

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту
ІТ-сфери

Допускається до захисту

“_____” _____ 2025 р.

Зав. кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доц. Кіндрат О. В.
наук. ступ., вчене звання ініціали і прізвище

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

студента(ки) **Довгана Андрія Ігоровича**

на тему: **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЇ ЯК ЧИННИК
ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

на присвоєння кваліфікації – Магістр менеджменту ІТ-сфери

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н., доц. Вовк М. В.
(вчене звання, посада, ініціали)

ЛЬВІВ – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту і бізнес-адміністрування</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент ІТ-сфери</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Довгана Андрія Ігоровича

1. Тема проєкту (роботи) **Мотивація персоналу ІТ-компанії як чинник ефективної діяльності**

керівник проєкту (роботи) к.е.н., доцент Вовк М. В.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
“ ____ ” _____ 20__ року № ____

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Вступ. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЇ. 1.1 Теоретичні основи мотивації та розвиток мотиваційних теорій. 1.2 Фактори мотивації праці працівників. 1.3 Вплив мотивації персоналу ІТ-компаній на їх ефективність. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА

МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «***». 2.1. Загальний опис діяльності ТОВ «***». 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «***». 2.3 Основні принципи мотивації працівників у ТОВ «***». РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «***». 3.1 Дослідження основних мотиваційних чинників у ТОВ «***» 3.2. Використання методології Agile як інструменту мотивації персоналу у ТОВ «***». 3.3 Рекомендації щодо підвищення мотивації праці персоналу у ТОВ «***». Висновки і пропозиції. Список літературних джерел.

5. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЇ	Травень - червень 2025	
	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «***»	Липень - вересень 2025	
	РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «***»	Жовтень - листопад 2025	
	Висновки і пропозиції	Листопад 2025	
	Список використаної літератури	Листопад 2025	

Студент

_____ Довган А. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ Вовк М. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Довган А. І. «Мотивація персоналу ІТ-компанії як чинник ефективної діяльності». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 Менеджмент ОПП «Менеджмент ІТ-сфери» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, Львів. 2025.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновку, списку літературних джерел. Кваліфікаційна робота викладена на 82 сторінках, містить 4 рисунки, 5 таблиць, 9 діаграм, містить посилання на 40 літературних джерел.

У першому розділі кваліфікаційної роботи наводяться теоретичні аспекти мотивації персоналу ІТ-компанії як чинника ефективної діяльності.

У другому розділі роботи проаналізовано систему мотивації персоналу ТОВ «***». Подана детальна характеристика підприємства та проведено діагностику фінансово-економічного стану підприємства.

У третьому розділі роботи викладено пропозиції щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ «***» на основі дослідження проведеного анкетування серед працівників.

На основі одержаних результатів дослідження зроблені висновки та пропозиції.

Ключові слова: ІТ-компанія, мотивація, персонал, мотиваційні чинники.

SUMMARY

Dovgan A. I. «Motivation of IT company personnel as a factor of effective activity» - Manuscript.

Research for obtaining a Master's degree in speciality 073 Management of the OPP «Management of the IT sphere», Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Gzhytskyi, Lviv. 2025.

The qualification work consists of an introduction, 3 chapters, conclusion, and a list of references. The qualification work is set out on 82 pages, contains 4 figures, 5 tables, 9 diagrams, and references to 40 literary sources.

The first chapter of the qualification work presents theoretical aspects of motivation of IT company personnel as a factor of effective performance.

The second section analyses the staff motivation system of *** LLC. A detailed description of the company is provided, and a diagnosis of the financial and economic state of the company is carried out.

In the third section of the paper, proposals for improving the motivation of the staff of *** LLC are presented on the basis of a survey conducted among employees.

Based on the results of the study, conclusions and suggestions are made.

Keywords: IT company, motivation, personnel, motivational factors.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-КОМПАНІЯХ	9
1.1 Поняття, сутність та значення мотивації праці	9
1.2 Огляд основних теорій мотивації: класичні та сучасні підходи	11
1.3 Специфіка ІТ-сфери та сучасні виклики в системі мотивації персоналу	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «***»	30
2.1 Загальний опис діяльності ТОВ «***»	30
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «***»	39
2.3 Основні принципи мотивації працівників у ТОВ «***»	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «***»	57
3.1 Дослідження основних мотиваційних чинників у ТОВ «***»	57
3.2 Використання методології Agile як інструменту мотивації персоналу у ТОВ «***»	69
3.3 Рекомендації щодо підвищення мотивації праці персоналу у ТОВ «***»	73
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	75
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та цифровізації бізнес-процесів ІТ-компанії стають одними з ключових гравців глобальної економіки. Проте навіть найсучасніше технічне забезпечення, інноваційні продукти та технології не можуть забезпечити стабільного успіху без найважливішого ресурсу – кваліфікованого та мотивованого персоналу. Саме людський капітал, його професійна компетентність, залученість до процесів та рівень мотивації визначають конкурентоспроможність і ефективність діяльності компанії.

Сфера інформаційних технологій вирізняється високою динамічністю, частими змінами інструментів, методів і підходів до роботи, що вимагає від співробітників постійного професійного розвитку та гнучкості. У зв'язку з цим постає завдання створення таких умов праці, за яких працівники будуть не лише ефективно виконувати свої обов'язки, а й виявляти ініціативу, прагнути до інновацій та ідентифікувати себе з цілями організації. Вирішальну роль у цьому процесі відіграє система мотивації, що дозволяє керівництву формувати продуктивне середовище та утримувати талановитих фахівців.

Особливістю ІТ-галузі є те, що більшість працівників у ній - це представники молодого покоління, яке має специфічні цінності, очікування та мотиваційні установки. Матеріальні стимули вже не є єдиним або навіть домінуючим фактором задоволення праці. Все більшого значення набувають нематеріальні чинники – визнання, можливості для розвитку, цікаві проєкти, баланс між роботою та особистим життям, корпоративна культура тощо. Саме тому дослідження мотивації персоналу в ІТ-компаніях потребує врахування нових тенденцій у сфері управління людськими ресурсами.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що ефективна система мотивації працівників ІТ-компаній є одним із найважливіших факторів

забезпечення стабільного розвитку бізнесу, підвищення продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів та формування позитивного іміджу роботодавця. Проте попри значну увагу до теми мотивації у науковій літературі, саме специфіка її реалізації в контексті ІТ-сфери ще недостатньо досліджена, що й зумовлює необхідність глибшого аналізу.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є дослідження системи мотивації персоналу в ІТ-компаніях, виявлення її впливу на ефективність діяльності організації та формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму з урахуванням галузевої специфіки.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати теоретичні основи мотивації персоналу в організації;
- охарактеризувати сучасні мотиваційні підходи та інструменти, які застосовуються в ІТ-секторі;
- провести емпіричне дослідження системи мотивації на прикладі конкретної ІТ-компанії;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики для підвищення ефективності діяльності компанії.

*Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу у Товаристві з обмеженою відповідальністю «***».*

Предметом дослідження стали інструменти, методи та механізми формування мотиваційної системи в організаціях ІТ-сфери.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання його результатів для оптимізації системи управління персоналом у компаніях, діяльність яких пов'язана з інформаційними технологіями.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-КОМПАНІЯХ

1.1 Поняття, сутність та значення мотивації праці

Мотивація праці - це сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукань, які спонукають працівника до цілеспрямованої трудової діяльності для досягнення особистих і організаційних цілей. У контексті управління персоналом мотивація розглядається як ключовий елемент, що визначає поведінку працівника, рівень його залученості, ініціативності та продуктивності.

Термін "мотивація" походить від латинського слова "*movere*", що означає "рухати", "спонукати до дії". У науковій літературі мотивація інтерпретується по-різному:

- ✓ як процес активізації потреб та перетворення їх у цілі й дії;
- ✓ як внутрішній стан особистості, що зумовлює спрямованість і наполегливість у досягненні результату;
- ✓ як сукупність стимулів, що формують поведінкову модель працівника.

Таким чином, мотивація - це не лише зовнішні впливи (зарплата, бонуси), але й глибокі внутрішні переконання, очікування та потреби людини, які визначають її ставлення до роботи. В управлінській практиці мотивація працівників є інструментом формування поведінки, яка відповідає цілям і стратегії організації.

Мотивація виконує низку важливих функцій у системі управління персоналом, зокрема:

1. *Стимулююча функція* - полягає у спонуканні працівника до виконання трудових завдань, досягнення певного результату, прояву активності. Це основна роль мотивації: "запустити" поведінку.

2. *Регулююча функція* - спрямована на узгодження інтересів працівника з цілями організації, що дозволяє забезпечити цілеспрямовану та координовану роботу колективу.

3. *Оцінювальна функція* - через механізми зворотного зв'язку мотивація дозволяє оцінити ефективність праці, стимулюючи повторення бажаних дій або корекцію небажаних.

4. *Інтеграційна функція* - забезпечує єдність індивідуальних та колективних зусиль задля досягнення загального результату, створюючи почуття причетності до успіху організації.

5. *Розвивальна функція* - за належної мотивації працівники прагнуть до вдосконалення професійних навичок, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання.

Таким чином, мотивація - це не лише "зовнішнє заохочення", а багатовимірний процес управління людською енергією, потенціалом і розвитком.

Мотивація безпосередньо впливає на рівень продуктивності, якість виконання завдань, ініціативність та відповідальність персоналу. Від рівня мотивації залежать:

- **Трудова віддача** - високомотивовані працівники демонструють вищу інтенсивність і стабільність виконання завдань.
- **Лояльність до компанії** - задоволені своїм становищем співробітники рідше змінюють місце роботи, що знижує витрати на рекрутинг.
- **Здатність до інновацій** - мотивація до самореалізації і творчості сприяє появі нових ідей, підвищенню конкурентоспроможності компанії.
- **Якість праці та зниження кількості помилок** - мотивований працівник виконує роботу з більшим рівнем відповідальності та уваги.

- **Формування позитивного клімату в колективі** - працівники, які відчують визнання та підтримку, краще взаємодіють з колегами.

У підсумку, ефективна система мотивації - це інвестиція в людський капітал, яка дає віддачу у вигляді високої продуктивності, інноваційності, командної згуртованості та зниження плинності кадрів.

1.2 Огляд основних теорій мотивації: класичні та сучасні підходи

Мотивація працівників є одним із найскладніших і водночас найважливіших елементів системи управління персоналом. Для того щоб ефективно впливати на поведінку співробітників, підвищувати їхню продуктивність, лояльність та залученість, керівникам необхідно розуміти, *що саме* спонукає людей до праці, *як формується* трудова активність і *які фактори* на неї впливають. Саме тому вивчення теорій мотивації є надзвичайно актуальним для практики менеджменту, зокрема в умовах сучасного ринку праці, що постійно змінюється.

Протягом десятиліть в економічній, соціальній та психологічній науці було розроблено численні теоретичні моделі, які пояснюють природу мотивації. Ці підходи умовно поділяються на змістовні, процесуальні та гуманістичні, кожен із яких має свої акценти та практичне значення. Сучасні теорії також враховують зміни у пріоритетах нових поколінь працівників, що особливо важливо в динамічній сфері інформаційних технологій.

Теорії мотивації класифікуються на *змістовні* та *процесуальні*, залежно від того, на чому зосереджується увага: на потребах працівника чи на самому процесі мотивації.

Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації вивчають *що саме* мотивує людину, тобто її потреби:

❖ Теорія ієрархії потреб А. Маслоу

Мабуть, однією з найвідоміших мотиваційних теорій є "Теорія людської мотивації" Абрахама Маслоу [19], яка передбачає п'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги та самоактуалізації. Відповідно до цієї теорії, потреби нижчого рівня мають бути задоволені перед переходом до вищих. Для управлінців це означає: поки працівник не відчуває безпеки чи фінансової стабільності, він не буде шукати самореалізації на роботі (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Піраміда потреб Абрахама Маслоу [19].

За теорією А. Маслоу, механізм функціонування ієрархії потреб має послідовний, або прогресивний характер. Це означає, що до тих пір, поки не буде задоволено потребу нижчого рівня, індивід буде зосереджувати свої зусилля переважно на її реалізації. Лише після її часткового або повного задоволення людина здатна перейти до прагнення вищого рівня. Наприклад, для людини, яка відчуває голод, першочерговим завданням є пошук їжі, і всі її ресурси – фізичні, розумові, емоційні – будуть мобілізовані саме на досягнення цієї мети.

Маслоу класифікував потреби у вигляді піраміди, де на нижньому рівні розміщені базові *фізіологічні потреби*: їжа, вода, сон тощо. Далі йдуть *потреби у безпеці* - як фізичній (житло, стабільність), так і емоційній (захищеність, впевненість у завтрашньому дні). Ці два щаблі становлять фундаментальні потреби людини.

На третьому рівні розташована *потреба в соціальній приналежності, любові та міжособистісних зв'язках* - люди прагнуть бути частиною соціуму, мати друзів, родину, команду. Четвертий щабель включає *потребу у визнанні та повазі* - прагнення до статусу, авторитету, самоповаги та визнання з боку інших. У сукупності третій і четвертий рівні складають *психологічні потреби* особистості.

Вищим рівнем, до якого людина переходить лише після задоволення попередніх потреб, є *потреба в самореалізації*. Вона виражається у прагненні розкрити свій внутрішній потенціал, здобути нові знання, творити, експериментувати. Самореалізація відображає бажання людини зрозуміти себе, знайти сенс життя і досягти цілей, що виходять за межі базових інстинктів.

Маслоу наголошував, що потреби можуть бути взаємопов'язаними, а розвиток особистості відбувається через поступове задоволення кожної з них. При цьому він підкреслював, що не всі люди рухаються по ієрархії однаково: мотивація є індивідуальною, і в певний момент часу різні люди можуть керуватися різними потребами. Водночас саме ті потреби, які залишаються найменш задоволеними, мають найбільший вплив на поведінку індивіда [19].

❖ **Теорія ERG Клейтона Альдерфера**

Теорія ERG Клейтона Альдерфера є розвитком і модифікацією відомої піраміди потреб Абрахама Маслоу. Вона спрощує початкову п'ятиступеневу модель Маслоу, скорочуючи її до трьох основних груп потреб, кожна з яких об'єднує кілька рівнів оригінальної моделі:

1. Existence (існування).

Ця категорія відповідає базовим фізіологічним і матеріальним потребам людини, необхідним для виживання. До неї входять: їжа, вода, житло, безпека, грошова винагорода, умови праці тощо. Тобто все те, що забезпечує фізичне існування людини.

2. Relatedness (причетність)

Потреби, пов'язані із соціальними взаємодіями, відносинами з іншими людьми, почуттям приналежності до групи або колективу. Сюди входять дружба, сімейні зв'язки, робочі стосунки, визнання в колективі, комунікація та підтримка.

3. Growth (зростання)

Ця категорія охоплює потреби в особистому розвитку, самореалізації, творчості, підвищенні кваліфікації, досягненні своїх цілей та максимальному використанні своїх здібностей.

Основні особливості та відмінності теорії ERG від Маслоу:

Гнучкість у задоволенні потреб. На відміну від жорсткої ієрархії Маслоу, де людина рухається послідовно від однієї групи потреб до іншої, у теорії ERG потреби можуть задовольнятися одночасно. Наприклад, працівник може одночасно шукати і матеріального забезпечення (існування), і підтримки колег (причетність), і можливостей для професійного росту.

Регресія і прогресія. Теорія Альдерфера також враховує, що якщо потреби вищого рівня (наприклад, зростання) не можуть бути задоволені, людина може повернутися і посилено шукати задоволення потреб нижчого рівня (причетність чи існування). Це називають "регресивним" ефектом.

Практичність у менеджменті. ERG-модель зручна для застосування в управлінні персоналом, оскільки допомагає краще розуміти мотивацію працівників. Вона підкреслює, що мотивувати людей

можна через одночасне задоволення різних типів потреб, а не чекати, поки людина повністю задовольнить нижчі потреби.

Отже, теорія ERG Клейтона Альдерфера пропонує більш реалістичний і гнучкий погляд на мотивацію людини, ніж класична модель Маслоу. Вона дозволяє враховувати індивідуальні відмінності та змінність мотиваційних пріоритетів, що особливо важливо для ефективного управління персоналом і створення сприятливого робочого середовища.

❖ Теорія двофакторної мотивації Ф. Герцберга

Дана теорія розділяє чинники, що впливають на мотивацію, на дві групи: *гігієнічні* (зарплата, умови праці, політика компанії) та *мотиваційні* (визнання, відповідальність, зростання) (рис. 1.2). Гігієнічні фактори знижують незадоволення, але не мотивують. Мотивують - лише ті, що пов'язані зі змістом роботи [20].

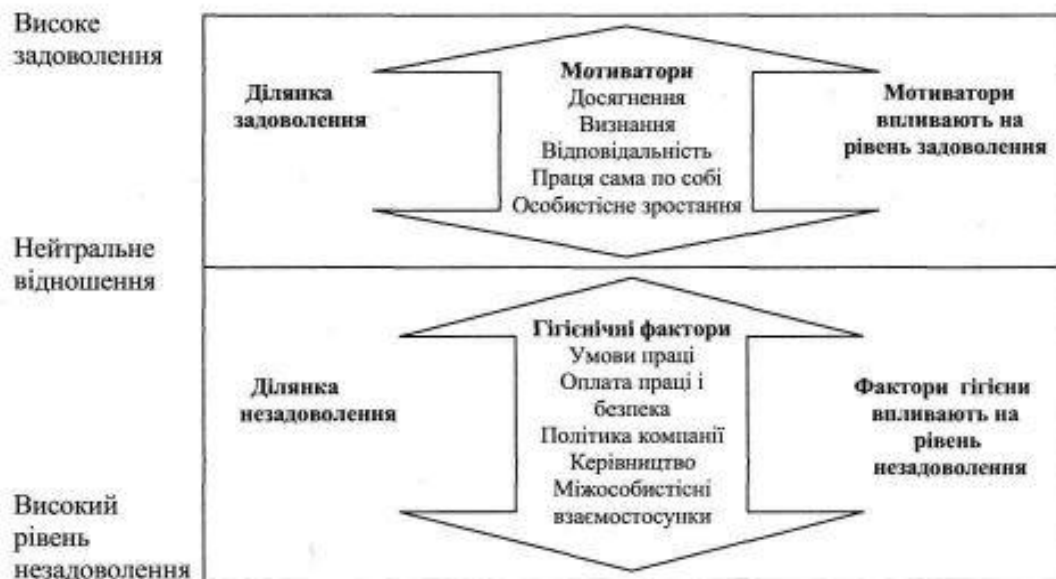


Рис. 1.2 Теорія двофакторної мотивації Фредеріка Герцберга [20].

Гігієнічні фактори є необхідною умовою для підтримання базового рівня задоволеності працівників, однак самі по собі вони не здатні викликати тривалу мотивацію або високий рівень залученості.

Відсутність або невідповідність цих факторів, навпаки, може стати джерелом сильного незадоволення. Інакше кажучи, ці чинники слугують своєрідною "зоною комфорту": якщо вони забезпечені на належному рівні, то допомагають уникнути негативу з боку працівників, але не стимулюють їх до додаткових зусиль. Оскільки гігієнічні фактори не пов'язані безпосередньо з процесом виконання роботи, їх також називають підтримувальними.

Ці фактори відображають умови праці та соціально-психологічні очікування працівників. Серед основних гігієнічних факторів Герцберг виділяє:

- ✓ Оплата праці - має бути справедливою, відповідати виконуваній роботі та ринковим стандартам в межах галузі.
- ✓ Політика компанії та управлінські процедури - повинні бути зрозумілими, об'єктивними та послідовними.
- ✓ Соціальні гарантії та додаткові пільги - включають медичне страхування, програми підтримки працівників, компенсації, сімейні пільги тощо.
- ✓ Фізичні умови праці - робоче середовище повинне бути безпечним, чистим, комфортним та оснащеним сучасним обладнанням.
- ✓ Міжособистісні стосунки - взаємодія між працівниками, керівниками та підлеглими має бути професійною, доброзичливою та конструктивною.
- ✓ Гарантії зайнятості - працівник повинен відчувати стабільність і впевненість у завтрашньому дні.

На думку Герцберга, гігієнічні фактори не виступають джерелом внутрішньої мотивації. Для цього потрібні мотиваційні фактори, які безпосередньо пов'язані зі змістом самої роботи. Саме вони спонукають працівника до високої продуктивності, професійного росту та емоційного задоволення. До таких факторів належать:

- Визнання досягнень;
- Почуття значущості та цінності виконаної роботи;
- Можливості професійного розвитку та кар'єрного просування;
- Відповідальність та самостійність у виконанні завдань;
- Змістовність і важливість самої роботи.

Герцберг також запропонував чотири можливі поєднання рівнів гігієнічних і мотиваційних факторів:

1. Високий рівень гігієни та мотивації - найсприятливіший варіант: працівники задоволені умовами та натхнені досягненням цілей.

2. Висока гігієна, але низька мотивація - працівники мають комфортне середовище, однак не зацікавлені у професійному зростанні чи результатах.

3. Низька гігієна, але висока мотивація - незважаючи на зацікавленість у роботі, працівників дратують умови праці, зарплата чи політика компанії.

4. Низький рівень і гігієни, і мотивації - найгірший варіант, коли працівники не бачать сенсу в роботі й не задоволені базовими умовами.

Таким чином, ефективна кадрова стратегія має передбачати як створення сприятливого робочого середовища, так і розвиток внутрішньої мотивації працівників. Тільки поєднання обох груп факторів дозволяє досягнути стійкої продуктивності та результативності роботи персоналу.

❖ **Теорія потреб Девіда МакКлелланда**

Теорія Девіда МакКлелланда виокремлює три основні мотиви: потребу у досягненні, потребу у владі та потребу у причетності. Працівники з різним профілем мотивації потребують різного управлінського підходу (рис. 1.3) [33].



Рис. 1.3 Мотиваційна теорія МакКлеланда [33].

Теорія мотивації Девіда МакКлелланда зосереджується не на поступовому просуванні між рівнями потреб, як це пропонує Маслоу, а на ключових мотиваційних детермінантах, що безпосередньо впливають на поведінку працівників, їхню ефективність та професійну результативність. Ці потреби, які також називають потребами типу АРА (achievement, power, affiliation), мають різний ступінь вираженості в різних людей і проявляються переважно у дорослому віці, у процесі соціалізації та професійного розвитку.

1. *Потреба досягнення (успіху)* характеризується прагненням особистості досягати високих результатів, долати складні виклики й реалізовувати амбітні цілі. Люди з домінуючою потребою досягнення зазвичай обирають завдання середньої складності, що потребують зусиль, але залишають шанс на успіх. Вони мислять аналітично, схильні до прийняття прорахованих рішень і готові ризикувати в межах розумного. Їх мотивує бажання особистого професійного зростання, вдосконалення навичок і досягнення високої ефективності.

2. *Потреба у владі* проявляється у прагненні впливати на інших, керувати процесами, приймати рішення й займати керівні позиції. Особи з високим рівнем цієї потреби зазвичай володіють сильним характером, впевнено поведуться в публічному просторі, є ініціативними, енергійними й харизматичними. МакКлелланд виділяє два типи цієї потреби: соціально орієнтована влада (прагнення працювати задля спільного блага, змінювати ситуацію на краще) та особиста влада (орієнтована на особисту вигоду, контроль і статус). Найефективнішими управлінцями зазвичай є особи з переважанням соціальної складової цієї потреби.

3. *Потреба у приналежності (афіліції)* відображає бажання бути частиною соціальної групи, формувати дружні стосунки, підтримувати теплі міжособистісні зв'язки. Люди з домінуванням цієї потреби прагнуть до прийняття, злагоди, емоційної підтримки. Вони уникають конфліктів, комфортно почуваються в команді й часто надають перевагу стабільному середовищу перед конкуренцією або тиском. Такий тип працівників ефективно функціонує у сферах, де важлива командна взаємодія, співпереживання та комунікабельність.

На думку МакКлелланда, усі три потреби в різному співвідношенні присутні в кожній людині, але одна з них, як правило, домінує і визначає поведінкову модель особистості в трудовій діяльності. Розуміння цього співвідношення дає змогу керівникам краще мотивувати персонал, делегувати завдання та формувати ефективні команди з урахуванням індивідуальних особливостей працівників.

Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні теорії мотивації зосереджені не на змісті потреб працівника, а на когнітивних процесах, які визначають мотивацію - тобто, як людина приймає рішення про те, наскільки варто докладати зусилля для досягнення певної мети. У контексті управління персоналом в ІТ-компаніях ці теорії є особливо актуальними, адже фахівці галузі часто працюють у середовищі високої змінності, конкуренції та інтелектуального навантаження.

Найбільш значущими процесуальними теоріями, які знаходять практичне застосування в ІТ-секторі, є: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса та модель Портера-Лоулера.

❖ Теорія очікувань Віктора Врума

Ця теорія ґрунтується на припущенні, що мотивація працівника залежить від трьох ключових чинників:

- *Очікування (expectancy)* - віра в те, що зусилля приведуть до бажаного результату;
- *Інструментальність (instrumentality)* - впевненість, що отриманий результат буде належним чином оцінено;
- *Валентність (valence)* - цінність для працівника потенційної винагороди.

У формальному вигляді:

$$\text{Мотивація} = \text{Очікування} \times \text{Інструментальність} \times \text{Валентність}$$

Наприклад, Java-розробник отримує завдання реалізувати новий модуль для мобільного додатку. Якщо він упевнений у своїй технічній компетенції (очікування), знає, що за успішне виконання отримає премію або підвищення (інструментальність), а також вважає винагороду цінною для себе (валентність), то рівень його мотивації буде високим.

У випадку, коли хоча б один з компонентів відсутній - наприклад, відсутня віра в реальність досягнення цілі або визнання з боку керівництва - мотивація значно знижується.

❖ Теорія справедливості Джона Адамса

Ця теорія базується на принципі соціального порівняння. Працівники оцінюють свою мотивацію, порівнюючи співвідношення власних зусиль і винагороди з аналогічним співвідношенням інших працівників. Якщо це співвідношення вважається несправедливим, виникає психологічний дискомфорт, що знижує мотивацію або провокує компенсаторну поведінку.

Наприклад, QA-інженер дізнається, що його колега з таким же рівнем навантаження й досвіду отримує вищу зарплату або більше бонусів. Це може викликати відчуття несправедливості, що спричинить зниження залученості, небажання брати участь у ініціативах або навіть прагнення змінити місце роботи.

❖ Модель Портера–Лоулера

Модель Лаймана Портера і Едварда Лоулера поєднує ідеї Врума та Адамса, пропонуючи цілісне бачення мотиваційного процесу. Вона враховує, що:

- ✓ Зусилля не завжди автоматично ведуть до результату, бо існують інші чинники: здібності працівника, наявність ресурсів, розуміння своєї ролі;
- ✓ Результат може бути внутрішньо (задоволення від роботи) або зовнішньо (премія) винагороджений;
- ✓ Рівень задоволення винагородою впливає на подальшу мотивацію.

Наприклад, менеджер проєктів докладает багато зусиль для запуску нового продукту, але стикається з нестачею ресурсів, розмитими обов'язками команди й відсутністю підтримки з боку керівництва. В результаті, незважаючи на високі зусилля, результат виявляється

слабким. Винагорода - формальна - не відповідає очікуванням. У працівника виникає демотивація, яка може негативно позначитися на майбутніх ініціативах.

Процесуальні теорії мотивації дозволяють глибше аналізувати механізми формування мотивації в умовах ІТ-компаній, де працівники часто діють автономно, вирішують складні інтелектуальні завдання та очікують гнучкої системи визнання. Застосування моделей Врума, Адамса та Портера–Лоулера допомагає керівникам виявляти демотиваційні чинники та формувати ефективні стимули, що відповідають як потребам працівників, так і стратегічним цілям компанії.

Теорії самоактуалізації та потреб нового покоління працівників

У сучасних умовах зростає актуальність гуманістичних підходів до мотивації, зокрема пов'язаних із самореалізацією, цінностями, інтересами і балансом між особистим та професійним життям.

➤ **Теорія самоактуалізації А. Маслоу** (найвищий рівень у його ієрархії) знаходить практичне втілення у прагненні сучасних працівників (особливо з поколінь Y та Z) до осмисленої діяльності, творчої свободи та можливості впливу.

➤ **Теорія самодетермінації Едварда Десі та Річарда Райана** розглядає три ключові внутрішні потреби: автономія, компетентність і причетність. Коли ці потреби задовольняються, працівники діють з внутрішньої мотивації, а не лише заради зовнішньої винагороди.

➤ **Теорія поколінь (Howe & Strauss, in.)** передбачає, що молодші покоління працівників мають інші очікування: гнучкий графік, свобода самовираження, соціальна відповідальність компанії, можливість швидкого зростання без жорсткої ієрархії.

Такі підходи орієнтовані на цілісну особистість працівника, і тому стають базою для сучасних HR-стратегій - особливо в ІТ-секторі.

У таблиці 1.1 зазначено порівняння змістовних і процесуальних теорій мотивації з акцентом в контексті мотивації в ІТ-сфері.

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця змістовних і процесуальних теорій мотивації в контексті ІТ-сфери

Критерій порівняння	Змістовні теорії мотивації	Процесуальні теорії мотивації
Фокус уваги	На <i>внутрішніх потребах</i> працівника, які стимулюють до дії	На <i>когнітивних процесах</i> - як працівник оцінює зусилля, винагороду, справедливість
Типові теорії	- Маслоу (піраміда потреб) - Альдерфер (ERG) - Герцберг (двохфакторна теорія)	- Врум (теорія очікувань) - Адамс (теорія справедливості) - Портер–Лоулер (портфельна модель)
Основне припущення	Люди мотивовані задовольняти певні ієрархічні або ключові потреби	Мотивація залежить від оцінки співвідношення: зусилля → результат → винагорода
Застосування в ІТ	Розуміння, які саме потреби важливі для працівника (напр. зростання, безпека, визнання)	Створення умов, коли працівник бачить зв'язок між своїми діями, результатами та нагородою
Приклад для ІТ	✓ Backend-розробник прагне самореалізації (потреба зростання за Маслоу / ERG) ✓ QA хоче стабільної роботи й бонусів (потреби існування)	✓ DevOps очікує, що якщо добре виконає проєкт - отримає підвищення (Врум) ✓ Тестувальник порівнює свою винагороду з колегою і знижує залучення, якщо вважає її несправедливою (Адамс)
Переваги в ІТ-сфері	- Визначення індивідуальних мотивів - Корисна при наймі, адаптації	- Пояснює поведінку працівника в реальних ситуаціях - Допомагає розробити системи оцінки, бонусів
Недоліки в ІТ-контексті	- Менш адаптивна до змін середовища - Не враховує складність прийняття рішень	- Вимагає детального аналізу індивідуального сприйняття ситуацій - Може бути складною для швидкої реалізації

Практичне значення теорій для управлінців

Знання теорій мотивації дає управлінцям інструменти для:

- *Побудови ефективних систем стимулювання:* застосування різних підходів до різних категорій працівників (наприклад, молоді спеціалісти більше цінують розвиток і атмосферу, досвідчені - стабільність і визнання).
- *Формування індивідуального підходу:* розуміння того, що універсальної моделі мотивації не існує. Один працівник потребує кар'єрного зростання, інший - гнучкості, третій - підтримки і зворотного зв'язку.
- *Створення мотивуючого середовища:* менеджери можуть впливати не лише на фінансові стимули, а й на атмосферу довіри, культури визнання, можливість брати участь у прийнятті рішень.
- *Підвищення продуктивності:* правильно підібрана мотиваційна система зменшує плинність кадрів, знижує рівень стресу та сприяє формуванню сильної команди.

Теорії мотивації - це не лише академічна основа, а конкретний практичний інструмент для формування успішної кадрової політики. Особливо в таких галузях, як ІТ, де мотивація персоналу є одним із ключових чинників конкурентоспроможності компанії.

Управління мотивацією в ІТ-сфері вимагає поєднання змістовного підходу (розуміння, що мотивує конкретного фахівця) з процесуальним підходом (створення прозорої логіки: зусилля → результат → винагорода). Наприклад, молодий розробник може бути мотивований потребами самореалізації (змістовно), але його залученість зросте лише тоді, коли він побачить реальні наслідки своїх дій (процесуально).

1.3. Специфіка ІТ-сфери та сучасні виклики в системі мотивації персоналу

Характеристика ІТ-ринку праці в Україні та світі

Сфера інформаційних технологій є однією з найдинамічніших і найперспективніших галузей сучасної економіки. ІТ-індустрія демонструє стійке зростання як в Україні, так і у світі. На глобальному рівні попит на ІТ-фахівців постійно зростає, що обумовлено широкою цифровізацією бізнесу, впровадженням інноваційних рішень, розвитком штучного інтелекту, автоматизацією процесів та кібербезпеки.

Україна утвердилася як один із провідних аутсорсингових центрів Європи. За даними [дані потрібно оновити під час написання роботи], в Україні налічується понад 300 тис. ІТ-спеціалістів, а ІТ-експорт є однією з ключових статей національного бюджету. Українські ІТ-компанії, зокрема ***, SoftServe, EPAM, Sigma Software, співпрацюють із клієнтами по всьому світу, дотримуються світових стандартів і демонструють високий рівень технологічної зрілості.

Попри війну, галузь зберігає життєздатність і адаптується до нових умов, впроваджуючи віддалену роботу, гнучкі форми зайнятості та підтримуючи релокацію команд. Це зумовлює нові виклики для HR-відділів - збереження продуктивності, мотивації й лояльності працівників у нестабільних умовах.

Особливості ІТ-спеціалістів як категорії працівників

ІТ-фахівці - це, здебільшого, висококваліфіковані працівники, які володіють дефіцитними навичками, постійно навчаються та часто змінюють місце роботи в пошуках кращих умов. До особливостей цієї категорії можна віднести:

- *Високу мобільність та гнучкість*: багато ІТ-фахівців працюють віддалено або за гнучким графіком, надаючи перевагу результату, а не кількості відпрацьованих годин.

- *Низький рівень лояльності до роботодавця при відсутності належної мотивації:* через високий попит спеціалісти мають широкий вибір роботодавців, тому легко змінюють місце роботи при недостатньо привабливих умовах.
- *Орієнтацію на саморозвиток і нетерпимість до рутини:* робота має бути не лише добре оплачуваною, а й цікавою, з можливістю постійного навчання, доступом до нових технологій і самореалізації.
- *Високі вимоги до корпоративної культури:* працівники очікують прозорості, демократичності в управлінні, поваги до особистості, інклюзивного середовища та балансу між роботою й життям.

Ці особливості формують нові запити до системи мотивації й управління персоналом - традиційні методи тут часто не працюють або потребують глибокої адаптації.

Тенденції на ринку IT-талантів

Сучасний IT-ринок праці перебуває під впливом кількох ключових тенденцій:

1. Глобалізація IT-ринку: українські спеціалісти дедалі частіше працюють на міжнародні компанії у форматі віддаленої або контрактної зайнятості, що створює жорстку конкуренцію за кадри навіть усередині країни.

2. Трансформація кар'єрної моделі: традиційне кар'єрне зростання поступово замінюється розвитком у напрямку T-shaped або π-shaped навичок (комбінація глибокої експертизи з міждисциплінарністю).

3. Фокус на well-being та емоційний комфорт: компанії дедалі більше інвестують у ментальне здоров'я, коучинг, work-life balance та корпоративну відповідальність.

4. **Актуалізація soft skills:** попри технологічний профіль, дедалі більшого значення набувають комунікативні здібності, вміння працювати в команді, адаптивність, креативність.

5. **Зростання ролі бренду роботодавця (employer branding):** для залучення та утримання талантів компаніям необхідно формувати сильну репутацію, публічно демонструючи свої цінності, проекти та робоче середовище.

Усі ці чинники створюють додаткові виклики для менеджменту ІТ-компаній: необхідність гнучкого та персоналізованого підходу до мотивації, швидкого реагування на зміни, побудови довгострокових відносин з працівниками, навіть в умовах турбулентності.

Основною метою мотиваційної системи для працівників ІТ-сфери є сприяння розвитку компанії. Мотивовані працівники працюють більш ефективно, глибше розуміють важливість та контекст завдань, завершують їх вчасно або навіть раніше, досягають більше результатів та виконують завдання якісніше. Зокрема, мотивація персоналу в галузі ІТ допомагає запобігти відтоку кадрів, залучити нових фахівців до компанії та зберегти найкращих [18].

Важливо враховувати, що українські ІТ-компанії конкурують за фахівців як між собою, так і з міжнародними організаціями. Це ставить перед відділом кадрів два бізнес-завдання: привернути спеціалістів з високими навичками та утримати поточних працівників. Це важливо, оскільки втрата співробітника може суттєво вплинути на фінансовий стан компанії, а знаходження заміни може зайняти значний час.

Мотивація програмістів може бути поділена на матеріальну та нематеріальну, а також на внутрішню та зовнішню. Давайте розглянемо ці аспекти більш детально.

Матеріальна та нематеріальна мотивація в ІТ-проектах.

Матеріальна мотивація в ІТ-компаніях включає в себе плату та бонуси, такі як опціони, що надаються розробникам як частина прибутку компанії. Також до матеріальних мотиваторів можна віднести фінансові пільги, які компанії надають співробітникам.

Нематеріальна мотивація включає в себе такі фактори, як медичне страхування, можливість використовувати лікарняні відпустки та додаткові вихідні, корпоративне навчання, участь у профільних та міжнародних конференціях, співпраця з відомими фахівцями у своїй галузі, гнучкий графік, робота здалеку або гібридний режим роботи та інші форми підтримки співробітників.

Наприклад, деякі ІТ-компанії надають нестандартні бонуси, такі як оплата процедур заморожування та зберігання яйцеклітин, пивні вечірки зі зірковими виступами, відпустки з догляду за дітьми та грошову компенсацію після народження дитини, а також інші пільги для співробітників.

Внутрішня та зовнішня мотивація

Внутрішня мотивація ІТ-спеціалістів включає в себе особисті мотиви та цілі, такі як самореалізація, особистісний розвиток та бажання бути кращими. Зовнішня мотивація, натомість, стосується факторів, які впливають на програміста ззовні, таких як позитивний фідбек від керівництва, підвищення на посаді тощо.

Важливо, що фахівці в сфері управління персоналом не можуть нав'язувати мотивацію, але вони можуть створити корпоративну культуру та психологічний клімат, що сприяє продуктивній роботі ІТ-спеціалістів. HR або прямий менеджер можуть співпрацювати зі співробітниками для синхронізації стратегії компанії з їх особистими та професійними цілями, створення можливостей для навчання та розвитку та реалізації потенціалу кожного співробітника.

Нематеріальна мотивація співробітників ІТ-відділу може призвести до покращення ефективності роботи, збільшення прибутку проєкту та створення позитивної атмосфери в команді.

Впровадження системи мотивації в ІТ-компанії включає кілька етапів:

- визначення цілей та завдань мотивації,
- вибір інструментів та створення плану впровадження,
- розробку KPI для вимірювання ефективності,
- впровадження мотиваційних заходів та коригування системи за необхідності.

Експерти рекомендують періодично оцінювати систему мотивації та вносити зміни у способи мотивації, оскільки мотивація працівників може змінюватися з часом і віддзеркалювати нові потреби та тенденції на ринку праці. Налаштування системи мотивації може бути необхідним у випадках, коли компанія змінює свою структуру, завдання, або спостерігається велика плинність кадрів.

Мотивація працівників в ІТ-індустрії є дуже важливим фактором, який може мати значний вплив не лише на організацію, в якій працюють люди, але й на якість та успіх продуктів, створених цими людьми, і, в подальшому, на життя, можливо, мільйонів користувачів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «***»

2.1 Загальний опис діяльності ТОВ «***»

ТОВ «***» - провідна українська компанія, що спеціалізується на розробці та виробництві сучасних систем безпеки. Компанія була заснована у 2011 році в місті Києві та за відносно короткий період часу вийшла на світовий ринок, ставши одним із лідерів у галузі розумної охорони.

Основний напрям діяльності компанії - створення високотехнологічних рішень у сфері бездротової сигналізації, протипожежного захисту, автоматизації приміщень і контролю доступу. Продукція *** поєднує в собі функціональність, інноваційний дизайн і простоту використання [39].

Організаційно-правова форма:

- Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «***»
- Місцезнаходження головного офісу: м. Київ, Україна

Основні види діяльності:

- Розробка програмного забезпечення (embedded та cloud-рішень)
- Виробництво апаратного забезпечення (централі, датчики, хаби, ретранслятори)
- Експорт і дистрибуція систем безпеки в понад 130 країн світу
- Підтримка мобільних застосунків для керування охоронними системами

Особливості бізнес-моделі:

*** самостійно здійснює повний цикл розробки продукції: від ідеї й проєктування до виготовлення та підтримки. Компанія має власний R&D-відділ, виробництво в Києві, а також налагоджену логістику й мережу партнерів по всьому світу.

Історія створення компанії

Компанія *** була заснована у 2011 році Олександром Конотопським з метою зайняти вільну нішу на ринку охоронних систем середнього цінового сегмента - між недорогими китайськими аналогами та продукцією західних брендів преміумкласу [39].

Вже протягом першого року команда розробила перші моделі датчиків, які отримали схвальні відгуки на локальному ринку. Проте перша спроба вийти на міжнародну арену виявилася невдалою - продукт не викликав зацікавленості на виставці за кордоном.

Після трьох років інтенсивних досліджень і розробок, *** презентувала нове покоління бездротових датчиків. До початкової лінійки увійшли пристрої для виявлення руху, відкриття дверей та вікон, задимлення, розбиття скла, а також спеціальні модулі, які дозволяли інтегрувати систему з охоронними центрами сторонніх виробників - на той час компанія ще не мала власного хаба.

Для забезпечення ефективної роботи пристроїв був створений унікальний бездротовий протокол зв'язку Jeweller, який забезпечив дальність дії до 2000 метрів і автономність до 7 років на одній батареї. Компанія приділила увагу не лише технічній надійності, а й ергономіці, дизайну та простоті користування.

Інноваційний підхід привернув увагу венчурного фонду SMRK, співзасновником якого є Олександр Косован, CEO компанії MacPaw. Завдяки інвестиціям у розмірі 1 млн доларів *** змогла розширити продуктову лінійку та сформувати цілісну систему безпеки.

Виробничі потужності компанії були розміщені в Києві, що дозволило зберігати контроль над якістю. На той момент в Ажах працювало 40 осіб.

У 2016 році побачила світ інтелектуальна централь Hub, що об'єднала всі охоронні елементи системи в єдину інфраструктуру з

використанням Ajax Cloud і мобільного застосунку. Також було презентовано нові датчики диму, води та реле для керування електроживленням, що розширило функціонал системи до протипожежного, протизатоплювального захисту та елементів розумного дому.

Того ж року компанія здійснила успішний вихід на міжнародний ринок, презентувавши продукцію на найбільших профільних виставках у Лас-Вегасі, Лондоні та Ессені. Штат виріс до 125 осіб, виробничі потужності сягнули 12 000 пристроїв на місяць, а географія продажів розширилася до 5 країн. Модельний ряд включав вже 13 пристроїв.

2017 рік став роком визнання: *** здобула низку міжнародних нагород, зокрема на виставці IFSEC у Великій Британії, де компанію визнали виробником «Охоронної системи року». Було представлено операційну систему OS Malevich для хабів - високозахищену та надійну платформу з високим рівнем безпеки.

Продажі зросли в 5 разів, а кількість країн присутності досягла 67. Штат збільшився до 230 працівників, а обсяг виробництва - до 44 000 пристроїв щомісяця.

У 2018 році *** фокусувалася на оптимізації внутрішніх процесів та підготовці до масштабного зростання. Компанія успішно пройшла сертифікацію за європейськими стандартами EN 50131 та Grade 2. Було запущено MotionProtect Outdoor - перший датчик для вуличного використання, а також Enterprise API для інтеграції з зовнішніми системами.

Компанія перетнула межу в 1 мільйон виготовлених пристроїв. У штаті налічувалося вже 450 осіб, а щомісячне виробництво перевищувало 100 000 датчиків.

2019 рік ознаменувався масштабним мультирелізом, де було представлено низку інноваційних продуктів. Компанія залучила 10 млн

доларів інвестицій від Horizon Capital, маючи на меті підготовку до майбутнього IPO. Було відкрито нові офіси, у тому числі R&D-центр у Харкові та представництва в ОАЕ та Великій Британії. Виробництво зросло до 220 000 пристроїв на місяць, штат - понад 800 осіб.

Пандемія COVID-19 у 2020 році створила нові виклики, але компанія швидко адаптувалась і представила продукти через онлайн-презентації. *** брала участь у проєктах захисту об'єктів культурної спадщини, житлових будинків та аграрних підприємств. Виробничі потужності зросли до 450 000 пристроїв на місяць, кількість користувачів - до 830 000, а штат перевищив 1500 осіб.

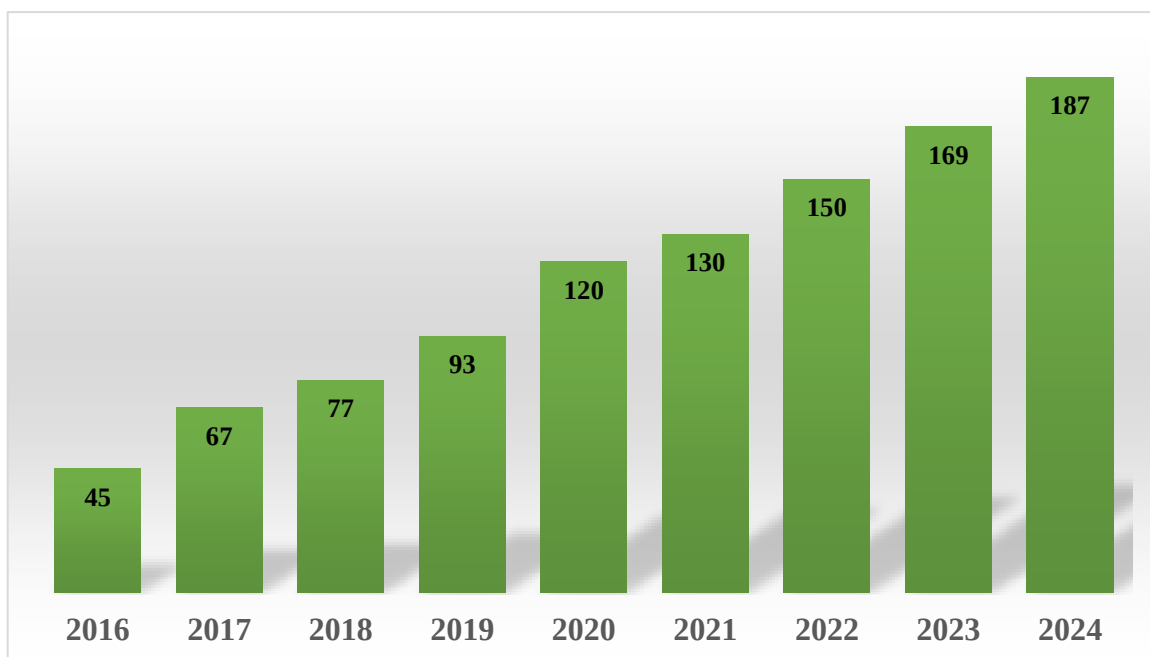
У 2021 році *** досягла важливої віхи - 1 мільйон користувачів. Було випущено дротову лінійку Fibra, відкрито нові R&D-центри у Вінниці та Львові, а також придбано дизайнерську студію Conceptor, яка інтегрувалася в інженерну команду компанії. Продуктова лінійка зросла на 18 пристроїв, кількість країн присутності - до 130. *** стала найбільшим виробником систем безпеки в Європі.

2022 рік пройшов під знаком стійкості. Попри війну, компанія не лише зберегла, а й подвоїла виробничі потужності, відкрила завод у безпечнішому регіоні України та відновила постачання через кілька тижнів після початку повномасштабного вторгнення. Також було відкрито перший закордонний завод - у Туреччині. Географія охоплення зросла до 169 країн. Крім того, компанія долучилася до створення застосунку «Повітряна тривога», який рятував мільйони життів.

У 2023 році було відкрито нове виробництво в Києві площею понад 20 000 м². А 2024 рік ознаменувався рекордними показниками: *** стала лідером експорту систем безпеки серед українських компаній, портфоліо досягло 180 продуктів, у компанії працювало понад 2 500 осіб, з яких значна частина - IT-фахівці: розробники, інженери, аналітики, DevOps, тестувальники.

Компанія активно впроваджує принципи Agile, заохочує безперервне навчання, підтримує інноваційні ініціативи працівників через хакатони та внутрішні R&D-проекти. В основі корпоративної культури лежать цінності інноваційності, відкритості та відповідальності.

На сьогодні *** співпрацює з партнерами в 187 країнах, охоплює понад 2 000 об'єктів у всьому світі та володіє трьома виробничими підприємствами - в Україні та Туреччині [39].

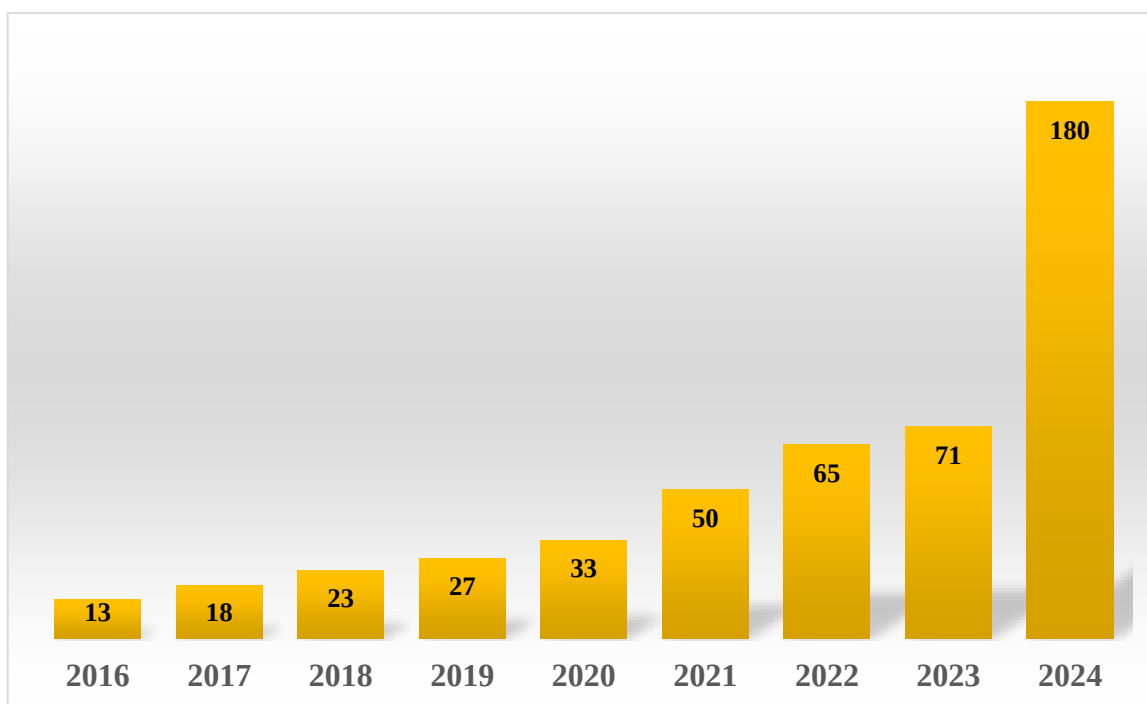


Діаграма. 2.1 Динаміка збільшення країн продажу продуктів компанії
Джерело: [39].

*** надає своїм користувачам зручні мобільні застосунки, що дозволяють дистанційно керувати системами безпеки та здійснювати моніторинг за допомогою смартфонів і планшетів. Компанія активно розвиває внутрішню корпоративну культуру, організовуючи для співробітників різноманітні події: корпоративи, освітні семінари та тренінги. *** - це команда професіоналів, кожен з яких робить вагомий внесок у створення кінцевого продукту. Як наголошує генеральний директор компанії: «Ми не йдемо на компроміси в якості

своїєї роботи. Так ми щодня доводимо, що Made in Ukraine є синонімом надійності» [39].

Компанія вирізняється прагненням до інновацій та постійним вдосконаленням як існуючих розробок, так і нових технологічних рішень. *** спеціалізується на створенні та виробництві бездротових систем безпеки Ajax, які також мають функції розумного дому. Це цілісна екосистема, що включає понад 70 пристроїв, мобільні й десктопні додатки, а також потужну серверну інфраструктуру. Динаміку зростання кількості розроблених і вироблених пристроїв ілюструє діаграма 2.2.



Діаграма. 2.2 Динаміка збільшення розроблених і вироблених пристроїв компанії. Джерело: [39].

За розробку продуктів Ajax відповідають чотири R&D-департаменти, які використовують різні мови програмування:

- Automation: Python, Embedded C
- System: Embedded C, RTOS, Java, Kotlin, Swift, Objective C, Python
- QA: Python, Embedded C
- Device: STMicroelectronics, Texas Instruments, Embedded C.

Команда Devices займається створенням апаратних рішень для продуктів ***. До її складу входять не лише інженери-розробники, а й фахівці, чия діяльність має характер винахідництва. Вони отримують технічне завдання, у якому детально описано майбутній пристрій: його функціонал, умови використання, технічні характеристики, орієнтовну вартість. Іноді додається ескіз або лише габарити, в межах яких потрібно розмістити всі компоненти. Також у завдання входить ринковий аналіз: вивчення потреб користувачів, вимог спеціалістів у сфері безпеки та аналіз конкурентних продуктів.

Команда Systems відповідає за програмну інтеграцію нових пристроїв у загальну екосистему Ajax. Її завдання - розробка серверного ПЗ, операційної системи для хабів (Hub OS Malevich) та мобільних застосунків. Хоча на перший погляд додати новий пристрій до системи здається нескладним, насправді це вимагає забезпечення сумісності з усією лінійкою продуктів Ajax і адаптації програмних компонентів. Після інтеграції система проходить ретельне тестування за різними сценаріями використання та під великим навантаженням, адже стабільність - один із пріоритетів компанії.

Команда QA здійснює перевірку функціонування камер у системі. Для цього активно використовуються автоматизовані внутрішні рішення, зокрема ПЗ Argentum, яке здатне імітувати реальні дії користувача в мобільному застосунку.

Команда Automation відповідає за створення програмного забезпечення та тестових стендів для виробництва, а також здійснює перевірку кожного пристрою. Це дозволяє значно оптимізувати трудомісткі виробничі процеси та гарантувати якість продукції.

Злагоджена співпраця команд Devices, Systems, QA та Automation забезпечує високий рівень надійності й технологічності всіх продуктів ***.

У таблиці 2.1 відображено ключові показники діяльності компанії у 2024 році.

Таблиця 2.1

Ключові показники діяльності компанії * за 2024 рік**

Показник	Значення (2024 рік)
Кількість продуктів у портфелі	180 унікальних пристроїв (зростання на 45 пристроїв за рік або 33%)
Оновлення ПЗ	56 оновлень програмного забезпечення
Нагороди	20 міжнародних відзнак, серед них RedDot, Security Awards 2024, ESX Innovation Awards
Подія року	6-й Ajax Special Event, головна офлайн подія в Манчестері та загалом 139 заходів у 39 країнах
Портфоліо категорій	Нові чотири категорії: Intrusion protection, Fire and life safety, Comfort and automation, Video surveillance
Освітні ініціативи	Зростання кількості студентів академії на 75% та запуск нової ініціативи Ajax Next для просування інженерної освіти в Україні

Джерело: [39].

Аналіз цих показників дозволяє краще зрозуміти, як розвиток продуктів, зростання клієнтської бази та внутрішні мотиваційні програми впливають на економічну ефективність компанії.

1. Унікальні пристрої (180 одиниць) - цей показник відображає кількість нових унікальних пристроїв, які компанія випустила або продала протягом року. Зростання цього показника свідчить про розширення продуктової лінійки і збільшення обсягу продажів, що позитивно впливає на доходи.

2. Оновлення програмного забезпечення (56 оновлень) - регулярне оновлення ПЗ покращує якість продукту, збільшує задоволеність клієнтів і підвищує конкурентоспроможність. Це також сприяє збереженню існуючих клієнтів і залученню нових, що позитивно впливає на стабільність доходів.

3. Нагороди (20 нагород) - кількість отриманих нагород підкреслює високий рівень визнання продуктів компанії на ринку, що зміцнює бренд і сприяє збільшенню довіри споживачів, а отже й зростанню продажів.

4. Події (139 подій) - проведення конференцій, виставок, презентацій і інших маркетингових активностей дозволяє залучати нових партнерів і клієнтів, що безпосередньо впливає на розширення ринкової частки та збільшення доходів.

5. Категорії продуктів (4 категорії) - диверсифікація продуктового портфеля дозволяє знизити ризики, пов'язані з залежністю від окремих товарних груп, і забезпечує стабільне фінансове зростання.

6. Зростання студентів (75 осіб) - навчальні програми для студентів і потенційних спеціалістів сприяють розвитку кваліфікованих кадрів, що важливо для інноваційного розвитку і оптимізації витрат на персонал.

Отже, інвестиції *** у розробку нових продуктів, покращення програмного забезпечення, маркетингову діяльність та підвищення кваліфікації персоналу забезпечують сталий розвиток компанії. Це сприяє зростанню продажів, оптимізації витрат і, відповідно, покращенню фінансових показників у 2024 році.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності

ТОВ «*»**

Організаційна структура підприємства - це впорядкована система взаємозв'язків і взаємодій між різними підрозділами та працівниками компанії, що забезпечує чіткий розподіл завдань, обов'язків, повноважень і відповідальності. Вона включає:

- визначення посадових ролей і функцій,
- встановлення системи підпорядкування та координації дій,
- формалізацію процедур прийняття управлінських рішень,
- організацію ефективних каналів комунікації між різними рівнями та структурними підрозділами.

Організаційна структура управління необхідна для:

- ✓ забезпечення скоординованої роботи всіх елементів підприємства,
- ✓ оптимізації розподілу ресурсів і завдань,
- ✓ підвищення оперативності прийняття рішень,
- ✓ підтримки чітких комунікаційних потоків,
- ✓ формування відповідальності на кожному рівні управління,
- ✓ сприяння розвитку корпоративної культури та досягненню стратегічних цілей компанії.

Організаційна структура є ключовим елементом управління підприємством, оскільки вона створює фундамент для ефективної діяльності, забезпечує узгодженість дій та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Вона допомагає впорядкувати процеси, знизити рівень хаосу в роботі та гарантує чітке виконання завдань, що є необхідним для успішного розвитку та стабільного зростання бізнесу.

У своїй діяльності Товариство з обмеженою відповідальністю «***» застосовує організаційну форму управління, яка широко поширена серед вітчизняних підприємств - лінійно-функціональну структуру (див. рис. 2.1).

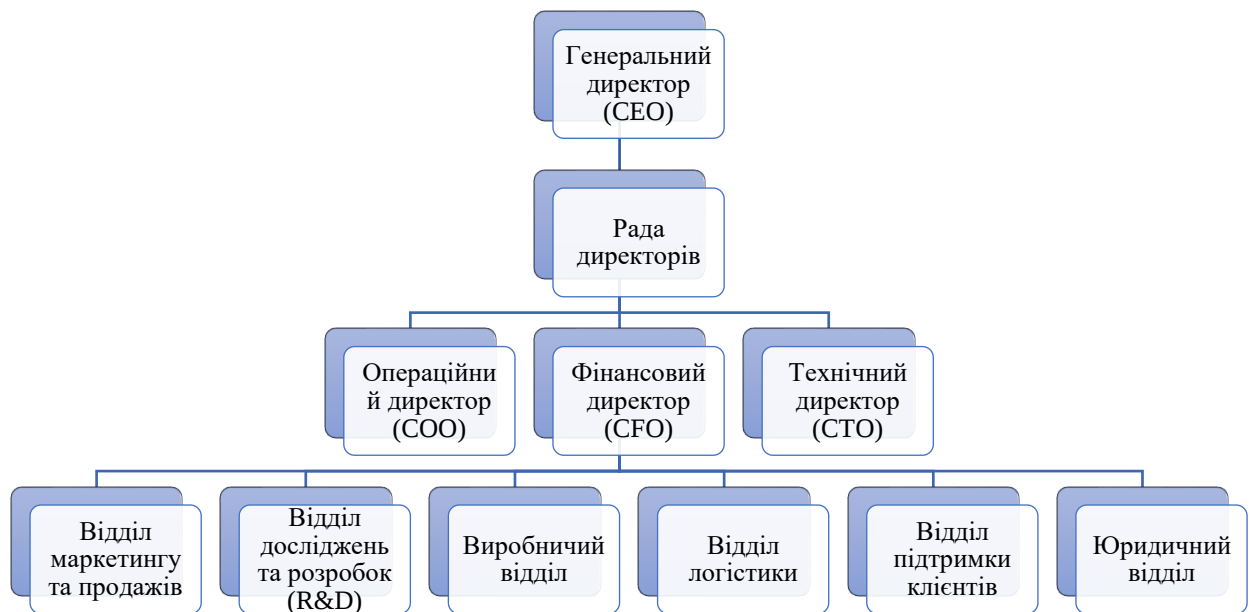


Рисунок 2.1 Організаційна структура управління ТОВ "****"

Власники ТОВ «****» не несуть особистої відповідальності за борги та зобов'язання компанії, обмежуючи свою відповідальність розміром внеску до статутного капіталу. Структура товариства дозволяє мати від одного до ста учасників. Учасники ТОВ є співвласниками компанії, володіючи певною кількістю часток (акцій), що визначають їхню долю у статутному капіталі та правом участі у прийнятті ключових управлінських рішень.

Таке організаційне рішення сприяє чіткій структуризації управлінських процесів і забезпечує баланс між централізацією повноважень і функціональною спеціалізацією, що підвищує загальну ефективність роботи компанії.

Товариство з обмеженою відповідальністю "****" володіє статутним капіталом у розмірі 27 984 400 грн, 100% якого належить керівнику і основному засновнику компанії Конотопському Олександру

Володимировичу. Прибуток компанії розподіляється між учасниками пропорційно до їхньої частки в статутному капіталі.

Організаційна структура управління ТОВ «***» охоплює кілька важливих рівнів та підрозділів, які сприяють ефективній роботі підприємства на міжнародному ринку. Основні складові цієї структури можна описати наступним чином:

Вищий керівний склад:

- *Генеральний директор (CEO)* несе відповідальність за загальне керівництво компанією, розробку стратегічних планів та прийняття ключових управлінських рішень, що визначають подальший розвиток організації.
- *Рада директорів* виконує функцію консультативного органу, який надає стратегічні рекомендації, контролює діяльність керівництва і забезпечує нагляд за виконанням довгострокових цілей компанії.

Виконавчий рівень:

- *Операційний директор (COO)* відповідає за повсякденне управління операційною діяльністю, організацію та координацію роботи різних функціональних відділів для досягнення поставлених завдань.
- *Фінансовий директор (CFO)* керує фінансовою політикою компанії, займається бюджетуванням, веденням фінансової звітності та контролем за ефективним використанням ресурсів.
- *Технічний директор (CTO)* відповідає за впровадження технічних інновацій, розробку нових продуктів, а також за організацію технологічних процесів на підприємстві.

Функціональні відділи:

- *Відділ маркетингу та продажів* займається просуванням продукції на ринку, розробкою маркетингових стратегій, взаємодією з

клієнтами і партнерами з метою розширення збуту та підвищення впізнаваності бренду.

- *Відділ досліджень та розробок (R&D)* проводить розробку нових продуктів, удосконалює наявні рішення, впроваджує інновації для підтримки конкурентоспроможності компанії.
- *Виробничий відділ* забезпечує управління виробничими процесами, контролює якість продукції та оптимізує виробничі операції для підвищення ефективності.
- *Відділ логістики* організовує процеси постачання сировини, зберігання та доставки готової продукції, забезпечуючи безперервність ланцюга поставок.
- *Відділ підтримки клієнтів* забезпечує технічну допомогу, консультації та обслуговування клієнтів для підтримки високого рівня задоволеності користувачів продукції.
- *Юридичний відділ* відповідає за правове забезпечення діяльності компанії, підготовку та контроль договорів, а також за дотримання законодавчих вимог.

Міжнародні представництва та дистриб'ютори:

- *Регіональні офіси* керують операціями компанії у різних регіонах світу, надають локальну підтримку, координують співпрацю з місцевими партнерами та адаптують стратегії відповідно до особливостей ринку.

Виробничі підрозділи:

- *Заводи в Україні та Туреччині* відповідають за організацію виробничих процесів, дотримання високих стандартів якості продукції та забезпечення ефективного функціонування підприємств у своїх регіонах.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «***» побудована таким чином, щоб забезпечити гармонійне поєднання стратегічного

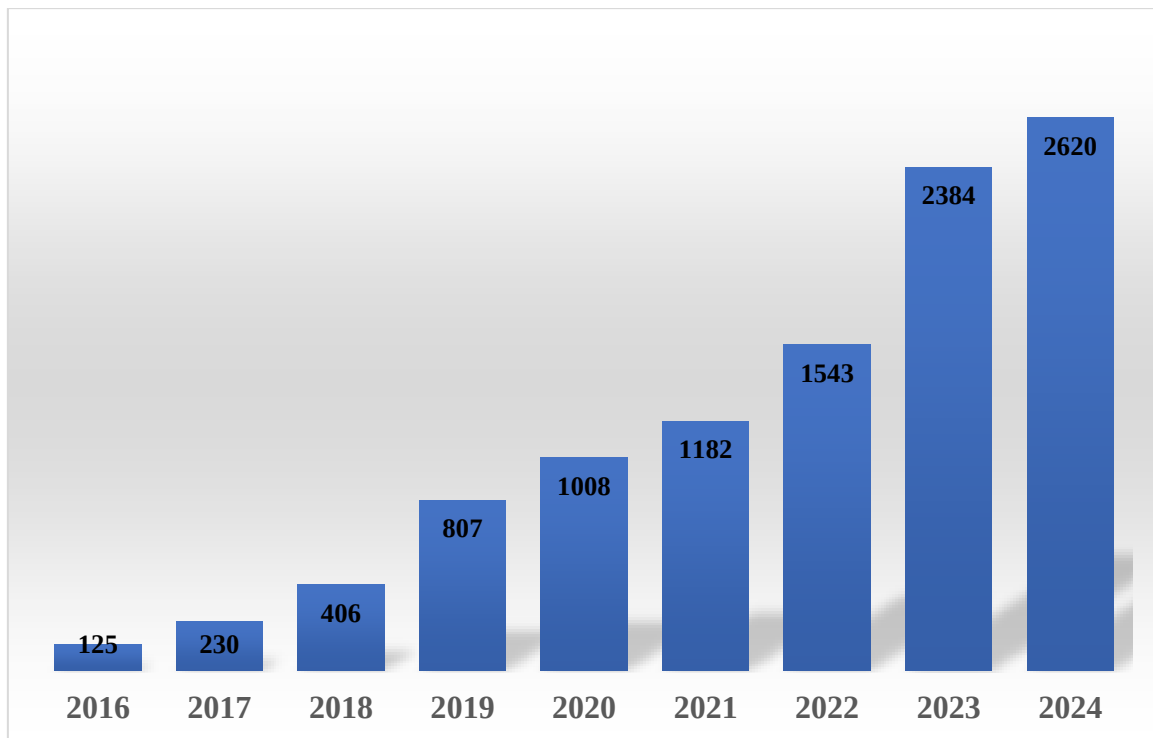
управління, оперативної діяльності та функціональної спеціалізації, що дозволяє компанії успішно працювати на міжнародній арені.

Працівники є надзвичайно важливим ресурсом для будь-якої організації, оскільки саме вони формують основу її ефективної діяльності. Компетентні, досвідчені та мотивовані фахівці володіють необхідними знаннями, навичками та професійними компетенціями для успішного виконання поставлених завдань і досягнення стратегічних бізнес-цілей. Висококваліфіковані співробітники не лише забезпечують стабільну якість продукції та послуг, а й сприяють розвитку компанії через впровадження інноваційних рішень, творчих ідей та постійне вдосконалення внутрішніх процесів.

Задоволені та мотивовані працівники, які відчують свою цінність і усвідомлюють значущість власного внеску у досягнення цілей організації, відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного успіху компанії. Утримання талановитих спеціалістів і їхнє професійне зростання сприяють зниженню ризику втрати важливих кадрів, а також дозволяють скоротити витрати, пов'язані з наймом та навчанням нових працівників. Крім того, задоволені співробітники забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів, що позитивно впливає на репутацію компанії та зміцнює довгострокові партнерські відносини.

Працівники також є безцінним джерелом ідей та ініціатив для створення нових продуктів і послуг, що безпосередньо стимулює розвиток і зростання ТОВ «***». Вміння працювати в команді, налагоджена комунікація та співпраця між різними підрозділами є визначальними факторами для досягнення спільних результатів і ефективного управління підприємством.

Динаміка чисельності працівників ТОВ «***» наочно представлена у діаграмі 2.3, яка ілюструє тенденції розвитку кадрового потенціалу компанії за певний період часу.



Діаграма. 2.3 Динаміка чисельності працівників ТОВ «***»

Джерело: [39].

Підсумовуючи, слід наголосити, що персонал є невід’ємною і ключовою складовою успіху будь-якої компанії. Інвестиції у розвиток професійних навичок співробітників, підтримка їхньої мотивації та залученості, а також створення комфортних і сприятливих умов праці не лише сприяють виконанню поточних бізнес-завдань, а й закладають міцний фундамент для стабільного довгострокового розвитку і процвітання підприємства. Залучений і мотивований колектив є рушієм інновацій, підвищення продуктивності та загального конкурентного потенціалу компанії.

Звіт про фінансові результати є одним із найважливіших фінансових документів організації. Він містить детальну інформацію про доходи, витрати та прибутки підприємства за визначений період часу. Основна мета цього звіту - відобразити реальний стан фінансової діяльності компанії, показати її ефективність у використанні ресурсів та ступінь досягнення поставлених фінансових цілей. Звіт про фінансові

результати ТОВ «***» наведено у таблиці 2.1, що дозволяє проаналізувати ключові показники діяльності компанії за звітний період.

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТОВ "*", 2022–2024 роки, тис. грн**

Назва рядка	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. відхилення (2024-2023)	Відносне відхилення, %
Чистий дохід	419 518	1 267 073	2 945 063	+1 677 990	+132%
Собівартість	351 298	881 615	1 999 446	+1 117 831	+127%
Валовий прибуток	68 220	385 458	945 617	+560 159	+145%
Інші операц. доходи	32 707	44 910	46 130	+1 220	+3%
Адміністративні витрати	28 793	123 098	324 693	+201 595	+164%
Витрати на збут	4 854	53 970	173 124	+119 154	+221%
Інші операц. витрати	37 524	73 342	88 088	+14 746	+20%
Фінансовий результат від операц. діяльності	29 756	179 958	405 842	+225 884	+125%
Інші доходи	–	728	369	-359	-49%
Фінансові витрати	3 317	3 540	5 020	+1 480	+42%
Інші витрати	1 745	17 761	5 659	-12 102	-68%
Фін. результат до оподаткування	24 694	159 385	395 532	+236 147	+148%
Податок на прибуток	-5 036	-29 009	-2 070	+26 939	-93%
Чистий прибуток	19 658	130 376	393 462	+263 086	+202%

Джерело: [39].

На основі показників таблиці 2.1 можна зробити наступні висновки.

1. Динаміка чистого доходу

ТОВ "****" продемонструвало значне зростання чистого доходу: у 2023 році виручка зросла в понад 3 рази, а в 2024 - ще в 2,3 рази. Це свідчить про масштабування продажів, вихід на нові ринки або суттєве збільшення попиту.

2. Собівартість і валовий прибуток

Собівартість також зростала динамічно, але дещо повільніше за дохід, що забезпечило зростання валового прибутку у 2023 (+465%) і 2024 (+145%) роках. Це свідчить про покращення ефективності виробництва та продажу.

3. Операційні витрати

- Адміністративні витрати і витрати на збут зросли кардинально, особливо у 2023 році. Це може бути наслідком активного розширення персоналу, маркетингової діяльності та логістичних витрат.
- Інші операційні витрати також подвоїлися в 2023 році, але у 2024 - зростання було незначним.

4. Операційна рентабельність

Фінансовий результат від операційної діяльності виріс у 2023 році на 505%, а в 2024 - ще на 125%, що є позитивним сигналом щодо продуктивності та стійкості компанії.

5. Чистий фінансовий результат

Чистий прибуток зріс у 6,6 раза у 2023 році та ще в 3 рази у 2024 році, що є винятковим результатом. Такий стрибок демонструє здорову динаміку прибутковості на фоні високих витрат.

6. Податкові зобов'язання

У 2023 році компанія отримала відшкодування податку (-29 млн), що могло бути наслідком податкових пільг чи коригувань. У 2024 році

податок зменшився до -2 млн грн, що вказує на нормалізацію податкової політики.

Отже, ТОВ "****" демонструє динамічний розвиток з 2022 по 2024 рік, зі стабільним зростанням виручки та прибутку. Хоча витрати також суттєво зросли, компанія змогла зберегти високу ефективність діяльності та значне зростання фінансового результату. Це свідчить про грамотну стратегію масштабування та управління ресурсами.

Рекомендації для покращення фінансової діяльності ТОВ «****»

1. *Забезпечення стабільного зростання доходів.* Компанії варто й надалі впроваджувати ефективні маркетингові стратегії, розширювати канали збуту та активно працювати над залученням нових клієнтів з метою стабільного зростання обсягів реалізації.

2. *Підвищення ефективності виробництва.* Оптимізація виробничих процесів та зменшення собівартості продукції сприятиме зростанню маржинальності. Доцільно впроваджувати сучасні технології, Lean-підходи та автоматизацію на виробництві.

3. *Контроль та оптимізація операційних витрат.* Регулярний аналіз адміністративних і збутових витрат дозволить виявити неефективні статті бюджету. Важливо впроваджувати цифрові рішення для автоматизації процесів і підвищення продуктивності персоналу.

4. *Системне управління ризиками.* Необхідно розробити комплексну систему моніторингу ризиків, таких як валютні коливання, зміни у регуляторному середовищі та конкуренція. Превентивні заходи допоможуть підвищити фінансову стійкість бізнесу.

5. *Інвестування в інновації та розвиток.* Варто посилити акцент на дослідженнях і розробках для створення нових або вдосконалених продуктів. Інноваційна активність є запорукою підвищення конкурентоспроможності та виходу на нові ринки.

6. *Розробка фінансової стратегії.* Формування детального фінансового плану з прогнозами доходів, витрат і сценарним моделюванням дозволить краще контролювати фінансові потоки та уникнути раптових труднощів.

7. *Залучення капіталу для розвитку.* У разі необхідності реалізації масштабних проєктів слід розглядати можливість залучення інвестицій або кредитних ресурсів. Це дозволить прискорити зростання без надмірного навантаження на внутрішні резерви.

8. *Удосконалення фінансового обліку та звітності.* Рекомендується постійно вдосконалювати систему фінансової звітності для забезпечення її прозорості, точності та відповідності міжнародним стандартам.

9. *Активна взаємодія з ключовими стейкхолдерами.* Відкритий діалог з інвесторами, фінансовими установами та партнерами зміцнює довіру до компанії й створює підґрунтя для підтримки майбутніх ініціатив.

Регулярний аналіз фінансових результатів є критично важливим інструментом стратегічного управління. Його використання дозволяє оперативно виявляти слабкі місця, визначати напрямки росту та приймати обґрунтовані управлінські рішення для забезпечення сталого розвитку ТОВ «***».

Аналіз фінансово-економічних результатів ТОВ «***» за 2022–2024 роки відображено у таблиці 2.2.

Упродовж аналізованого періоду спостерігається стійке зростання основних фінансових показників компанії. Найпомітніше зростання зафіксовано за показником чистого прибутку - його обсяг у 2024 році перевищив рівень 2022 року майже у 20 разів.

Така позитивна динаміка пояснюється суттєвим розширенням виробничих потужностей, що дало змогу забезпечити вищий обсяг реалізації продукції.

З часу свого заснування ТОВ «***» демонструє здатність ефективно реагувати на виклики. Попри складні умови, спричинені повномасштабною війною, компанія не лише зберегла свою діяльність, а й продовжила активно розвиватися, співпрацюючи з партнерами та підтримуючи економічну й оборонну стійкість країни.

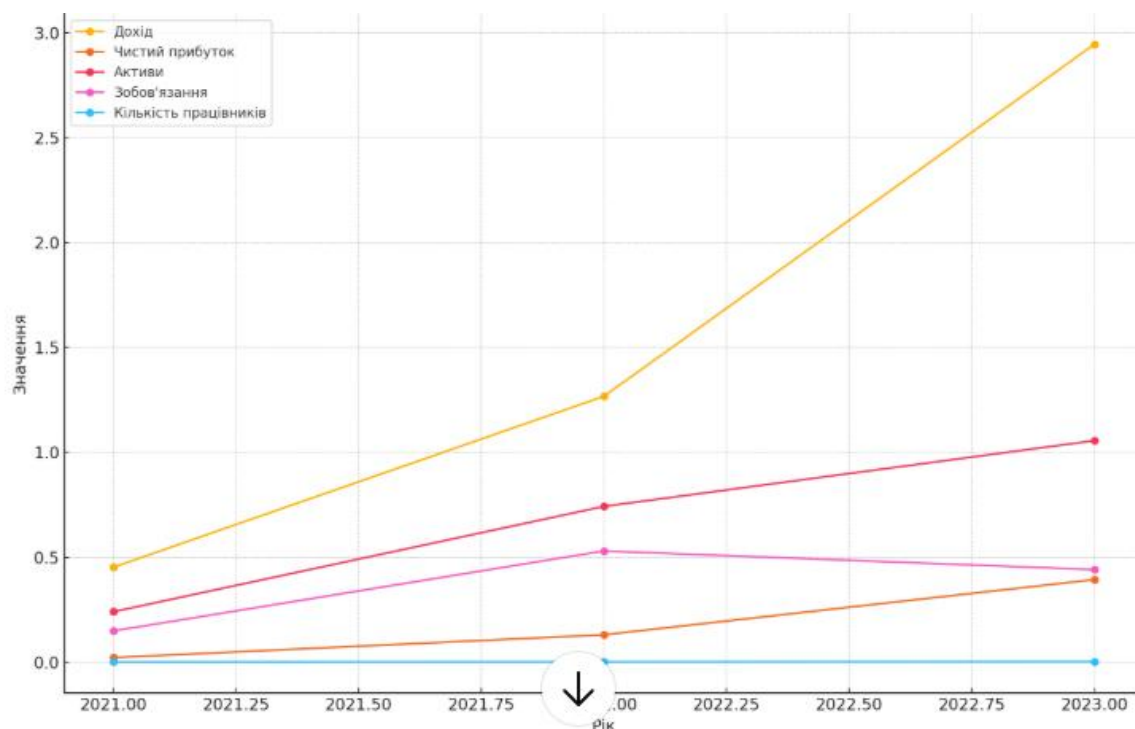
Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники ТОВ *, тис грн**

Показники	Роки			Абсолютна різниця, +\-	Відносна різниця, %
	2022	2023	2024		
Дохід	452 224,6	1 267 073	2 945 063	2492838,4	651
Чистий прибуток	21 668,5	130 376	393 462	371788,5	1816
Активи	240 188,2	742 292	1 055 806	815617,8	440
Зобов'язання	148 930,4	529 974	441 144	292213,6	296
Кількість працівників	1 182	1 543	2 384	1202	202

Джерело: [39].

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що компанія демонструє стабільні позитивні результати, які щороку покращуються. ТОВ «***» відповідально виконує свої фінансові зобов'язання, підтримує контроль над рівнем заборгованості та здійснює її регулярне погашення, що свідчить про надійність фінансового управління.



Діаграма 2.4. Порівняльний аналіз основних фінансових показників ТОВ «***». Джерело: [39].

Разом із тим, у фінансовій звітності вказані окремі фактори, що можуть стримувати ефективність діяльності підприємства:

- ✓ Високий рівень цін, що потенційно знижує конкурентоспроможність продукції на ринку.
- ✓ Виробничі складнощі, зумовлені війною в Україні, які можуть негативно впливати на логістику, постачання та виробничі цикли.
- ✓ Суттєвий рівень конкуренції в галузі охоронних систем, що вимагає постійного вдосконалення стратегій збуту та маркетингу для утримання і зміцнення позицій на ринку.

Для мінімізації впливу зазначених викликів та забезпечення стабільного розвитку компанії доцільно реалізовувати такі напрямки:

- ❖ **Посилення маркетингової активності**, зокрема проведення ефективних рекламних кампаній для залучення нових клієнтів.

- ❖ **Оптимізація витрат**, включаючи зниження собівартості продукції або вартості постачання з метою підвищення цінової привабливості.
- ❖ **Модернізація виробництва** та впровадження сучасних технологій для покращення якості продукції.
- ❖ **Розширення масштабів діяльності** підприємства як у межах країни, так і на міжнародних ринках.

В таблиці 2.3 відобразимо ключові фінансові показники для ТОВ «***» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.3

Ключові фінансові показники для ТОВ «*» за
2022-2024 роки**

Рік	ROA (%)	ROS (%)	Коефіцієнт автономії	Debt Ratio	Дохід / працівник, тис. грн	Прибуток / працівник, тис. грн
2022	9.02	4.79	0.38	0.62	382.59	18.33
2023	17.56	10.29	0.29	0.71	821.17	84.50
2024	37.27	13.36	0.58	0.42	1 235.35	165.04

Джерело: розраховано за даними джерела [39].

Проведений аналіз даних показників дозволив зробити наступні висновки.

1. Рентабельність підприємства

Рентабельність активів (ROA)

Рентабельність активів (ROA) показує, наскільки ефективно використовуються активи для генерування прибутку.

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100\%$$

ROA (рентабельність активів) зросла з 9,02% у 2022 році до 37,27% у 2024, що вказує на суттєве підвищення ефективності використання активів для створення прибутку.

Рентабельність продажів (ROS)

ROS (рентабельність продажів) визначає частку прибутку в кожній гривні доходу.

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100\%$$

ROS (рентабельність продажів) також продемонструвала зростання: з 4,79% до 13,36%, що означає покращення маржі прибутку на кожну гривню доходу.

Це свідчить про покращення фінансової продуктивності та внутрішньої ефективності компанії.

2. Фінансова стійкість

Коефіцієнт автономії (Equity Ratio)

Коефіцієнт автономії (Equity Ratio) оцінює частку власного капіталу в загальних активах і визначається за формулою:

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{\text{Активи} - \text{Зобов'язання}}{\text{Активи}}$$

Коефіцієнт автономії підвищився до 0,58 у 2024 році, що означає зростання ролі власного капіталу в структурі фінансування.

Коефіцієнт фінансового левериджу (Debt Ratio)

Коефіцієнт фінансового левериджу (Debt Ratio) показує залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування.

$$\text{Коефіцієнт фінансового левериджу} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Активи}}$$

Debt Ratio знизився з 0,71 до 0,42, що свідчить про зменшення фінансової залежності від кредиторів.

Така тенденція є позитивною і говорить про зміцнення фінансової незалежності та зниження ризиків ТОВ «***».

3.Продуктивність праці

Дохід на одного працівника

$$\text{Дохід на одного працівника} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Кількість працівників}}$$

Дохід на одного працівника зріс утричі: з 382,6 тис. грн до 1,24 млн грн.

Прибуток на одного працівника

$$\text{Прибуток на одного працівника} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Кількість працівників}}$$

Прибуток на одного працівника також різко збільшився: з 18,3 тис. грн до 165 тис. грн.

Отже, продуктивність праці (дохід і прибуток на працівника) зростає. Це свідчить про зростання ефективності персоналу та якісне управління людськими ресурсами.

ТОВ «***» демонструє високу динаміку розвитку, нарощуючи дохід, прибуток, активи, а також покращуючи всі ключові фінансові коефіцієнти. Зниження боргового навантаження та зростання рентабельності підтверджують впевнену фінансову позицію та ефективне стратегічне управління. Компанія готова до подальшого зростання і має потенціал для успішного розвитку навіть в умовах економічної нестабільності.

Таким чином, незважаючи на складні зовнішні обставини, ТОВ «***» має всі передумови для подальшого розвитку, за умови вчасного реагування на виклики та реалізації стратегічних кроків з підвищення ефективності й конкурентоспроможності.

2.3 Основні принципи мотивації працівників у ТОВ «*»**

Мотивація персоналу в компанії ТОВ «***», що спеціалізується на розробці інноваційних систем безпеки, є важливою складовою її стратегії успішного розвитку. Компанія приділяє значну увагу створенню комфортного, продуктивного та натхненного робочого середовища. На основі аналізу діяльності компанії можна виокремити основні принципи, якими керується *** у процесі мотивації своїх працівників:

1. Професійне зростання та кар'єрний розвиток

*** активно сприяє підвищенню професійного рівня своїх співробітників, надаючи доступ до внутрішніх та зовнішніх навчальних програм, курсів, конференцій і семінарів. Працівники мають можливість розширювати свої компетенції, опановувати нові інструменти та підвищувати кваліфікацію. Особлива увага приділяється створенню умов для кар'єрного зростання всередині компанії, прозорій системі внутрішнього рекрутингу та заохоченню ініціативності.

2. Конкурентна система винагород

Компанія забезпечує конкурентоспроможну заробітну плату відповідно до ринкових стандартів у сфері ІТ та технологій. Додатково до базової оплати праці передбачені бонуси, премії та інші фінансові заохочення за досягнення високих результатів, інноваційні ідеї чи участь у важливих проєктах.

3. Залучення до значущих і інноваційних проєктів

*** створює можливості для залучення працівників до інноваційної діяльності - від розробки нових продуктів до участі в презентаціях і спеціальних заходах, таких як *Special Event* «Керуй своїм простором». Робота над технологічно складними, соціально важливими і креативними проєктами підвищує внутрішню мотивацію персоналу.

4. Участь у процесі прийняття рішень

Одним із фундаментальних підходів є залучення працівників до ухвалення рішень, які стосуються їхніх функціональних обов'язків, умов праці чи розвитку продуктів. Це формує відчуття приналежності до спільної справи, підвищує відповідальність та стимулює ініціативність.

5. Сильна корпоративна культура та командна робота

Компанія активно розвиває корпоративну культуру, що базується на принципах:

- ✓ прагнення до перемоги та підтримка здорових амбіцій;
- ✓ чесність та прямотинійність у комунікаціях (zero bullshit culture);
- ✓ взаємна повага та відкритість до думки кожного;
- ✓ глибоке опрацювання рішень без поверхневого підходу.

Регулярно проводяться тимбілдинги, тренінги, внутрішні події, які сприяють зміцненню командного духу та підтриманню позитивного мікроклімату.

6. Стабільність і впевненість у завтрашньому дні

*** прагне створити для своїх працівників стабільне робоче середовище з чіткими перспективами розвитку. Надійність і довгостроковість співпраці - важливий мотиваційний фактор, що формує довіру та лояльність персоналу.

7. Баланс між роботою та особистим життям

Гнучкий графік роботи, можливість працювати дистанційно, лояльна політика щодо відпусток - усе це дозволяє працівникам *** зберігати здоровий баланс між професійною діяльністю та особистими потребами.

8. Забезпечення здоров'я та добробуту

Компанія піклується про фізичне й психічне здоров'я своїх співробітників. Працівники мають доступ до медичного страхування, програм добробуту, спортивних ініціатив та інших соціальних пакетів, що

сприяють зниженню стресу і підвищенню загального рівня задоволеності життям.

9. Інноваційність і технологічний розвиток

Постійна робота з передовими технологіями, впровадження інноваційних рішень, відкритість до нових ідей стимулюють працівників до самореалізації та технічного вдосконалення. У компанії створено сприятливе середовище для розвитку креативності та інженерної ініціативи.

Отже, мотивація працівників у ТОВ «***» є багатогранним і стратегічно важливим процесом, що охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Завдяки впровадженню комплексного підходу компанія не лише утримує висококваліфікованих фахівців, але й активно розвиває їхній потенціал, що забезпечує сталий розвиток і конкурентні переваги на ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «*»**

3.1 Дослідження основних мотиваційних чинників у ТОВ «*»**

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою конкуренцією та швидкими темпами змін, де більшість ресурсів - фінансових, матеріальних чи технологічних - можна відносно легко залучити. Водночас людський капітал, особливо висококваліфіковані та талановиті працівники, залишається найціннішим і найскладнішим для формування ресурсом. Їх не лише важко знайти, але й необхідно розвивати, підтримувати й мотивувати для досягнення стабільних і високих результатів. Саме тому система управління персоналом, зокрема питання мотивації, стає стратегічно важливою для побудови довготривалих конкурентних переваг компанії.

З метою глибшого розуміння того, як у ТОВ «***» формуються ефективні підходи до мотивації персоналу, було проведено дослідження, яке дозволило оцінити мотиваційне середовище компанії та виявити ключові чинники впливу на задоволеність працівників.

Основними завданнями дослідження були:

- **Аналіз впливу політики управління персоналом на рівень мотивації працівників, їхнє ставлення до компанії, лояльність та продуктивність.** Особлива увага приділялася таким елементам, як стиль керівництва, доступ до розвитку, системи винагород і внутрішні комунікації.
- **Виявлення найбільш ефективних інструментів мотивації, які впроваджуються в ***.** Це охоплює як матеріальні фактори (заробітна плата, бонуси, соціальні пільги), так і нематеріальні

(визнання, участь у проєктах, кар'єрні можливості, корпоративна культура).

- **Ідентифікація основних труднощів у процесі мотивації**, які можуть знижувати задоволеність працівників, впливати на їхню залученість і створювати ризики плинності кадрів. До таких викликів можуть належати: емоційне вигорання, відсутність чіткої системи зворотного зв'язку, надмірне навантаження або нестача перспектив.
- **Розуміння глибинних мотиваційних факторів**, які формують прихильність співробітників до компанії та сприяють побудові довготривалих трудових відносин. Це включає оцінку внутрішньої атмосфери, ідентифікації з брендом компанії, рівень автономії у прийнятті рішень, можливості впливу на кінцевий продукт тощо.

Результати дослідження мають практичну цінність, оскільки дозволяють керівництву компанії краще адаптувати HR-стратегії до реальних потреб персоналу, впроваджувати сучасні методи стимулювання праці та формувати середовище, де кожен працівник відчуває свою значимість, підтримку та перспективу зростання.

У підсумку, дослідження підтвердило, що правильно організована система мотивації в ТОВ «***» - це не лише інструмент підвищення продуктивності, а й один з основних чинників формування сильної, лояльної та ефективної команди, що здатна реалізовувати складні проєкти і досягати амбітних цілей компанії.

ТОВ «***», як і більшість сучасних компаній ІТ-сфери, гостро відчуває потребу у високовмотивованому персоналі. У галузі, де людський капітал є ключовим активом, рівень мотивації працівників безпосередньо впливає на ефективність бізнесу та здатність до інновацій. Сильна мотивація команди сприяє досягненню низки стратегічно важливих цілей організації, серед яких:

- ✓ Формування узгодженого бачення та єдиного напрямку діяльності всієї команди.
- ✓ Підвищення результативності та загальної продуктивності роботи.
- ✓ Зміцнення організаційної лояльності та залученості персоналу.
- ✓ Ефективне використання людських, часових і матеріальних ресурсів.
- ✓ Створення робочого середовища, орієнтованого на продуктивність, креативність та інноваційність.
- ✓ Зміцнення здатності компанії адаптуватися до невизначеності та динамічних змін на ринку.
- ✓ Успішне залучення й утримання кваліфікованих кадрів, що забезпечує безперервність бізнес-процесів і стабільність функціонування компанії.

Однак створення дійсно мотивуючого та відданого середовища в ІТ-компаніях, зокрема в ***, супроводжується рядом серйозних викликів. Основні труднощі, з якими стикаються такі компанії, включають:

- ❖ Швидкоплинне та конкурентне бізнес-середовище, яке вимагає гнучкості та постійної адаптації.
- ❖ Недостатнє розуміння значення мотивації з боку керівників, що призводить до поверхневого підходу в управлінні персоналом.
- ❖ Розрив між очікуваннями працівників і реальними умовами праці, а також відсутність стратегічного бачення розвитку персоналу.
- ❖ Неефективна організаційна структура та застарілі HR-практики, які не відповідають сучасним запитам молодих ІТ-спеціалістів.
- ❖ Обмежене знання потреб і мотиваційних пріоритетів працівників, що ускладнює створення персоналізованих систем стимулювання.
- ❖ Нечітко сформульовані очікування від працівників з боку компанії, що знижує впевненість і зменшує ініціативність.

- ❖ Недосконала система управління результативністю, яка не завжди об'єктивно оцінює внесок кожного працівника.

- ❖ Висока плинність кадрів на ринку праці, що створює додатковий тиск на компанії в питаннях утримання персоналу.

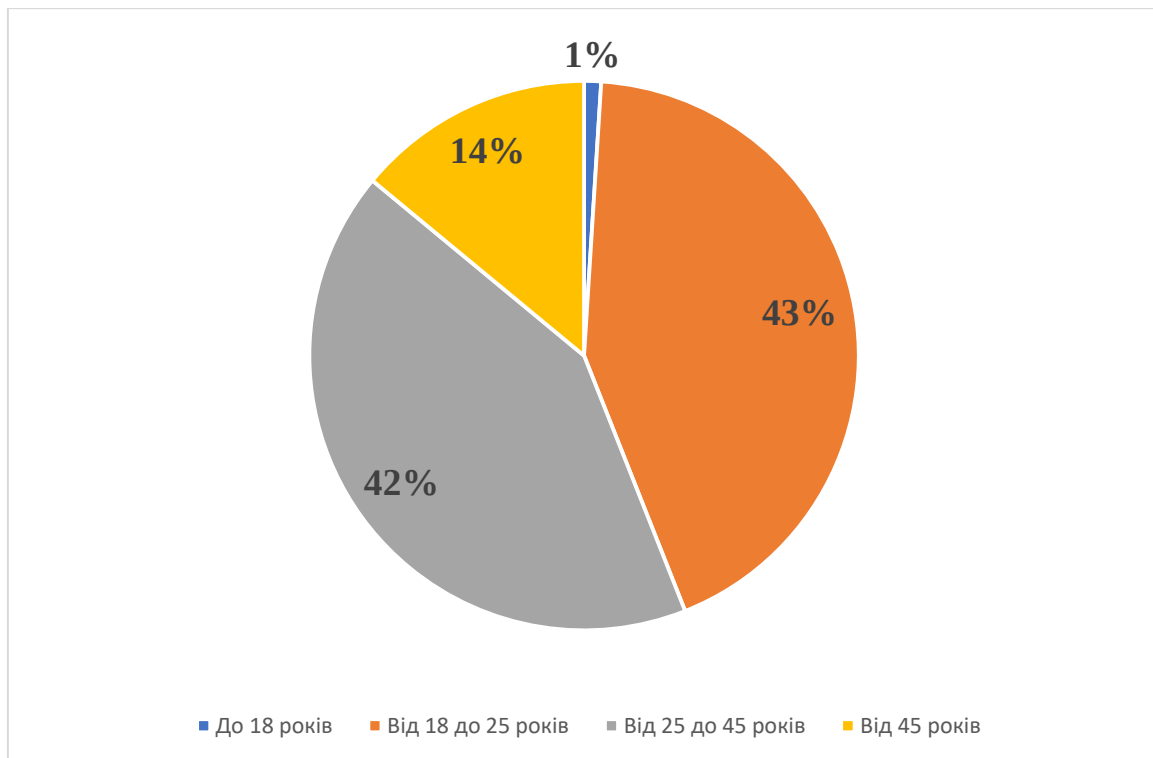
Для вивчення поточного стану мотивації персоналу в ТОВ «***» було проведено емпіричне дослідження методом анкетування. Загалом було розіслано 150 анкет, з яких 106 було повернуто повністю заповненими. Для подальшого аналізу було відібрано 100 анкет, які відповідали критеріям повноти та достовірності відповідей.

Рівень відповідей склав 70%, що свідчить про високу зацікавленість респондентів у темі дослідження. Опитування охоплювало працівників з різних відділів компанії, а вибірка формувалась випадковим чином, що забезпечило репрезентативність зібраних даних.

Результати анкетування дозволили отримати цінну інформацію щодо актуальних мотиваційних потреб персоналу, виявити чинники, які найбільше впливають на залученість і задоволеність працею, а також визначити напрямки для удосконалення політики управління персоналом у компанії.

На діаграмі 3.1 ми відобразимо основну вікову категорію працюючих у ТОВ «***».

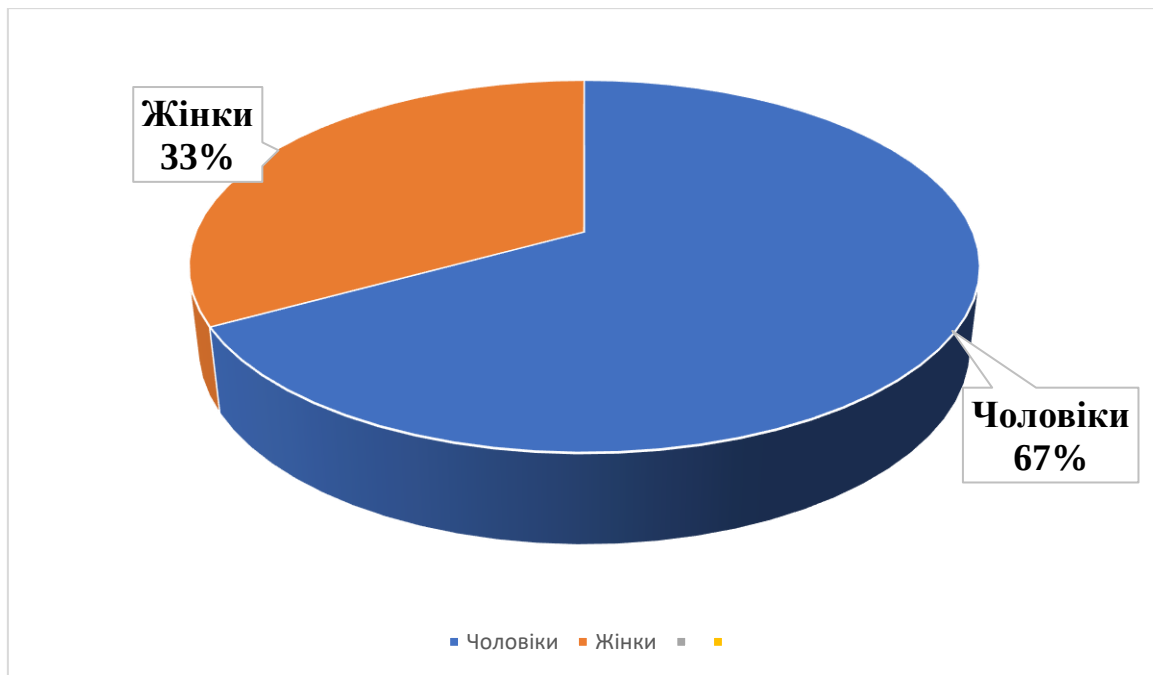
Відповідно до результатів, поданих на діаграмі 3.1, основну частину працівників ТОВ «***» складають молоді люди віком від 18 до 25 років (43%) та працівники віком від 25 до 45 років (42%). Частка респондентів молодше 18 років є незначною - лише 1%. У свою чергу, працівники віком понад 45 років становлять 14% від загальної кількості опитаних. Таким чином, можна зробити висновок, що в компанії представлений широкий віковий спектр співробітників, що сприяє поєднанню свіжих ідей молоді з досвідом старших колег.



Діаграма 3.1. Вікова категорію працюючих у ТОВ «***»

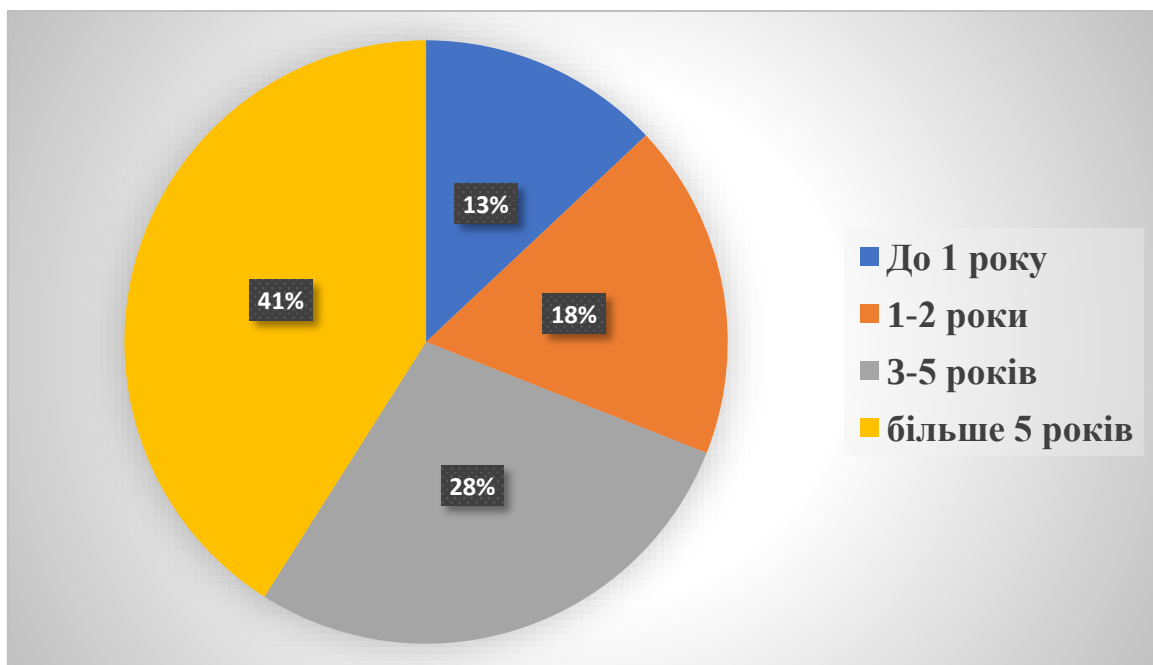
Джерело: [39].

На діаграмі 3.2 зображено гендерний розподіл персоналу ТОВ «***». Згідно з результатами, чоловіки складають 67% працівників, а жінки - 33%. Хоча спостерігається перевага чоловічої частини персоналу, що є типовим для ІТ-сфери, варто відзначити зростаючу тенденцію залучення жінок до технічних і управлінських ролей у галузі. Це свідчить про поступове вирівнювання гендерного балансу та розширення можливостей для представників обох статей.



Діаграма 3.2. Статева приналежність респондентів у ТОВ «***».
Джерело: [39].

Не менш цікавим є дослідження досвіду роботи у даній компанії.



Діаграма 3.3 Досвід роботи в ТОВ «***»

Джерело: [39].

Згідно з результатами проведеного опитування, лише 13% працівників ТОВ «***» мають стаж роботи в компанії менше одного року, а ще 18% працюють від 1 до 2 років. Помітно більша частка респондентів - 28% - зазначили, що їхній трудовий стаж у компанії становить від 3 до 5 років. Найбільша ж група - 41% опитаних - працює в *** понад 5 років.

Ці дані свідчать про стабільний кадровий склад і низький рівень плинності персоналу, що вказує на ефективність внутрішньої HR-стратегії, зокрема добре налагодженої системи мотивації, комфортного робочого середовища та можливостей для професійного зростання.

У процесі дослідження респондентам було запропоновано обрати три найважливіші чинники, які впливають на їхню мотивацію до роботи. Як показано на рисунку 6, провідними мотиваторами серед працівників виявилися високий рівень заробітної плати та дружня атмосфера в колективі - ці фактори отримали приблизно по 70% голосів. На другому місці за значущістю - можливість професійного розвитку, що підтверджує актуальність освітніх програм, тренінгів і курсів у загальній мотиваційній стратегії компанії.

Детальніше розглянемо найбільш популярні категорії:

- ✓ **«Високий дохід»:** Це один із найпростіших та найочевидніших стимулів для працівників, особливо у сфері ІТ. Згідно з дослідженнями, близько 80% спеціалістів, які планують змінити місце роботи, вказують недостатній рівень заробітної плати як ключову причину звільнення. Проте слід враховувати, що грошова мотивація має обмежений довгостроковий ефект, оскільки з часом вона сприймається як норма й перестає стимулювати зростання ефективності.
- ✓ **«Добрий колектив»:** Наявність дружнього, згуртованого середовища є важливим нематеріальним чинником, що впливає на

емоційне благополуччя працівників та їхню прихильність до компанії.

- ✓ **«Професійний розвиток»:** Цей критерій особливо цінується серед молодих спеціалістів, які прагнуть кар'єрного зростання та постійного вдосконалення навичок. Компанія, яка інвестує в навчання працівників, отримує не лише лояльність, але й підвищення загальної компетентності команди.

Загалом, результати дослідження підтверджують важливість комплексного підходу до мотивації, який поєднує матеріальні стимули з розвитком корпоративної культури та можливостями особистісного зростання.

«Дружній колектив та ефективне керівництво»: Наявність згуртованого, відкритого до спілкування колективу, а також професійного та справедливого керівництва істотно впливає на загальний психологічний клімат в компанії. Для ІТ-фахівців особливо важливо, щоб їхній безпосередній керівник володів як управлінськими навичками, так і глибоким розумінням технічної специфіки роботи.

«Можливості для професійного зростання»: Понад 66% респондентів зазначили, що можливість професійного розвитку є важливим мотиваційним чинником. ІТ-спеціалісти високо цінують участь у тренінгах, курсах, сертифікаційних програмах, що дозволяють не лише вдосконалити навички, але й підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці. Компанія, яка інвестує в розвиток співробітників, формує лояльність та стимулює досягнення нових результатів.

«Захопливі та різноманітні завдання»: Для 40% опитаних важливою умовою залишається робота над цікавими, нестандартними задачами. Хоча іноді спеціалісти готові виконувати рутинні обов'язки, участь у нових проектах, вирішення технічних викликів або розширення

зони відповідальності значно підвищують залученість і задоволення від роботи.

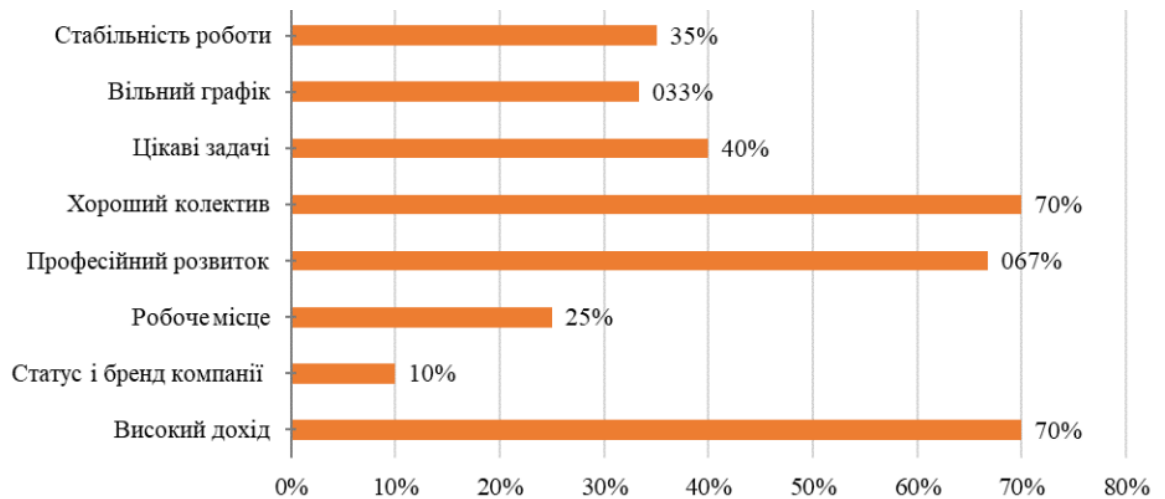
«Гарантована стабільність»: 35% респондентів назвали стабільність зайнятості ключовим фактором мотивації. Це свідчить про те, що багато працівників цінують впевненість у завтрашньому дні, що дозволяє їм зосередитися на роботі без постійного занепокоєння щодо своєї професійної перспективи.

«Гнучкий графік роботи»: Приблизно 33% опитаних відзначили важливість можливості самостійно формувати свій робочий графік. Гнучкий режим дозволяє краще поєднувати професійне навантаження з особистим життям, що особливо актуально для фахівців, які працюють у віддаленому або гібридному форматі.

«Комфортні умови праці»: 25% респондентів наголосили на важливості зручного та ергономічного робочого простору. Якісне технічне обладнання, комфортні меблі, тиша або добре організовані офісні зони мають безпосередній вплив на продуктивність і загальне самопочуття працівників.

«Престиж компанії та впізнаваність бренду»: Лише 10% учасників опитування відзначили, що для них має значення статус компанії та її імідж на ринку. Хоча цей показник є найнижчим серед усіх факторів, для окремих працівників робота у відомій компанії є джерелом гордості та важливою складовою їхньої професійної репутації.

Цей аналіз ще раз підтверджує, що для ефективної мотивації працівників необхідний індивідуалізований та багатокomпонентний підхід, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні потреби персоналу.



Діаграма 3.4. Мотиваційні фактори, які впливають на працівників у ТОВ «***».

Джерело: власні дослідження автора.

Результати опитування свідчать, що фінансова мотивація відіграє ключову роль для більшості ІТ-спеціалістів. Щоб підвищити рівень зацікавленості та залученості цієї категорії працівників, компанії доцільно впроваджувати систему матеріального заохочення - такі як бонуси, премії, оплата за досягнення результатів або участь у прибутках.

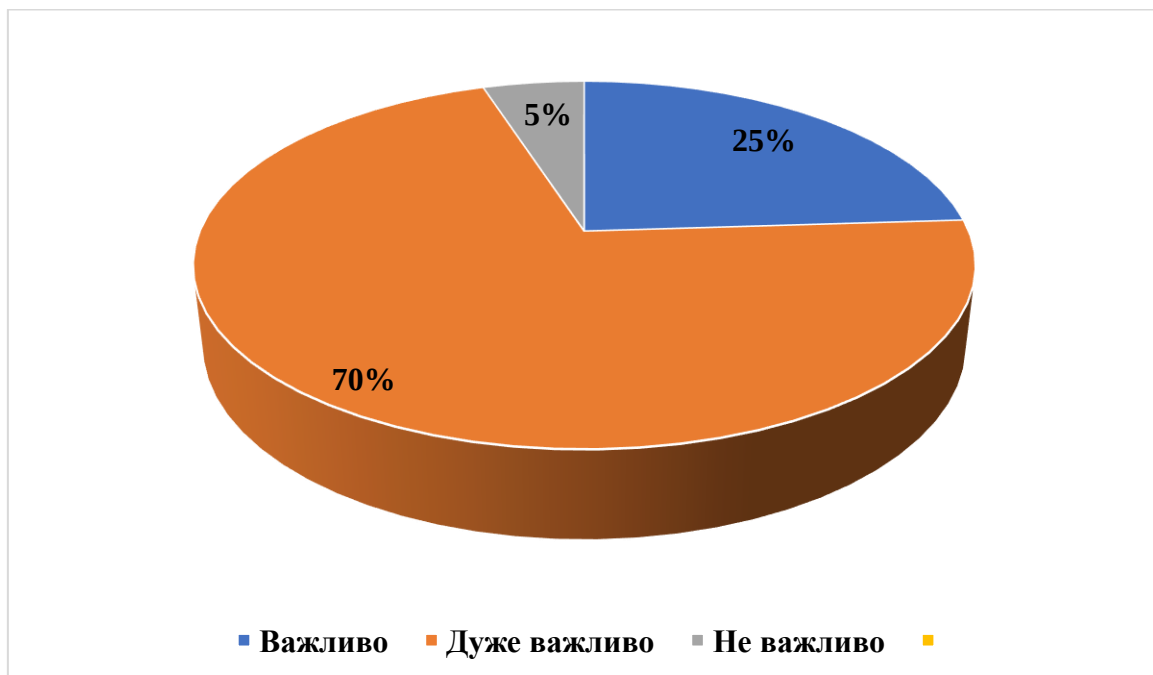
Разом із цим, фінансова винагорода не є єдиним інструментом ефективної мотивації. Значну роль також відіграє можливість професійного зростання через доступ до курсів, сертифікацій, участі в тренінгах та внутрішньому кар'єрному розвитку. Не менш важливими є комфортне психологічне середовище, підтримка з боку колег і керівництва, а також гнучкість у виборі графіка роботи, що дозволяє працівникам ефективніше поєднувати професійне навантаження з особистим життям.

Згідно з діаграмою 3.5:

- ✓ 70% респондентів вважають фінансову мотивацію надзвичайно важливою;

- ✓ 25% відзначили, що вона має для них значення, але не є вирішальною;
- ✓ лише 5% опитаних не надають фінансовому аспекту великого значення.

Такий розподіл чітко демонструє, що для ефективного стимулювання працівників у сфері ІТ важливо поєднувати гідну оплату праці з нематеріальними мотиваторами, адаптуючи підхід до потреб кожного працівника.



Діаграма 3.5 Важливість фінансової мотивації для працівників ТОВ «***».

Джерело: власні дослідження автора.

На основі результатів проведеного дослідження можна зробити висновок, що для підвищення ефективності системи мотивації працівників у ТОВ «***» доцільно враховувати низку ключових чинників:

- ❖ **Конкурентна заробітна плата** залишається одним із найважливіших мотиваційних елементів для ІТ-фахівців. Проте, аби зберігати високу продуктивність і зацікавленість працівників у

довгостроковій перспективі, доцільно застосовувати додаткові стимули у вигляді бонусів, премій або гнучкої системи винагород за досягнення.

- ❖ **Професійний розвиток і кар'єрне зростання** мають вагоме значення. Надання можливостей для підвищення кваліфікації, участі у профільних тренінгах, курсах та конференціях не лише підвищує професіоналізм персоналу, а й позитивно впливає на рівень їхньої мотивації та лояльності до компанії.
- ❖ **Здоровий психологічний клімат і підтримка з боку колег і керівництва** є важливими для збереження стабільності в колективі. Сприятлива атмосфера на робочому місці формує високий рівень довіри, залученості та командної взаємодії.
- ❖ **Гнучкий графік роботи** або можливість часткової віддаленої роботи є потужним нематеріальним мотиватором, особливо у сфері ІТ, де працівники цінують автономію та баланс між особистим і професійним життям.

Таким чином, фінансова мотивація, хоч і є важливою, не повинна бути єдиним інструментом у системі стимулювання персоналу. Сучасний підхід вимагає комплексної мотиваційної стратегії, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні аспекти: можливість росту, підтримку ініціатив, позитивний мікроклімат та індивідуальний підхід до потреб працівників.

Справедлива, прозора та гнучка мотиваційна система дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, а й зміцнити прихильність до компанії, зменшити рівень плинності кадрів та сприяти довгостроковому розвитку організації.

Варто зауважити, що ігнорування мотиваційних потреб працівників у ІТ-сфері може призвести до зниження рівня залученості, втрати

кваліфікованих кадрів та зниження загальної конкурентоспроможності компанії на ринку.

3.2 Використання методології Agile як інструменту мотивації персоналу у ТОВ «*»**

Agile - це не просто набір методик для управління проектами, а ціла філософія роботи, яка базується на гнучкості, співпраці, швидкому реагуванні на зміни та безперервному вдосконаленні. Вона виникла як альтернатива традиційним підходам до розробки програмного забезпечення, які часто характеризувались жорсткою структурою, довгими циклами реалізації та обмеженою можливістю адаптації до нових вимог.

Agile-підхід широко використовується у сфері ІТ, зокрема у компаніях, що працюють над складними та динамічними проектами. У ТОВ «***» впровадження Agile не лише оптимізує розробку програмних рішень, а й виступає потужним фактором мотивації для персоналу.

Вплив Agile на мотивацію працівників у компанії проявляється у таких ключових аспектах:

Автономія та гнучкість командної роботи

Agile передбачає створення самокерованих кросфункціональних команд, які мають значний ступінь автономії. Така модель стимулює ініціативність і відповідальність, надає працівникам змогу самостійно приймати рішення, планувати робочі процеси та впливати на кінцевий результат. Відчуття контролю над власною діяльністю та причетності до успіху проекту посилює внутрішню мотивацію.

Ітеративний підхід до виконання завдань (спринти)

Робота за Agile поділяється на короткі цикли - спринти, що дозволяє регулярно досягати чітко визначених цілей. Така структура сприяє швидкому отриманню зворотного зв'язку, оперативному коригуванню стратегії і підвищенню ефективності. Для працівників це створює

відчуття поступу та результативності, що значно впливає на задоволення від праці.

Прозора комунікація і регулярна зворотна інформація

Agile активно заохочує відкриту взаємодію всередині команди та між усіма зацікавленими сторонами. Регулярні стендапи, огляди спринтів та ретроспективи дають змогу висловлювати думки, отримувати підтримку і конструктивну критику, що сприяє підвищенню довіри, залученості та емоційної прихильності до компанії.

Фокус на розвитку та навчанні

Гнучкість Agile передбачає безперервне вдосконалення як продукту, так і процесів. Команди регулярно аналізують свою роботу, вчаться на помилках і запроваджують покращення. Це стимулює професійний розвиток працівників, формує середовище постійного навчання, що особливо важливо для фахівців у високотехнологічній сфері.

Залучення до прийняття рішень та прозорість процесів

Один з принципів Agile - залучення працівників до стратегічних рішень у межах команди. Це не лише підвищує рівень відповідальності, а й формує відчуття значущості внеску кожного члена команди.

Єдність цілей і взаємодія з клієнтом

Одним із ключових принципів Agile є тісна співпраця з клієнтом і регулярне отримання його зворотного зв'язку. Це дозволяє команді відчувати безпосередній зв'язок між своєю працею та кінцевим результатом, що позитивно впливає на мотивацію. Успішне виконання проєктів формує відчуття досягнення, підвищує рівень залученості працівників та зміцнює командний дух.

Адаптивність і відкритість до змін

Agile формує середовище, де зміни сприймаються не як перешкоди, а як можливості для вдосконалення. Часті оновлення завдань у межах

спринтів навчають персонал швидко реагувати на нові вимоги та уникати монотонності. Це розвиває стійкість до стресу, креативність і гнучкість у прийнятті рішень, що, у свою чергу, підтримує мотивацію працівників на високому рівні.

Значення корпоративної культури та ефективної комунікації

Agile передбачає відкритий обмін думками, прозору комунікацію та активну участь усіх членів команди у прийнятті рішень. Такий підхід сприяє формуванню довірливої атмосфери, запобігає конфліктам і сприяє ефективному вирішенню завдань. Культура співпраці та взаємоповаги є важливим чинником підвищення продуктивності та задоволеності працею.

Визнання досягнень і система заохочень

Одним із мотивуючих елементів Agile є регулярне визнання внеску кожного учасника команди. Ретроспективи після кожного спринту дають змогу оцінити досягнення, виявити сильні сторони та обговорити, що можна покращити. Відкрите визнання результатів, доповнене матеріальними або нематеріальними заохоченнями, стимулює працівників підтримувати високий рівень залученості та прагнути до постійного вдосконалення.

Навчання та професійний розвиток

Agile підтримує культуру безперервного навчання і самовдосконалення. Компанія надає своїм співробітникам доступ до різноманітних освітніх ресурсів, тренінгів і професійних конференцій, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації. Такі можливості допомагають працівникам розвивати кар'єрні навички та підтримують їхню мотивацію завдяки постійному професійному росту.

Індивідуальний підхід та гнучкість

Agile враховує унікальні потреби та інтереси кожного співробітника. Гнучкий графік роботи, можливість обирати завдання і

брати участь у спринтах, а також комфортні умови праці створюють сприятливе середовище, що забезпечує задоволення від роботи та підвищує рівень залученості.

Підтримка сприятливого робочого клімату

Agile сприяє формуванню відкритої та дружньої атмосфери в команді, де комунікація і співпраця є ключовими. Такий підхід допомагає зміцнити командний дух, підвищити ефективність роботи та стимулювати мотивацію, що важливо для досягнення спільних цілей.

Загальна мета застосування Agile у мотивації персоналу ТОВ «»***

Використання Agile спрямоване на створення стабільного, продуктивного та адаптивного робочого середовища, де кожен співробітник має можливість розвиватися, ефективно взаємодіяти і досягати високих результатів. Agile дозволяє компанії швидко реагувати на виклики мінливого ринку, забезпечуючи прозорість і гнучкість управління процесами, що підвищує мотивацію персоналу та сприяє реалізації стратегічних завдань організації.

У підсумку, застосування технології Agile у ТОВ «***» виконує не лише операційні функції, пов'язані з керуванням проектами, а й активно сприяє підвищенню мотивації персоналу. Гнучкість, автономність, можливість самореалізації, командна підтримка та регулярне визнання досягнень - усе це є потужними рушіями залучення та утримання кваліфікованих працівників у сучасному конкурентному середовищі.

3.3 Рекомендації щодо підвищення мотивації праці персоналу у ТОВ

«***»

На основі проведеного дослідження ми пропонуємо низку заходів, спрямованих на покращення системи мотивації працівників у ТОВ «***». Вкрай важливо, щоб керівники на всіх рівнях усвідомлювали, що мотивація - це безперервний процес, який потребує постійної уваги, розвитку та адаптації до змін у середовищі.

1. Розробка та комунікація мотиваційних стратегій. Компанії слід розробити чіткі стратегії мотивації, які пов'язують індивідуальні та командні цілі з загальними корпоративними завданнями. Важливо, щоб кожен співробітник розумів свою роль і вклад у досягнення стратегічних цілей організації.

2. Індивідуалізація мотивації. Необхідно глибше досліджувати очікування та потреби працівників як на особистому, так і на командному рівні, аби формувати персоналізовані мотиваційні підходи, що максимально відповідають їхнім пріоритетам.

3. Впровадження системи управління ефективністю. Рекомендується створити прозору і справедливую систему оцінювання, яка своєчасно визнає досягнення, надає конструктивний зворотній зв'язок та передбачає справедливую винагороду за результати праці.

4. Інтеграція Agile-підходів. Запровадження Agile-методології в управлінні проектами та командною роботою сприятиме формуванню стабільного, продуктивного і гнучкого робочого середовища, де кожен співробітник матиме змогу розвиватися, взаємодіяти та досягати спільних успіхів.

5. Підтримка кар'єрного розвитку та командної культури. Компанія має створити прозорі можливості для професійного зростання і внутрішнього просування, а також стимулювати обмін знаннями та підвищення рівня залученості працівників.

6. Оптимізація організаційної структури і мотиваційних процесів. Важливо переглянути й удосконалити організаційну структуру, системи навчання, управління ефективністю, а також політику компенсацій і винагород, щоб забезпечити створення мотивованого і відданого колективу.

Хоча деякі з перелічених факторів уже можуть частково застосовуватись у компанії, вважаємо, що їх можна систематизувати, вдосконалити та інтегрувати у комплексну мотиваційну стратегію для досягнення кращих результатів.

Підсумовуючи, варто наголосити, що мотивовані працівники суттєво підвищують продуктивність і ефективність організації. Саме тому мотивація залишається одним із ключових елементів успішної діяльності будь-якої компанії, особливо в динамічній та конкурентній ІТ-індустрії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Мотивація праці персоналу - це сукупність заходів і методів, спрямованих на стимулювання співробітників до якісного виконання своїх обов'язків, підвищення продуктивності та задоволення від роботи. Вона є одним із ключових чинників успішної роботи будь-якої організації.

Фактори мотивації відіграють важливу роль у діяльності будь-якого бізнесу чи установи. Розуміння того, як ефективно мотивувати працівників, забезпечує стабільність роботи організації, своєчасне виконання проектів і дотримання встановлених термінів.

Мотиваційні фактори можуть бути внутрішніми (пов'язаними з особистими переконаннями та інтересами) або зовнішніми (пов'язаними з матеріальними стимулами чи умовами праці). Вони мають важливе значення для підтримки та стимулювання не лише працівників, але й студентів, спортсменів та інших осіб у досягненні їхніх цілей.

Особливістю мотивації в ІТ-сфері є специфічні умови та чинники, що визначають мотивацію фахівців у цій галузі. Основні з них включають:

- **Заробітна плата.** Конкурентний рівень оплати праці є одним із найважливіших мотиваторів для ІТ-спеціалістів, що сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів.

- **Професійний розвиток.** Більшість ІТ-фахівців цінують можливість безперервного навчання і підвищення кваліфікації. Доступ до сучасних знань і тренінгів є важливим стимулом для їхньої мотивації.

- **Цікаві проекти та складні завдання.** Робота над інноваційними проектами, що вимагають застосування спеціалізованих навичок, є потужним мотиваційним чинником.

➤ **Гнучкий графік.** Можливість працювати за зручним розкладом або дистанційно підвищує рівень задоволеності і мотивації серед ІТ-спеціалістів.

➤ **Дружній колектив.** Взаємодія і співпраця з колегами сприяють формуванню позитивної робочої атмосфери, що також підсилює мотивацію.

➤ **Значущість завдань.** Завдання, пов'язані з розробкою ПЗ, кібербезпекою, аналізом даних та іншими ІТ-процесами, надають працівникам відчуття важливості їхньої роботи.

➤ **Швидкий розвиток технологій.** Постійні зміни і оновлення у сфері ІТ стимулюють фахівців постійно вдосконалювати свої знання, що є додатковим джерелом мотивації для тих, хто зацікавлений у інноваціях.

Загальна особливість мотивації в ІТ-сфері полягає в тому, що ця галузь дає працівникам можливість проявляти творчість, постійно розвиватися та впливати на світ через інноваційні технології. Тому мотиваційні стратегії мають бути адаптовані з урахуванням цих специфічних характеристик, щоб ефективно підтримувати та стимулювати ІТ-персонал.

Об'єктом дослідження в нашій роботі стала компанія ТОВ «***» - провідний український виробник бездротових систем безпеки для житлових та комерційних об'єктів. Заснована у 2011 році, компанія швидко здобула міжнародне визнання і сьогодні є надійним постачальником інноваційних систем безпеки на глобальному ринку.

«***» успішно працює у більш ніж 120 країнах, має широку мережу дистриб'юторів і партнерів та охороняє понад 2 мільйони об'єктів. Компанія володіє трьома власними виробничими потужностями в Україні та Туреччині, що забезпечує високий рівень контролю якості і гнучкість виробництва. Організаційно «***» функціонує як товариство з

обмеженою відповідальністю - одна з найпоширеніших форм ведення бізнесу в Україні.

Збереження і розвиток висококваліфікованих кадрів є надзвичайно важливим пріоритетом для будь-якої компанії, особливо в ІТ-секторі. Компетентні та досвідчені працівники володіють критичними знаннями і навичками, які безпосередньо впливають на досягнення бізнес-цілей. Крім того, вони здатні генерувати внутрішні інновації та творчі ідеї, що сприяє постійному вдосконаленню продуктів і сервісів.

За період з 2021 по 2024 роки компанія продемонструвала значне зростання ключових показників діяльності. Особливо вражаючим є збільшення чистого прибутку, який за три роки зріс майже в 20 разів. Цьому сприяло розширення виробничих потужностей у порівнянні з попереднім роком. Хоча *** завжди була компанією, готовою до викликів, жоден із них не був таким масштабним, як повномасштабна війна. Проте навіть в цих складних умовах бізнес не лише виживав, але й розвивався, підтримуючи партнерів і сприяючи загальному наближенню перемоги.

У третьому розділі нашого дослідження ми проаналізували мотиваційні чинники, які впливають на співробітників компанії. За результатами аналізу було встановлено, що для підвищення ефективності мотивації в ТОВ «***» слід зосередити увагу на таких ключових аспектах:

- ✓ *Заробітна плата* залишається одним із основних факторів мотивації ІТ-спеціалістів. Водночас варто розглянути можливість впровадження систем бонусів та премій, що додатково стимулюватиме працівників.
- ✓ *Професійний розвиток* є важливим фактором, тому надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та освоєння нових навичок має стати пріоритетом.

- ✓ *Психологічний комфорт* у робочому середовищі сприяє утриманню працівників і підвищенню їхньої залученості до спільних цілей компанії.
- ✓ *Гнучкість графіку роботи* - можливість обирати зручний режим праці є важливим стимулом для ІТ-фахівців і дозволяє індивідуалізувати робочий процес, що позитивно впливає на продуктивність.

Отже, підсумовуючи, слід наголосити, що фінансова мотивація - це лише одна зі складових ефективного стимулювання ІТ-персоналу. Не менш важливими є підтримка професійного зростання та створення сприятливих психологічних умов, які допомагають задовольняти потреби спеціалістів і підтримувати їхню високу мотивацію у ТОВ «***».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2, № 22. С. 72–82.
2. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, 2024 (57). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-57-114>.
3. Бутько А.Г. Особливості мотивації трудової діяльності програмістів. *Молодий вчений*. 2015. № 12. С. 568–570.
4. Гримак О.Я., Вовк М.В., Кіндрат О.В., Інформаційні системи та технології в управлінні бізнес-процесами. *Наук. вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*. Львів, 2020. Т. 22. №95. С. 3-10. DOI: 10.32718/nvlvet-e9501.
5. Гриненко А.М., Джурбій Ю.О. Соціальні фактори мотиваційного механізму персоналу підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2012. Вип. 6. С. 405–408. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2012_6_107.
6. Економіка підприємства: навч. посіб. / за ред. А.В. Шегди. Київ : Знання, 2019. 431 с.
7. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 123 с.
8. Журан О., Лінгур Л., Філатова, Т. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*, 2021 (30). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26>.
9. Іванов С.Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 5. С. 22-23.

10. Кіндрат О., Вовк М. Цифрові технології управління бізнесом в умовах економічної нестабільності: зарубіжний досвід для України. *Академічні візії*. 2022. № 13. DOI:10.5281/ZENODO.7326953.

11. Кіндрат О. В., Дутка Г. І. Agile-методи для ефективної та продуктивної імплементації ІТ-продукту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2021. Вип. 28. С. 149–157. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5269131>.

12. Костюк О.Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. Вісник. Серія: Економічні науки. Харків, 2018. С. 168–172.

13. Курганський С., Ситник, Н. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІТ СЕКТОРУ. *Молодий вчений*, (2019). 10 (74), 675-679. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-142>.

14. Литвишко Л. О. Марченко П. А. Технологій мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. Вип. 31. 2021. file:///C:/Users/mirka/Downloads/TEHNOLOGII_MOTIVACII_PERSONALU_PID_PRIEMSTV_U_SUCAS.pdf.

15. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf.
(дата звернення: 16.04.2024).

16. Лукіна М.М. Формування профілю компетенцій фахівця в ІТ-сфері. *Глобальний науковий потенціал. Економіка та управління*. 2017. №6. С. 32–36.

17. Храпкін О.М., Кіндрат О.В., Чопей Р.С. Управління проєктами в ІТ-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-55-110>.

18. Як мотивувати персонал в ІТ-сфері. URL: <https://itexpert.work/uk/ukrayinczyam-po-spravzhnomu-brakuye-vidpochynku-bagato-hto-mriye-pro-4-dennyj-robochyj-tyzhden-yak-motyvuvaty-personal-v-it-sferi>

19. Anderson, A. (2014). Maslow's hierarchy of Needs. *The Prairie Light Review*, 36(2), pp. 7.
20. Bassey James Herzberg Motivation Theory. URL:<https://stayinformedgroup.com/herzberg-motivation-theory/>.
21. Baran B. (2019). Employee Motivation: Expectancy Theory. *Management Minutes: Quick Insights Into Behavior at Work*. You Tube. URL: <http://www.youtube.com/watch?v=0zd5m8V9No0> (дата звернення: 18.04.2020).
22. Beach D. S. (2005). *Management of People at Work*. London, Collier Macmillan.
23. Berelson, B., & Steiner, G. A. (2003) *Human Behavior*. New York, Brace and World.
24. Broussard and Garrison, Broussard, S. C., & Garrison, M. E. B. (2004). The relationship between classroom motivation and Academic achievement in elementary school-aged children. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 106–120.
25. Davies, J. (2005). Review of effects of task factors on job attitude and job behavior II. *Job Enlargement and Organizational Context*, *Perdonsi Psychology* 22, 41–426.
26. Dale H. Schunk, Barry J. Zimmerman. *Motivation and Self-regulated Learning: Theory, Research, and Applications/ Routledge*, 2008 416 pages.
27. Gifty Naa Boafoa Okine, George Yaw Asare Addeh, Babalola Emmanuel Olusola, Isaac Asare. Employee Motivation and its Effects on Employee Productivity/ Performance. *Journal of Economics and Sustainable Development*. Vol.12, No.16, 2021 DOI:[10.7176/JESD/12-16-11](https://doi.org/10.7176/JESD/12-16-11).
28. Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H. W., Larose, S., & Boivin, M. (2010). Intrinsic, identified, and Controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 80(4), 711–735.

29. Isaac R. G., Zerbe W.J., Pitt D.C. Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*. 2018. №13(2). P. 212-226.
30. Haynes, D. (2013). *Information Sources in Information Technology*. De Gruyter, Inc.
31. Hingarh, V., & Ahmed, A. (2013). *Understanding and Conducting Information Systems Auditing*. John Wiley & Sons, Inc.
32. James A. F, Stoner, R. F. (2009). *Management*. Patarang, Delhi, India: Dorling Kindersley.
33. Leah Nguyen. David McClelland Theory of Motivation to Achieve Greatness in 2024. URL:<https://ahaslides.com/uk/blog/david-mcclelland-theory/>.
34. Mind Tools Content Team. Theory X and Theory Y. URL:<https://www.mindtools.com/adi3nc1/theory-x-and-theory-y>.
35. Murthy, C.S.V. (2008). *Enterprise Resource Planning and Management Information Systems*. Mumbai: Girgaon, Inc.
36. Petrov Y. Relevant aspects of the theory of John Locke's ideas. *History Of Philosophy*. 2018. No. 3-4. DOI: <https://doi.org/10.35423/2078-8142.2016.3-4.10>.
37. Pink's Theory of Motivation: Elements and A Brief Explanation URL:<https://penpoin.com/pinks-theory-of-motivation/>
38. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Self-determination Theory and Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
39. Офіційний сайт компанії ***. URL: <https://ajax.systems/ua/>.
40. Офіційний сайт Clarity Project URL:https://clarity-project.info/edr/42593133/finances?current_year=2022.