



Менеджмент

УДК: 331.101.3:005.963:004.738.5

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18492459>

**Ризики системи управління продуктивністю та винагородою в ІТ-компанії**

**Васьків Оксана Миколаївна,**

ст. виклад кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики

Львівський національний університет імені Івана Франка

Львів, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-8312-2828>

**Жоноватюк Крістіна Іванівна,**

здобувачка освітнього рівня «бакалавр»

Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, Україна

<https://orcid.org/0009-0008-5860-8306>

**Ігнатенко Маргарита Віталіївна,**

здобувачка освітнього рівня «бакалавр»

Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, Україна

<https://orcid.org/0009-0006-5766-8783>

**Колесник Кароліна Володимирівна,**

здобувачка освітнього рівня «бакалавр»

Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, Україна

<https://orcid.org/0009-0007-7933-9224>

**Прийнято: 13.01.2026 | Опубліковано: 31.01.2026**



**Анотація.** У статті здійснено аналіз ризиків, що виникають у процесі формування та функціонування системи управління продуктивністю та винагородою в ІТ-компаніях. Розглянуто вплив організаційних, кадрових, технологічних і проєктних чинників на ефективність оцінювання результативності працівників, об'єктивність управлінських рішень і справедливість мотиваційних механізмів. Окрему увагу приділено особливостям ІТ-галузі, зокрема високій динамічності проєктного середовища, швидкій зміні вимог до компетенцій та залежності результатів роботи команд від якості комунікацій.

У дослідженні обґрунтовано взаємозв'язок між якістю системи *performance management*, рівнем прозорості політики винагород та ризиками зниження продуктивності, демотивації персоналу й зростання плинності кадрів. Показано, що недосконалість процедур оцінювання може призводити до суб'єктивізму, формування інформаційної асиметрії та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

Наукова новизна дослідження полягає у системному виокремленні та узагальненні ризиків управління продуктивністю та винагородою в ІТ-компаніях з урахуванням галузевої специфіки та їх впливу на стійкість HR-процесів.

Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення підходів до оцінювання результативності та розроблення гнучких компенсаційних стратегій з метою мінімізації HR-ризиків і підвищення ефективності управління персоналом.

**Ключові слова.** Ризики, мінімізація ризиків, система управління продуктивністю, система винагороди, мотивація персоналу, KPI та оцінювання результативності, матеріальні й нематеріальні винагороди, ІТ-компанії.



## **Risks of the Performance and Compensation Management System in IT Companies**

**Oksana Vaskiv,**

Senior Lecturer of the Department of Digital Economics and Business Analytics

Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-8312-2828>

**Kristina Zhonovatyuk,**

Bachelor's degree student

Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0008-5860-8306>

**Margarita Ignatenko,**

Bachelor's degree student

Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0006-5766-8783>

**Karolina Kolesnyk,**

Bachelor's degree student

Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0007-7933-9224>

***Abstract.*** *The article analyzes the risks arising in the process of designing and functioning of performance management and compensation systems in IT companies. The impact of organizational, human resource, technological, and project-related factors on the effectiveness of employee performance evaluation, the objectivity of managerial decisions, and the fairness of motivational mechanisms is*



*examined. Particular attention is paid to the specific features of the IT industry, including the high dynamism of the project environment, rapid changes in competency requirements, and the strong dependence of team performance on the quality of communication.*

*The study substantiates the relationship between the quality of the performance management system, the level of transparency of compensation policies, and the risks of declining productivity, employee demotivation, and increased staff turnover. It is shown that imperfections in evaluation procedures may lead to managerial subjectivity, information asymmetry, and deterioration of the socio-psychological climate within teams.*

*The scientific novelty of the study lies in the systematic identification and generalization of risks associated with performance management and compensation systems in IT companies, taking into account industry-specific characteristics and their impact on the sustainability of HR processes.*

*The article proposes recommendations for improving performance evaluation approaches and developing flexible compensation strategies aimed at minimizing HR risks and enhancing the effectiveness of personnel management.*

**Keywords:** *Risks, risk mitigation, performance management system, compensation system, employee motivation, KPIs and performance evaluation, monetary and non-monetary rewards, IT companies.*

**Постановка проблеми.** Впровадження системи управління продуктивністю та винагородою в ІТ-компанії несе низку специфічних ризиків, пов'язаних як із самою системою, так і з особливостями ІТ-галузі. До таких ризиків належать можливі помилки в оцінюванні результативності працівників, недостатня прозорість або об'єктивність критеріїв, що може спричинити демотивацію чи зниження довіри до керівництва. Значного впливу набувають також ризики невідповідності системи винагород сучасним



ринковим умовам, що може призвести до відтоку висококваліфікованих фахівців. Додатковими викликами стають складність узгодження індивідуальних та командних KPI та гнучкість їхньої системи. Сукупність цих факторів вимагає ретельного ризик-менеджменту та постійного вдосконалення підходів до управління продуктивністю й мотивацією персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідники приділяють увагу формуванню прозорих механізмів оцінювання, запобіганню упередженості під час прийняття управлінських рішень та забезпеченню справедливості системи винагород. Так, Дьогтева І. і Супрун П. [2] розглядають специфіку використання нематеріальної мотивації IT-персоналу, наголошуючи на важливості психологічних стимулів та програм розвитку для підвищення залученості працівників. Лугова В., Лебединська О. та Чуркін А. [4] концентрують увагу на структурі системи винагородження та її ролі як частини механізму мотивації, підкреслюючи значення чітких критеріїв оцінювання та прозорості політики винагород. У свою чергу, Лукашевич В. та Хомич С. [5] аналізують вплив винагороди на управління персоналом у більш широкому корпоративному контексті, зокрема на формування довіри та лояльності співробітників.

Окремий блок досліджень присвячено ризикам, що виникають у процесі реалізації систем продуктивності, та способам їх мінімізації в умовах динамічної IT-галузі. Зокрема, Верес О., Микіч Х. і Іщенко О. [1] підкреслюють значення інформаційних систем для моніторингу та зниження HR-ризиків, тоді як Сватюк О. [10] і Харчук О. та Тарновська І. [13] розглядають організаційні та кадрові аспекти управління ризиками. Любомудрова Н. та Ямщиков І. [6] показують, що цифровізація управління персоналом зменшує плинність кадрів, тоді як Наумова О. та Копил А. [9] аналізують роль кадрового аудиту у підвищенні лояльності працівників. Додатково, Фонар Л. і Лотіс О. [12] приділяють увагу специфіці управління



ризиками ІТ-проектів, включаючи проблеми емоційного вигорання, а Фефелова В. [11] та інші автори висвітлюють пріоритети сучасних ІТ-фахівців у мотивації та винагороді.

Таким чином, літературний аналіз показує, що ефективне управління продуктивністю та винагородою в ІТ-компаніях потребує комплексного підходу, який поєднує прозорі процедури оцінювання, інтегровану цифрову аналітику та баланс між матеріальними й нематеріальними мотиваційними чинниками.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на зростаючу увагу ІТ-компаній до розвитку корпоративної культури та нематеріальних стимулів, у наукових дослідженнях недостатньо опрацьованими залишаються ризики, пов'язані з інтеграцією інструментів добробуту персоналу в систему управління продуктивністю та винагородою. Зокрема, відсутність чітких критеріїв оцінювання результативності в умовах використання гнучких форм мотивації створює ризики суб'єктивності управлінських рішень і зниження прозорості компенсаційної політики.

Недостатньо дослідженим залишається вплив програм адаптації, розвитку та навчання ІТ-фахівців на формування справедливої системи винагороди та її узгодженість із показниками продуктивності. Неврахування цих аспектів у системі оцінювання може призводити до дисбалансу між матеріальними й нематеріальними стимулами, зниження мотивації працівників і, як наслідок, виникнення ризиків зменшення залученості та зростання плинності кадрів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження системи управління продуктивністю та винагородою в ІТ-компаніях з метою виявлення ключових ризиків, пов'язаних як із функціонуванням зазначеної системи, так і зі специфікою ІТ-галузі, а також обґрунтування напрямів удосконалення підходів до управління



продуктивністю та розроблення компенсаційних стратегій для мінімізації цих ризиків.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено розв'язання таких завдань: систематизувати ключові ризики системи управління продуктивністю та винагородою в ІТ-компаніях з урахуванням галузевих особливостей; проаналізувати вплив ідентифікованих ризиків на ефективність оцінювання результативності працівників і справедливість формування системи винагороди; обґрунтувати напрями вдосконалення підходів до управління продуктивністю та розроблення компенсаційних стратегій з метою мінімізації HR-ризиків у компаніях ІТ-галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Створення та запровадження ефективної системи оцінювання продуктивності (Performance Management System) забезпечить справедливу оплату праці, мотивуватиме працівників розвиватися та сприятиме досягненню стратегічних цілей бізнесу.

У контексті аналізу особливостей системи управління продуктивністю та винагородою в ІТ-компанії варто говорити про розробку системи оцінювання компанією своїх працівників різними методами. Одним із таких методів є метод SMART-цілі (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Цей підхід дає змогу формувати цілі так, щоб вони були конкретні, вимірювані й реально досяжні.

Як це працює в компанії подано на рис.1.



### Specific (конкретність):

кожен працівник має чітко визначені завдання, пов'язані з його роллю. Наприклад: “Оптимізувати продуктивність модуля оплати на 20%”

### Measurable (вимірюваність):

результати фіксуються через показники KPI у Jira/Asana. Приклад: кількість закритих задач, відсоток виконання плану спринту

### Achievable (досяжність):

цілі узгоджуються з керівником, щоб уникнути перевантаження

### Relevant (релевантність):

кожна мета пов'язана з бізнес-цілями компанії (наприклад, стабільність продукту, якість сервісу)

### Time-bound (обмеженість у часі):

усі цілі мають чіткий дедлайн (зазвичай квартал)

Рис. 1. Розробка системи оцінювання: Метод SMART-цілі

*Джерело: побудовано авторами*

Періодичність оцінювання згідно цього методи виглядає наступним чином: постановка цілей – на початку кварталу; проміжна перевірка – посередині кварталу; фінальна оцінка – наприкінці кварталу під час зустрічі з HR і керівником.

SMART-оцінювання включає в себе постановку цілей, моніторинг, самооцінку, оцінку керівника, обговорення результатів та план розвитку. Цикл SMART-оцінювання подано на рис. 2.



Рис. 2. Цикл SMART-оцінювання

Джерело: побудовано авторами за [15]

Питання системи мотивації ІТ-фахівців стає дедалі актуальнішим: адекватне заохочення співробітників дозволяє знизити плинність талантів у компанії, залучати топовий персонал, мотивувати поточних співробітників та підвищувати якість реалізації проектів [7].

Для початку варто зрозуміти концепцію поділу внутрішніх та зовнішніх видів мотивації в ІТ. Перше, що може прийти вам на думку при визначенні поняття «зовнішня мотивація» – це бонуси, нарахування за виконання КРІ, відсотки від прибутку компанії, акції, подарунки, медичне страхування тощо [11].

Проте, ця категорія набагато ширша. Це будь-яка причина, через яку Junior, Middle чи Senior-спеціаліст виконує роботу. Усе, що фахівцям обіцяють за виконання обов'язків, або усе, що вони отримують – і є зовнішніми заохоченнями.



Тобто співробітник прагне досягти мети не тому, що він цього хоче, а тому, що він отримає за це винагороду. Розробляючи систему винагороди, ІТ-компанія має на меті мотивувати працівників до розвитку; підтримувати досягнення цілей компанії та забезпечувати справедливую оплату праці відповідно до результатів.

В. Лукашевич та С. Хомич розглядають винагороду, як інструмент мотивації поведінки людини, та зазначають, що вона спрямована на задоволення її внутрішніх і зовнішніх інтересів [5].

Винагорода може включати грошові бонуси, грейдинг (визначення рівня посади) та гейміфікацію (використання ігрових елементів). Сучасні системи винагород часто використовують цифрові платформи для прозорого нарахування та обміну балів на різні винагороди, що підвищує залученість та ефективність команди.

Як зазначають науковці, винагорода може мати як грошову (матеріальну), так і негрошову (нематеріальну) форму. Основна роль у стимулюванні належить саме грошовій винагороді, основними видами якої є: заробітна плата, премії, різноманітні доплати та надбавки, дивіденди за акціями, участь у прибутках і участь у доходах [2] (рис. 3):



Рис. 3. Види винагород

Джерело: побудовано авторами

До основних компонент системи винагород в ІТ можна віднести (рис. 4):

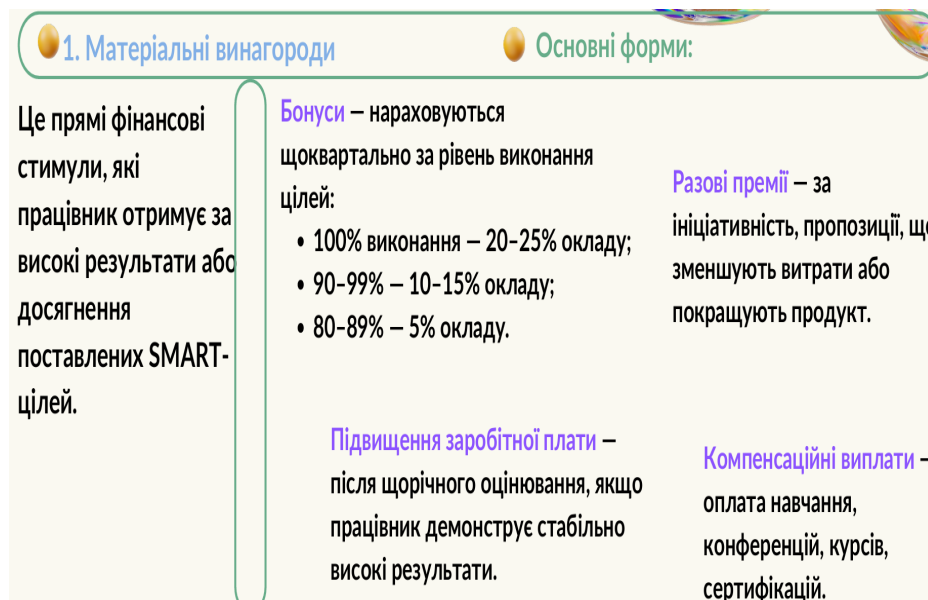


Рис. 4. Види винагород: матеріальні винагороди

Джерело: побудовано авторами за [16]



Нематеріальні винагороди формують внутрішню мотивацію, позитивну атмосферу та відчуття визнання у колективі. До нематеріальних винагород відносимо (рис. 5):

**2. НЕМАТЕРІАЛЬНІ ВИНАГОРОДИ**

Вони формують внутрішню мотивацію, позитивну атмосферу та відчуття визнання у колективі.

**Основні форми:**

- **Визнання досягнень** — нагороди “Employee of the Month”, подяки від керівництва.
- **Можливості розвитку** — участь у внутрішніх тренінгах, менторських програмах.
- **Гнучкий графік** або **додаткові вихідні** для підтримки work-life balance.
- **Віддалена робота** або **часткова зайнятість** — для балансу між особистим і професійним життям.
- **Корпоративні пільги** — медичне страхування, компенсація спортзалу, абонементи, подарунки.

Рис. 5. Види винагород: нематеріальні винагороди

*Джерело: побудовано авторами*

Система винагороди персоналу, на думку Лугової В., Лебединської О., Чуркіна А. — це сукупність матеріальних, і нематеріальних винагород, які забезпечують формування та розвиток конкурентоздатного, мотивованого на досягнення цілей підприємства, персоналу. Тобто винагорода за працю базується на уявленнях працівників про те, що є для них бажаним, цінним, значущим [4].

Принципами винагороди є прозорість, справедливість, мотивація на розвиток, індивідуальний підхід та релевантність бізнес-цілям. Принципи винагороди та їхні складові наведені на рис. 6.



Рис. 6. Принципи винагороди

Джерело: побудовано авторами за [8]

Принципи винагороди базуються на наданні цінності працівнику в обмін на його послуги, що включає основну заробітну плату, додаткові виплати, соціальний пакет та нематеріальні стимули, такі як професійний розвиток і службове просування.

Якщо розглянути рис. 6, то можна дати характеристику кожному із складових: **прозорість** – усі критерії оцінювання та нарахування бонусів публічні та зрозумілі для працівників. Кожен співробітник знає, які саме результати впливають на суму його винагороди. Всі формули, KPI та рівні досягнень зафіксовані в корпоративній системі оцінювання (наприклад, у HRM-системі або Excel-дашборді); **справедливість** – розмір винагороди відповідає внеску кожного у досягнення командних і бізнес-цілей. Враховується рівень посади та складність завдань. Система оцінювання



виключає суб'єктивність – оцінка базується лише на вимірюваних результатах SMART-цілей; **мотивація на розвиток** – винагорода не лише за досягнення цілей, а й за активне навчання, участь у тренінгах, сертифікаціях. Підтримується принцип “розвиваєшся – зростаєш фінансово”. Працівники бачать зв'язок між професійним розвитком і кар'єрним просуванням; **індивідуальний підхід** – ураховується роль працівника, тип завдань, формат роботи. Для різних категорій працівників застосовуються різні види мотивації: для розробників – бонуси за якість коду і швидкість; для тестувальників – за точність і стабільність результатів; для аналітиків – за виконання планів і задоволеність клієнтів. HR і керівники разом визначають найкращу форму заохочення; **релевантність бізнес-цілям компанії** – винагороди напряду пов'язані з досягненням стратегічних показників компанії (якість продукту, задоволення клієнтів, ріст прибутку). Система стимулює не просто виконувати індивідуальні задачі, а працювати на загальний результат.

Аналіз деяких ІТ-компаній дає нам можливість розглядати і комбіновану модель винагороди, а саме 70% – матеріальні стимули; 30% – нематеріальні, щоб одночасно підтримувати фінансову і моральну мотивацію працівників (рис. 7).



| РІВЕНЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ | МАТЕРІАЛЬНА ВІНАГОРОДА                                                                                                   | НЕМАТЕРІАЛЬНА ВІНАГОРОДА                                                                                                        |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 90-100%                 | <br>Повний бонус,<br>можливе підвищення | <br>Навчання,<br>гнучкий графік,<br>визнання |
| 80-89%                  | Частковий бонус                                                                                                          | Фідбек,<br>рекомендації,<br>менторство                                                                                          |
| < 80%                   | Без бонусу                                                                                                               | План розвитку,<br>індивідуальні зустрічі                                                                                        |

Рис. 7. Вплив результатів оцінювання на винагороди

Джерело: побудовано авторами

Приклад розрахунку ключових показників ефективності (КPI) можна бачити на рис. 8.

| Посада                 | КPI (ключові показники ефективності)                                                                                                                                                                                                     | Цільове значення                                                                                                                   | Вага показника                                                                                  |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Junior Developer       | <ul style="list-style-type: none"><li>Виконання задач у Jira / Asana</li><li>Якість коду (критичні помилки)</li><li>Участь у code review</li><li>Самоосвіта (курс / сертифікат)</li></ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>≥ 90%</li><li>≤ 5 на спринт</li><li>≥ 3 рев'ю за спринт</li><li>≥ 1 на квартал</li></ul>     | <ul style="list-style-type: none"><li>• 0,4</li><li>• 0,3</li><li>• 0,2</li><li>• 0,1</li></ul> |
| QA Automation Engineer | <ul style="list-style-type: none"><li>Покриття функціоналу автотестами</li><li>Стабільність автотестів (успішні прогони)</li><li>Кількість знайдених дефектів до релізу</li><li>Якість тестових звітів</li></ul>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• ≥ 80%</li><li>• ≥ 95%</li><li>• ≥ 85%</li><li>• ≥ 90%</li></ul>                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• 0,4</li><li>• 0,3</li><li>• 0,2</li><li>• 0,1</li></ul> |
| Business Analyst       | <ul style="list-style-type: none"><li>Своєчасність підготовки технічних завдань</li><li>Точність аналізу вимог (мінімум змін після затвердження)</li><li>Рівень задоволеності клієнтів</li><li>Участь у вдосконаленні процесів</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 100% у строк</li><li>• ≥ 90%</li><li>• ≥ 8/10</li><li>• ≥ 1 пропозиція / квартал</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 0,4</li><li>• 0,3</li><li>• 0,2</li><li>• 0,1</li></ul> |

Рис. 8. Ключові показники ефективності працівників ІТ-компанії

Джерело: побудовано авторами за [14]

Реалізацію комбінованої моделі винагороди – на рис. 9.



Оклад: 40 000 грн  
Максимальний бонус: 20% = 8 000 грн

| КРІ             | Вага       | Виконання         | Бал          |
|-----------------|------------|-------------------|--------------|
| Виконання задач | 0,4        | 95%               | 0,38         |
| Кількість коду  | 0,3        | 90%               | 0,27         |
| Code review     | 0,2        | 100%              | 0,20         |
| Самоосвіта      | 0,1        | 100%              | 0,10         |
| <b>Разом:</b>   | <b>1,0</b> | <b>0,95 (95%)</b> | <b>0,95)</b> |

Підсумок:  
 $95\% \times 8\,000 \text{ грн} = 7\,600 \text{ грн}$  бонусу за квартал.

Рис. 9. Розрахунок матеріальної винагороди – бонусу

*Джерело: побудовано авторами*

Проводячи дослідження було визначено, який бонус – матеріальну винагороду отримає Junior Developer за підсумками кварталу – залежно від того, як добре він виконав свої КРІ.

Припустимо, 8 000 грн. це максимум, який він може отримати, якщо все зробить на 100%. З рис. 8 бачимо, що його оцінювання здійснювалося по чотирьох КРІ, кожен має вагу – важливість і разом ваги = 1,0, тобто 100% значущості. Розрахунки дали відсоток виконання його квартальної мети, з якого ми при нескладних обчисленнях можемо розрахувати отриману ним матеріальну винагороду.

Загалом, працівник при виконанні 95% своєї квартальної мети отримає 7 тис. 600 грн. бонусу матеріальної винагороди за досліджуваний квартал.

Можливі помилки в оцінюванні результативності працівників, недостатня прозорість або об'єктивність критеріїв, що може спричинити демотивацію чи зниження довіри до керівництва, становлять ключові ризики системи управління продуктивністю та винагородою в ІТ-компанії [2].



До основних ризиків системи управління продуктивністю та винагородою і причин їх виникнення, що можуть призвести до вигорання учасників команди, варто віднести наступне (рис. 10) [12]:

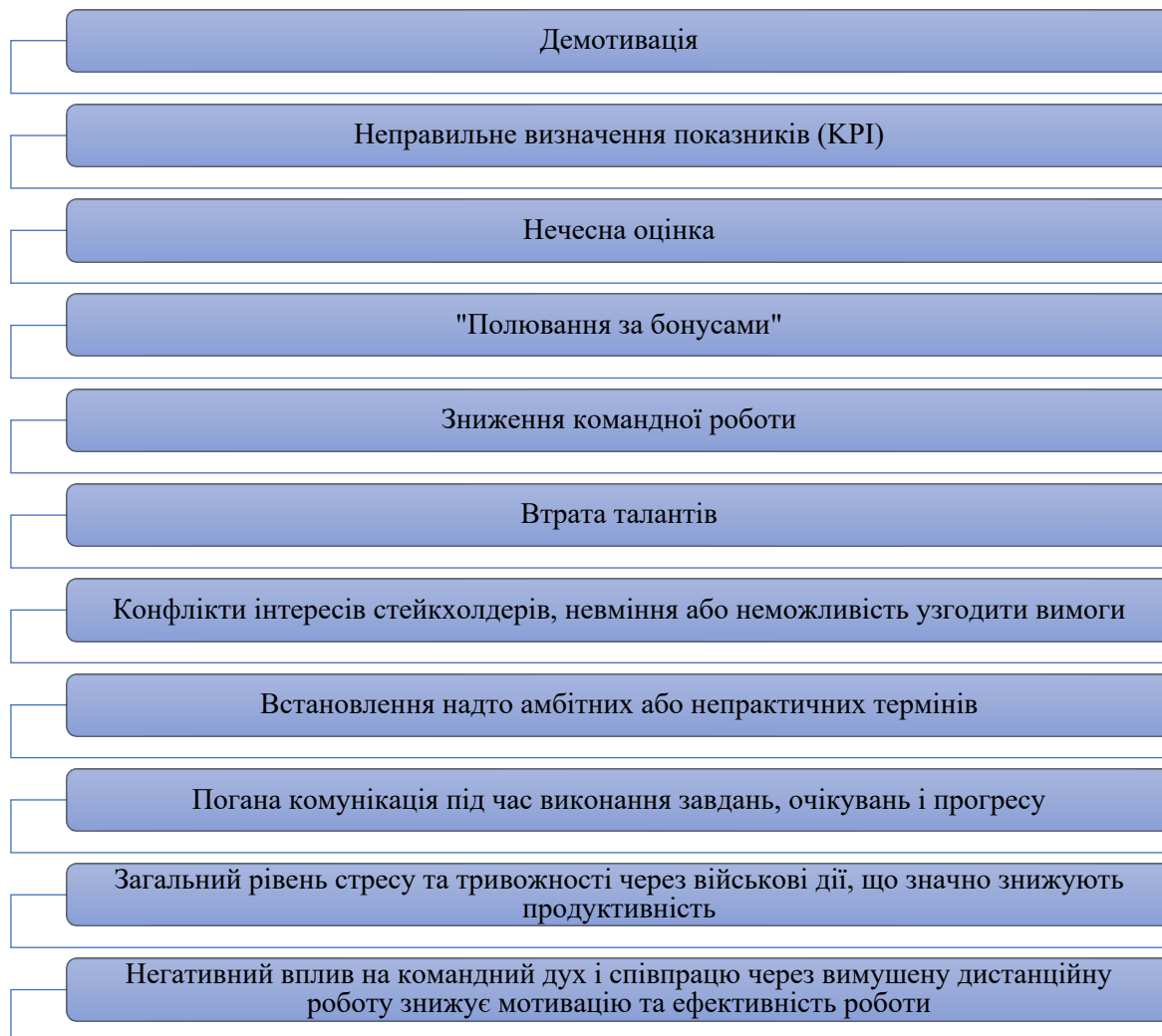


Рис. 10. Ризики системи управління продуктивністю та винагородою в ІТ-компаніях та причини їх виникнення

Джерело: побудовано авторами за [12, 3]

Дослідження показали, що для мінімізації ризиків системи управління продуктивністю та винагородою в ІТ-компаніях та забезпечення ефективності матеріальних і нематеріальних чинників винагород слід дотримуватися рекомендацій щодо управління продуктивністю та винагородою (таб. 1).



Таблиця 1

## Рекомендації щодо мінімізації ризиків системи управління продуктивністю та винагородою в ІТ-компаніях

| Напрямок управління                           | Зміст рекомендацій                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Очікуваний ефект / мінімізація ризиків                                                                                      |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Формування KPI та оцінювання результативності | Чітке формування KPI та критеріїв оцінювання із забезпеченням їх прозорості, вимірюваності та відповідності стратегічним цілям компанії. Регулярний перегляд і адаптація KPI, бонусної політики та мотиваційних інструментів відповідно до змін ринку, технологій і структури команди. Застосування комбінованого підходу до оцінювання, що поєднує кількісні (результативність, строки, якість) і якісні показники (командна взаємодія, інноваційність, комунікація) | Зниження ризиків упередженості та однобічності оцінювання, підвищення об'єктивності управлінських рішень і довіри персоналу |
| Інформаційна підтримка управління ризиками    | Розроблення та впровадження інформаційної системи для моніторингу та мінімізації ризиків управління людськими ресурсами, з інтеграцією показників продуктивності, мотивації та плинності кадрів                                                                                                                                                                                                                                                                       | Підвищення якості управлінських рішень, своєчасне виявлення ризиків                                                         |
| Прозорість і комунікації                      | Забезпечення повної прозорості процесів оцінювання, преміювання та професійного розвитку. Підготовка менеджерів до ефективної комунікації, надання зворотного зв'язку, об'єктивного оцінювання результатів і запобігання упередженості. Запровадження регулярного двостороннього зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками                                                                                                                                   | Зменшення ризиків демотивації, конфліктів і несправедливих рішень, покращення соціально-психологічного клімату              |
| Політика винагород і ринкова відповідність    | Узгодження політики винагород із ринковими умовами на основі регулярного аналізу рівня заробітних плат і бонусів в ІТ-сфері. Підтримання балансу між індивідуальними та командними KPI, урахування ролей, типів завдань і методологій роботи (Agile, Scrum, DevOps)                                                                                                                                                                                                   | Зниження ризиків відтоку фахівців, формування справедливої та гнучкої системи винагород                                     |
| HR-аналітика та моніторинг ризиків            | Своєчасне виявлення та аналіз ризиків за допомогою HR-аналітики, зокрема моніторинг плинності кадрів, рівня                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Оперативне реагування на негативні тенденції, мінімізація HR-ризиків                                                        |



|  |                                                               |  |
|--|---------------------------------------------------------------|--|
|  | залученості та проблемних зон у системі управління персоналом |  |
|--|---------------------------------------------------------------|--|

Джерело: побудовано авторами за [1, 10, 13, 6]

Як інструмент виявлення та мінімізації ризиків розглядається і кадровий кадровий аудит, який пов'язаний із людським капіталом, що теж може охоплювати плінність, неефективність, проблеми в персоналі тощо [9].

**Висновки.** Підсумовуючи результати проведеного дослідження, зазначаємо, що ефективне управління продуктивністю та системою винагород у сфері ІТ є ключовим моментом успіху компаній в умовах жорсткої конкуренції та швидких змін на ринку. Суттєво також приділяти увагу зниженню ризиків у процесі управління результативністю, зокрема забезпеченню об'єктивності під час оцінювання, своєчасному виявленню можливих причин кадрової плінності та контролю за справедливим розподілом робочого навантаження й винагород. Отже, запровадження комплексних підходів до управління продуктивністю і винагородами забезпечує не лише зростання ефективності роботи персоналу, а й посилення конкурентних позицій ІТ-компанії загалом.

### Список використаних джерел

1. Верес О. М., Микіч Х. І., Іщенко О. В. Розроблення проєкту інформаційної системи мінімізації ризиків управління людськими ресурсами. *Information systems and networks*. – 2020. С. 27-44. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/nov/22692/originalmaket2009751-29-46.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.23939/sisn2020.08.027>
2. Дьогтева І. О., Супрун П. Б. Специфіка використання нематеріальної мотивації ІТ- персоналу. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33959/89105.pdf?sequence=2&isAllowed=y>



3. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління соціально-економічними системами: теорія, методологія, практика: колективна монографія. / за заг. ред. д.е.н., проф. І. Б. Шевчук. Bialystok, Poland: E-BWN, 2025. 353 с.
4. Лугова В. М., Лебединська О. С., Чуркін А. О. Формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. – Випуск № 49. – 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2320/2240>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-31>
5. Лукашевич В. М., Хомич С. А. Винагорода як суттєвий чинник змісту концепції управління персоналом. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. – Вип. 4. – 2017. – С. 54-66.
6. Любомудрова Надія Петрівна, Ямщиков Ігор Ігорович. Роль цифровізації управління персоналом у зниженні плинності кадрів. *Економіка та суспільство*. – Випуск № 74. – 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5975/5914>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-36>
7. Мотивація персоналу в ІТ сфері: системи мотивації для Junior, Middle та Senior. URL: <https://itexpert.work/uk/ukrayinczyam-po-spravzhnomu-brakuye-vidpochynku-bagato-hto-mriye-pro-4-dennyj-robochyj-tyzhden-yak-motyvuvaty-personal-v-it-sferi/>
8. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>
9. Наумова О. О., Копил А. М. Роль кадрового аудиту в системі управління ризиками організації: вплив на лояльність працівників. *Сталий розвиток економіки*. – № 1 (52). – 2025. С. 288-296.



URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1181/1134>.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-40>

10. Сватюк О. Управління ризиками і організуванням праці персоналу підприємства у умовах нестабільності.

URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/417/439>.

DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-1>

11. Фефелова В. Мотивація та винагорода в ІТ: що найважливіше для фахівця? URL: <https://careers.computools.ua/motivation-and-rewards-in-it/>

12. Фонар Л. С., Лотіс О. С. Аналіз особливостей управління ризиками ІТ проєктів в умовах вигоряння. Інформаційні технології. Вісник ХНТУ. – № 3. – 2024. С. 309-314.

URL: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/732/700](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/732/700)

DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.38>

13. Харчук О., Тарновська І. Актуальні питання мотивації та системи оплати праці на підприємстві. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління». – 2019. – Вип. 45. С. 115-124.

URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/117/114>

14. Що таке KPI та як його рахувати: види, формули та приклади моїх проєктів. URL: <https://highload.tech/uk/blogs/shho-take-kpi-ta-yak-jogo-rahuvati-vidi-formuli-ta-prikladi-moyih-proyektiv/>

15. Performance Review як інструмент для оцінки ефективності співробітників та управління кар'єрним просуванням. URL: <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/performance-review/>

16. Understanding the Principles of Reward in People Management. URL: <https://vqsolutions.co.uk/blog/understanding-the-principles-of-reward-in-people-management>