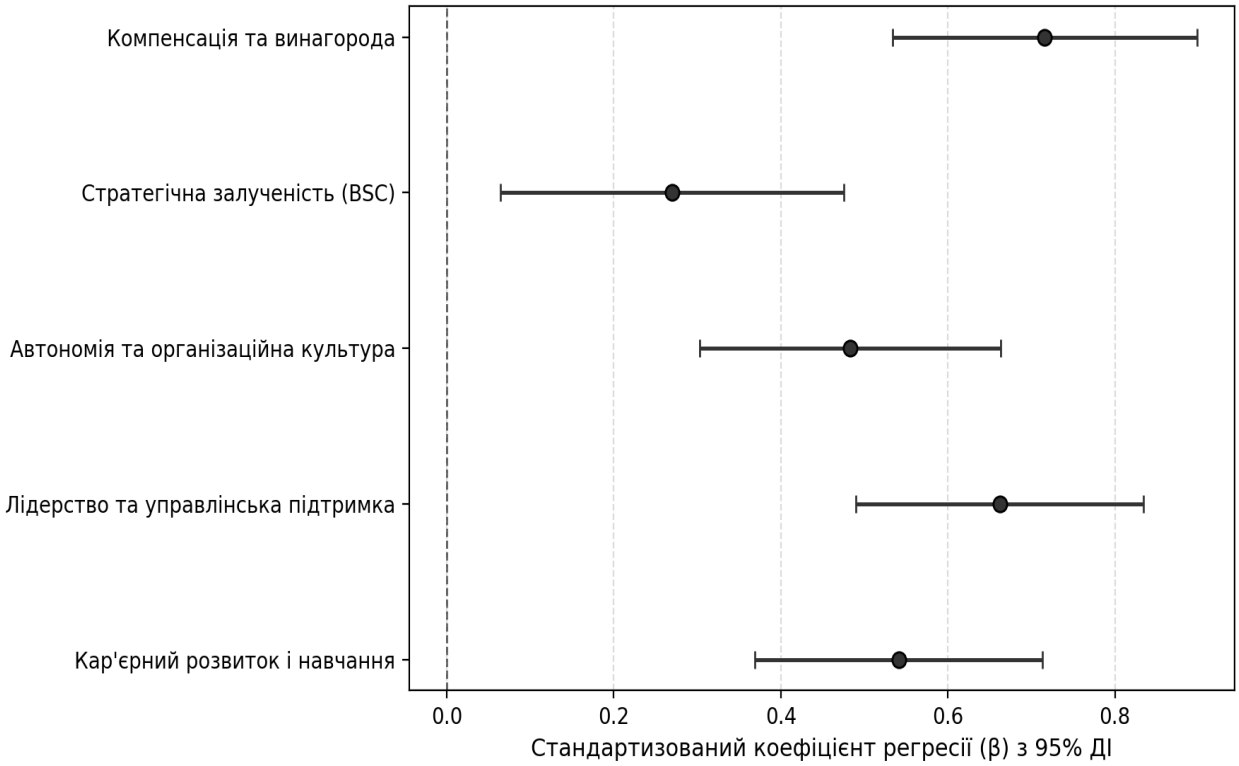
Додаток Д

Матриця факторних навантажень після обертання Varimax



Джерело: розраховано автором.

Додаток Е
Стандартизовані коефіцієнти регресії факторів мотиваційного менеджменту на eNPS з 95% довірчими інтервалами

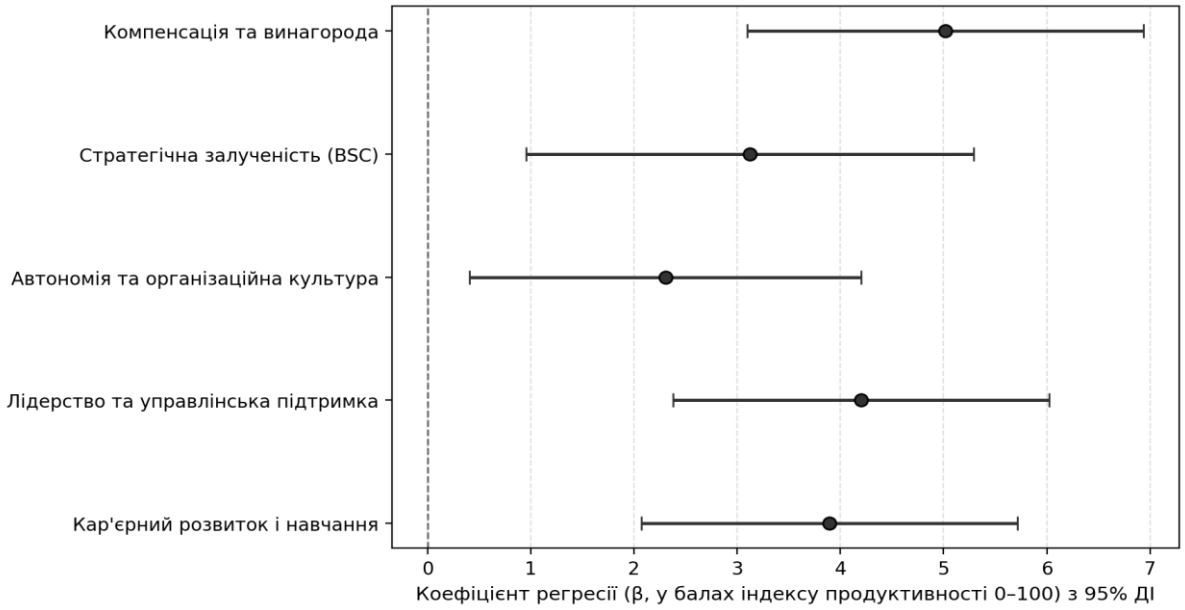


Додаток Ж

Результати множинної регресії: індекс продуктивності праці (0–100) ~ 5 факторів мотиваційного менеджменту

Предиктор	β	SE	t	p
Компенсація та винагорода	5,017	0,979	5,13	< 0,001
Стратегічна залученість (BSC)	3,122	1,107	2,82	0,005
Автономія та організаційна культура	2,304	0,967	2,38	0,018
Лідерство та управлінська підтримка	4,200	0,930	4,51	< 0,001
Кар'єрний розвиток і навчання	3,891	0,930	4,18	< 0,001

Коефіцієнти регресії факторів мотиваційного менеджменту на індекс продуктивності праці з 95% довірчими інтервалами



Додаток И

Комплекс заходів пілотного впровадження за факторами мотиваційного менеджменту

Фактор	Зміст заходу	Комірка матриці (табл. 3.3)	Контрольний індикатор
«Корпорація №3» – комплексна інтервенція			
Лідерство та управлінська підтримка	Щомісячні зустрічі 1-on-1 керівника з кожним підлеглим (30 хв, єдиний шаблон: цілі, перешкоди, розвиток, самопочуття); програма розвитку управлінських навичок для 38 лінійних менеджерів (6 модулів: зворотний зв'язок, делегування, коучинговий стиль, робота з вигоранням, ведення 1-on-1, управління змінами)	Корпорація × Lead: перехід від контролю до коучингу	Частка проведених 1-on-1 ≥ 90 %; оцінка підтримки керівника в pulse-опитуванні
Автономія та організаційна культура	Погодження гнучкого графіка на рівні тимліда замість трирівневого погодження (строк ≤ 2 робочі дні); право команд самостійно обирати технологічні рішення в межах затвердженого технологічного радару; запуск двох пілотних крос-функціональних команд	Корпорація × Senior: розширення автономії через пілотні крос-функціональні команди	Середній строк погодження; частка технічних рішень, ухвалених на рівні команди
Кар'єрний розвиток і навчання	Індивідуальні плани розвитку (ІПР) для всіх працівників із прив'язкою до експертного або управлінського кар'єрного треку та матриці компетенцій; посилена програма адаптації та наставництва для Junior	Корпорація × Middle: індивідуальні плани розвитку; Корпорація × Junior: адаптація й наставництво	Охоплення ІПР, %; частка виконаних цілей ІПР
Компенсація та винагорода (допоміжний)	Оприлюднення принципів перегляду заробітної плати, грейдових діапазонів і графіка перегляду (двічі на рік) без зміни фонду оплати праці	–	Частка працівників, яким зрозуміла процедура перегляду (pulse)
«Продуктова №3» – цільова інтервенція			

Фактор	Зміст заходу	Комірка матриці (табл. 3.3)	Контрольний індикатор
Лідерство та управлінська підтримка	Структурований процес зворотного зв'язку: зустрічі 1-on-1 раз на два тижні, квартальний цикл зворотного зв'язку 180°, фіксація домовленостей на цифровій платформі; навчальна програма з розвитку лідерських компетенцій для 14 тимлідів (4 модулі: зворотний зв'язок, мотиваційні розмови, розвиток команди, вирішення конфліктів)	Продукт × Senior / Lead: визнання авторства, залученість у рішення	Регулярність 1-on-1; оцінка тимліда в pulse-опитуванні; eNPS

Джерело: розроблено автором на основі адаптивної матриці (табл. 3.3).

Додаток К

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Чернов А. О. Теоретичні аспекти аналізу процесу мотивації працівників ІТ-сфери. *Економічні горизонти.* 2024. Вип. 4(29). С. 14-20. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.313037. (ум. друк. арк. 0,46).

2. Подзігун С., Чернов А. Мотивація як рушійна сила активізації діяльності працівників ІТ-сфери. *Економічні горизонти.* 2025. Вип. 1(30). С. 123–130. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/322347. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.322347. (ум. друк. арк. 0,44/0,18). (особистий внесок автора: досліджено вплив мотивації на активізацію діяльності працівників ІТ-сфери, розглянуто засади мотиваційного менеджменту для побудови ефективної системи мотивації персоналу на ІТ-підприємствах та визначено пріоритетні мотиваційні фактори відповідно до актуальних потреб особистості).

3. Chernov A. Development of a motivational management system at IT enterprises in the context of digital transformation. *Економіка. Управління. Інновації.* 2025. № 2(37). С. 280–293. DOI: https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2025-2(37)-17. (ум. друк. арк. 0,70).

4. Подзігун С., Чернов А. Цифрова трансформація систем стимулювання праці: управління мотивацією персоналу на засадах HR-аналітики. *Економіка. Управління. Інновації.* 2026. № 1(38). С. 154–171. DOI: https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2026-1(38)-11. (ум. друк. арк. 0,63/0,27). (особистий внесок автора: досліджено теоретико-прикладні засади трансформації систем стимулювання праці, обґрунтовано доцільність переходу до проактивного моделювання мотиваційного профілю працівників та визначено роль інструментарію HR-аналітики у прийнятті управлінських рішень на основі аналізу великих даних).

Публікації, у яких засвідчено апробацію матеріалів дисертації:

5. Чернов А. О. Особливості мотивації працівників ІТ-сфери. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*: матеріали X Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 16 листоп. 2023 р.). Умань: УДПУ імені Павла Тичини, 2023. С. 437–440. (ум. друк. арк. 0,15).

6. Чернов А. О. Формування мотиваційної політики персоналу підприємств ІТ-сфери в сучасних умовах. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 07–08 грудня 2023 р. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 367–369. (ум. друк. арк. 0,13).

7. Chernov A. O. Motivation of Staff in IT Companies. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Київ, 23 квітня 2024 р. Київ: КНУТД, 2024. С. 366–368. (ум. друк. арк. 0,16).

8. Chernov A. O. Features of Staff Motivation in the IT Sphere. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Умань, 21 трав. 2024 р.). Умань: Візаві, 2024. С. 108–110. (ум. друк. арк. 0,17).

9. Chernov A. O. The Role of Motivation in Ensuring the Creation of An Effective Personnel Management System in IT Enterprises. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Умань, 21 трав. 2025 р.). Умань: Візаві, 2025. С. 214–216. (ум. друк. арк. 0,14).

10. Чернов А. О. Мотиваційний менеджмент на підприємствах ІТ-сфери в умовах цифрової трансформації. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 3 грудня 2025 р. Миколаїв: МНАУ, 2025. С. 284–287. (ум. друк. арк. 0,16).

11. Чернов А. О. Гнучкі моделі мотивації персоналу в ІТ-секторі: сучасні виклики та управлінські рішення. *Глобальні економічні трансформації та*

цифрові інновації в бізнесі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 15 травня 2026 р. Харків: Держ. біотехнологічний ун-т, 2026. С. 529–530. DOI:https://doi.org/10.5281/zenodo.20489970. (ум. друк. арк. 0,13).

12. Подзігун С. М., Чернов А. О. Мотиваційний менеджмент в IT-індустрії: адаптація до умов динамічного ринку праці. *Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері*: збірник матеріалів V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 20 травня 2026 р. Умань: ВПЦ «Візаві», 2026. С. 125–128. (ум. друк. арк. 0,08/0,09). (особистий внесок автора: визначено ключові особливості та детермінанти мотиваційного профілю працівників IT-галузі, систематизовано специфічні управлінські виклики в умовах гетерогенності та дистантного формату взаємодії команд, а також обґрунтовано архітектуру гнучкої мотиваційної моделі на засадах штучного інтелекту та індивідуалізованих компенсаційних пакетів).

Додаток Л

ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТІМЕНІ ПАВЛА ТИЧИНИ
20300, Черкаська обл., м. Умань, вул. Садова, 2, тел. (04744) 3-45-82, факс (04744)
3-45-82, E-mail: post@udpu.edu.ua УДПУ імені Павла Тичини р/р UA14 820172 0343 12100 22 0000 4420,
банк одержувача Державна казначейська служба України, м. Київ МФО 820172, код 02125639

30.12.2025 № 2069/01

На №_____від_____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Чернова Андрія Олександровича
на тему «Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери»
на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Результати дисертаційного дослідження Чернова Андрія Олександровича на тему «Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери» впроваджено в освітній процес підготовки здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти за спеціальностями 073 Менеджмент, 075 Маркетинг в Уманському державному педагогічному університеті імені Павла Тичини у період із 2024 по 2025 рр.

Дисертантом запропоновано та впроваджено в освітній процес удосконалене поняття «мотиваційний менеджмент» та «управління мотивацією персоналу на підприємствах ІТ-сфери», обґрунтовано організаційно-економічний механізм управління мотиваційним менеджментом на підприємствах ІТ-сфери, розроблено модель розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на поетапному поєднанні аналітико-діагностичних, стратегічних та інструментальних елементів управління мотивацією персоналу з урахуванням професійної специфіки ІТ-фахівців, все це сприяє формуванню професійних компетентностей здобувачів при вивченні дисциплін: «Менеджмент змін», «HR-менеджмент», «Діджитал-менеджмент», «Економіка праці і соціально-трудові відносини», «Організація праці в цифровому середовищі», «Менеджмент персоналу».

Матеріали дисертаційної роботи є актуальними, мають вагоме теоретичне та практичне значення у фаховій підготовці майбутніх управлінців.

1 2 6 3 2 Основні теоретичні та практичні аспекти дисертаційного дослідження апробовано на науково-практичних заходах кафедри маркетингу, менеджменту та

управління бізнесом Навчально-наукового інституту економіки та бізнес-освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

Основні положення та результати впровадження дисертаційного дослідження Чернова Андрія Олександровича на тему «Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери» обговорено і схвалено на засіданні кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом Навчально-наукового інституту економіки та бізнес-освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (протокол № 8 від 16 грудня 2025 року) та рекомендовано для впровадження в освітній процес іншими закладами вищої освіти.

Перший проректор Андрій ГЕДЗИК

allbiz

ALL.BIZ
тел. +38 (050) 311-11-96
e-mail: marketing@all.biz
www.all.biz

058К від 03 серпня 2026р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Чернова Андрія Олександровича на тему
«Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери»

Довідка підтверджує використання в діяльності ТОВ «АЛЛ БІЗ» результатів дисертаційного дослідження Чернова Андрія Олександровича на тему «Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери», виконаного ним на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Запропоновану автором матрицю пріоритизації мотиваційних інструментів за критеріями мотиваційного ефекту та ресурсомісткості впровадження використано під час формування плану мотиваційних заходів компанії. Це дало змогу визначити першочергові інструменти, які забезпечують найбільший ефект за обмежених ресурсів.

У роботі компанії апробовано адаптивну матрицю мотиваційних стратегій, яка поєднує тип бізнес-моделі ІТ-компанії зі стадією професійного розвитку працівника, а також методичний підхід до ідентифікації загроз мотиваційному менеджменту з урахуванням специфіки воєнного стану.

Ефект від впровадження полягає в підвищенні обґрунтованості управлінських рішень щодо утримання ІТ-фахівців та ефективнішому розподілі ресурсів на мотиваційні програми.

Директор ТОВ «АЛЛ БІЗ» Іван Закревський
ivan.zakrevskyi@all.biz
+380 50 3111196

Україна • Товариство з обмеженою відповідальністю • м. Київ
"АЛЛ БІЗ"
Ідентифікаційний код 37164454

Фізична особа-підприємець Сочінський Микола Миколайович
(Видавничо-поліграфічний центр «ВІЗАВІ»)
20301, м.Умань, вул. Тицика,18/19, Тел.+38(067) 104-64-88
E-mail: vizavi008@gmail.com, ЄДРПОУ 2978923999

Вих. № 15 від «15» травня 2026 року

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Чернова Андрія Олександровича на тему
«Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери»

Довідка підтверджує використання в діяльності ФОП Сочінського Миколи Миколайовича результатів дисертаційного дослідження Чернова Андрія Олександровича на тему «Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери», виконаного ним на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Запропоновану автором матрицю пріоритизації мотиваційних інструментів за критеріями мотиваційного ефекту та ресурсомісткості впровадження використано з урахуванням специфіки видавничо-поліграфічної діяльності. Це надало змогу нам визначити першочергові нематеріальні інструменти мотивації працівників творчих професій - гнучкий графік роботи, автономію у прийнятті рішень, регулярні індивідуальні зустрічі з керівником та культуру довіри.

У роботі підприємства апробовано запропоновані автором показники оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту, зокрема індекс лояльності персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, а також превентивні заходи з подолання професійного вигорання персоналу.

Ефект від впровадження результатів дисертаційного дослідження полягає в забезпеченні ефективнішого використання обмежених ресурсів на мотивацію персоналу та своєчасному виявленні ризиків зниження залученості працівників.

Директор Микола СОЧІНСЬКИЙ

М.П.

ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ
ЧЕРКАСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ
УМАНСЬКА ФІЛІЯ ЧЕРКАСЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ
вул. В'ячеслава Чорновола, 35, м. Умань, Черкаська область, 20303, тел.0472 520-782
E-mail: 2303@ckocz.gov.ua Web: http//www.chk.dcz.gov.ua

20.08.2026р. № 7 На № _____ від _____

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Чернова Андрія Олександровича на тему
«Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери»

Довідка підтверджує використання в діяльності Уманської філії Черкаського обласного центру зайнятості результатів дисертаційного дослідження Чернова Андрія Олександровича на тему «Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери», виконаного ним на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Результати проведеного автором аналізу тенденцій розвитку ІТ-ринку України, трансформації мотиваційних пріоритетів працівників в умовах війни та ціннісних очікувань покоління Z використано під час професійного консультування осіб, які шукають роботу або планують перекваліфікацію у сфері інформаційних технологій.

У роботі Уманської філії Черкаського обласного центру зайнятості використано запропонований автором інструментарій реінтеграції ветеранів і ветеранок у трудові колективи, зокрема рекомендації щодо персоналізованих планів повернення до роботи на 30, 60 і 90 днів, наставництва та гнучкого формату зайнятості, під час консультування роботодавців щодо працевлаштування ветеранів війни.

Ефект від впровадження результатів дисертаційного дослідження полягає в підвищенні якості консультаційних послуг для шукачів роботи і роботодавців та сприянні збереженню зайнятості ветеранів війни.

ЧЕРКАСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ Уманська філія 02771598

Начальник відділу надання
послуг роботодавцям Василь СКРИПНИК

консалтингова агенція ПроБізнес

ТОВ «КОНСАЛТИНГОВА АГЕНЦІЯ ПРОБІЗНЕС»
20300, Черкаська обл., м. Умань, вул. Садова, 15
ЄДРПОУ 46400810 | savenko.art@gmail.com | 096 997 9774
IBAN UA383052990000002600903162131 1
| АТ КБ «ПриватБанк» | МФО 305299
Єдиний податок, 3-тя група (5%), без ПДВ

№ 5 від 03.07.2026 р.

У спеціалізовану вчену раду

по захисту дисертаційних робіт

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Чернова Андрія Олександровича на тему

«Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери»

Довідка підтверджує використання в консалтинговій діяльності ТОВ «Консалтингова агенція ПРОБІЗНЕС» результатів дисертаційного дослідження Чернова Андрія Олександровича на тему «Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери», виконаного ним на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Запропонований автором інтегральний індекс ефективності мотиваційного менеджменту та анкету для його розрахунку використано під час HR-аудиту систем мотивації клієнтів - підприємств ІТ-сфери. Це надало змогу нам оцінювати рівень мотиваційного менеджменту, виявляти його найслабші складові та визначати пріоритетні фактори впливу на мотивацію персоналу.

У практиці компанії апробовано розроблену автором адаптивну матрицю мотиваційних стратегій, що враховує тип ІТ-компанії та стадію професійного розвитку працівника, а також інструментарій нейтралізації загроз мотиваційному менеджменту в умовах воєнного стану.

Ефект від впровадження результатів дисертаційного дослідження полягає в підвищенні обґрунтованості консультаційних рекомендацій щодо вибору мотиваційних інструментів відповідно до цілей клієнтів - підвищення лояльності, утримання та продуктивності персоналу.

Товариство з обмеженою відповідальністю • Україна • Черкаська обл. • м. Умань • "КОНСАЛТИНГОВА АГЕНЦІЯ ПРОБІЗНЕС" Код 46400810

Директор Наталія КОЛЯДА