

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ІТ-
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Олександр ДРОЗДЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ДРОЗДЕНКУ ОЛЕКСАНДРУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення HR-менеджменту IT-підприємства на основі сучасних інструментів управління персоналом»

Науковий керівник: _____ Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ», внутрішня кадрова документація, а також інтернет-ресурси з питань HR-менеджменту та цифровізації управління персоналом.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретико-методичні засади HR-менеджменту на основі сучасних інструментів управління персоналом

2. Аналіз системи HR-менеджменту ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»

3. Удосконалення HR-менеджменту ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»

Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Функції HR-менеджменту в системі менеджменту підприємства

2. Динаміка показників економічної ефективності діяльності ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»

3. Характеристика основних елементів системи HR-менеджменту ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»

4. Оцінка ефективності системи HR-менеджменту підприємства

5. Функціональні можливості HRM-платформи Hirma для ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»

6. План впровадження цифрової моделі HR-менеджменту

7. Прогноз зміни показників ефективності управління персоналом після впровадження запропонованих заходів

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дослідження та визначення об'єкта вивчення	Вересень 2025 року	виконано
2.	Складання детального плану роботи та формулювання завдань для кваліфікаційної роботи	Вересень 2025 року	виконано
3.	Підбір і аналіз інформаційних джерел щодо теоретичних аспектів HR-менеджменту ІТ-підприємства. Написання першого теоретичного розділу	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Дослідження особливостей організаційної, економічної та управлінської діяльності підприємства. Підготовка другого розділу, що включає дослідницько-аналітичну частину.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи HR-менеджменту ІТ-підприємства. Виконання третього розділу, що містить проектно-рекомендаційні матеріали.	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Формування висновків і пропозицій за результатами дослідження.	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи відповідно до встановлених вимог, підготовка супровідної документації.	Травень 2026 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та візуальних матеріалів для презентації результатів роботи.	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка тексту на відповідність вимогам академічної доброчесності, зокрема оригінальності, відсутності плагіату, фабрикації та фальсифікації даних	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Олександр ДРОЗДЕНКО

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1. Сутність, роль та еволюція HR-менеджменту в сучасних умовах розвитку підприємств	7
1.2. Сучасні інструменти управління персоналом та особливості їх використання в ІТ-компаніях	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»	27
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та діючої системи управління персоналом підприємства	35
2.3. Оцінка ефективності HR-менеджменту та виявлення проблемних аспектів управління персоналом	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»	54
3.1. Формування сучасної моделі HR-менеджменту підприємства на основі цифрових HR-інструментів	54
3.2. Удосконалення системи мотивації, розвитку та оцінювання персоналу ІТ-підприємства	65 78
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкуренції на ринку праці людський капітал стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств. Особливого значення питання ефективного управління персоналом набувають для підприємств ІТ-сфери, діяльність яких безпосередньо залежить від професійних знань, компетенцій, інноваційного потенціалу та рівня залученості працівників. В умовах швидких технологічних змін, розвитку дистанційних форм зайнятості, зростання мобільності кадрів та дефіциту кваліфікованих фахівців традиційні підходи до кадрової роботи вже не забезпечують необхідного рівня ефективності, що обумовлює необхідність впровадження сучасних HR-технологій та цифрових інструментів управління персоналом.

Актуальність теми дослідження визначається зростанням ролі HR-менеджменту як стратегічної складової системи управління підприємством. Сучасний HR-менеджмент орієнтується не лише на забезпечення підприємства трудовими ресурсами, а й на розвиток людського капіталу, формування сприятливого корпоративного середовища, підвищення мотивації персоналу та створення умов для професійного зростання працівників. Особливої актуальності зазначені питання набувають в умовах цифровізації бізнес-процесів, коли ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності використовувати сучасні інструменти управління персоналом.

Теоретичні та практичні аспекти HR-менеджменту досліджували численні вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких: М. Армстронг, Д. Ульріх, Г. Десслер, А. Колот, О. Грішнова, Л. Балабанова, С. Цимбалюк та інші. У їхніх працях розкрито питання стратегічного управління персоналом, розвитку людського капіталу, мотивації працівників, цифровізації HR-процесів та використання сучасних кадрових технологій. Водночас динамічність розвитку ІТ-галузі потребує подальшого

вдосконалення підходів до управління персоналом із врахуванням сучасних цифрових можливостей та викликів ринку праці.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення HR-менеджменту ІТ-підприємства на основі сучасних інструментів управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність, роль та еволюцію HR-менеджменту в сучасних умовах розвитку підприємств;
- розглянути сучасні інструменти управління персоналом та особливості їх використання в ІТ-компаніях;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»;
- проаналізувати кадровий потенціал та діючу систему управління персоналом підприємства;
- оцінити ефективність HR-менеджменту та визначити проблемні аспекти управління персоналом;
- розробити сучасну модель HR-менеджменту підприємства на основі цифрових HR-інструментів;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи мотивації, розвитку та оцінювання персоналу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»;
- визначити економічну ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення HR-менеджменту.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення HR-менеджменту на основі сучасних інструментів управління персоналом.

Інформаційною базою дослідження виступили законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні

матеріали, фінансова та управлінська звітність підприємства, внутрішня кадрова документація, а також інтернет-ресурси з питань HR-менеджменту та цифровізації управління персоналом.

У процесі дослідження використано такі **методи**: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до HR-менеджменту; порівняльний аналіз – для оцінювання динаміки показників діяльності підприємства; статистичний та економічний аналіз – для дослідження кадрового потенціалу та ефективності використання персоналу; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження; розрахунково-конструктивний метод – для обґрунтування запропонованих заходів та визначення їх економічної ефективності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці комплексу рекомендацій щодо впровадження сучасної цифрової моделі HR-менеджменту, удосконалення системи мотивації, розвитку та оцінювання персоналу, що сприятиме підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу, продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади HR-менеджменту та сучасні інструменти управління персоналом. У другому розділі проведено аналіз системи HR-менеджменту ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ». У третьому розділі розроблено напрями вдосконалення HR-менеджменту підприємства та обґрунтовано ефективність запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність, роль та еволюція HR-менеджменту в сучасних умовах розвитку підприємств

У сучасних умовах господарювання управління людськими ресурсами розглядається як одна з ключових функцій менеджменту, спрямована на формування, розвиток, ефективне використання та збереження кадрового потенціалу організації. Його сутність полягає у забезпеченні підприємства необхідними трудовими ресурсами, створенні умов для реалізації професійних здібностей працівників, підвищенні їх мотивації та досягненні високих результатів діяльності. Управління людськими ресурсами охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, серед яких «планування потреб у персоналі, підбір і відбір кадрів, адаптація нових працівників, навчання та професійний розвиток, оцінювання результатів праці, формування системи винагороди, забезпечення належних умов праці та підтримка ефективних трудових відносин» [12, с. 91].

На відміну від традиційного підходу до управління персоналом, де працівник переважно розглядався як один із виробничих ресурсів, концепція HR-менеджменту базується на визнанні людини найціннішим активом організації. Якщо система управління персоналом була орієнтована переважно на адміністративне забезпечення кадрових процесів, то сучасний HR-менеджмент спрямований на стратегічний розвиток людського капіталу та його інтеграцію в загальну систему управління підприємством. У межах такого підходу працівники виступають не лише виконавцями поставлених завдань, а й активними учасниками процесу створення конкурентних переваг підприємства.

У науковій літературі поняття «HR-менеджмент» трактується з різних

позицій, проте більшість дослідників наголошують на його стратегічному характері та орієнтації на розвиток людського капіталу. Одні автори розглядають його як систему управлінських рішень, спрямованих на формування та використання кадрового потенціалу організації, інші – як цілісну концепцію управління найціннішим ресурсом підприємства, яким є персонал. Поширеним є також підхід, відповідно до якого HR-менеджмент визначається як комплексна система заходів щодо залучення, розвитку, мотивації та утримання працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що основою HR-менеджменту є визнання працівника ключовим носієм знань, професійних компетенцій та інноваційного потенціалу організації. Саме рівень кваліфікації, професійного досвіду, мотивації та особистісних якостей персоналу значною мірою «визначає успішність діяльності підприємства та його можливості щодо подальшого розвитку» [31]. У зв'язку з цим сучасні підходи до HR-менеджменту передбачають використання різноманітних управлінських концепцій та інструментів, що дозволяють максимально ефективно реалізувати потенціал людських ресурсів підприємства.



Рис. 1.1. Основні підходи до інтерпретації поняття «HR-менеджмент»

Кожен із наведених підходів до трактування HR-менеджменту акцентує увагу на певних аспектах роботи з персоналом, проте всі вони мають спільну мету – забезпечення ефективного використання людського потенціалу для досягнення

стратегічних цілей підприємства. Незважаючи на відмінності у змісті та пріоритетах, зазначені підходи формують комплексне бачення управління людськими ресурсами як системи взаємопов'язаних процесів і механізмів.

Незалежно від специфіки окремих підходів, їх об'єднує прагнення до формування ефективної кадрової політики, спрямованої на розвиток персоналу, підвищення його результативності та забезпечення стійкого розвитку організації. Водночас сучасний HR-менеджмент виходить далеко за межі традиційного кадрового адміністрування та перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Особливого значення це набуває в умовах динамічного розвитку глобальної економіки та цифровізації бізнес-процесів. Підприємства змушені оперативно реагувати на «технологічні зміни, трансформацію ринку праці, посилення міжнародної конкуренції, зростання ролі інтелектуального капіталу та зміну вимог до професійних компетенцій працівників» [20]. Крім того, на діяльність організацій суттєво впливають такі чинники, як глобалізація економічних процесів, демографічні зміни, дефіцит висококваліфікованих кадрів, поширення дистанційних форм зайнятості та необхідність безперервного вдосконалення знань і навичок персоналу.

HR-менеджмент доцільно розглядати як багатофункціональну систему управління, яка одночасно виступає окремим напрямом діяльності організації та невід'ємною складовою роботи керівників усіх рівнів. З одного боку, він забезпечує реалізацію стратегічних, організаційних і поточних завдань, пов'язаних із формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства. З іншого боку, ефективне управління людськими ресурсами є відповідальністю не лише спеціалізованих HR-підрозділів, а й безпосередніх керівників, які «організують роботу працівників, здійснюють оцінювання результатів їх діяльності, підтримують мотивацію та створюють умови для професійного розвитку» [28, с. 401].

Сучасна концепція HR-менеджменту базується на усвідомленні того, що

досягнення стратегічних цілей підприємства значною мірою залежить від ефективності управління персоналом. Саме тому система управління людськими ресурсами охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій, реалізація яких забезпечує формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу та підтримку його ефективного використання.

Однією з базових функцій HR-менеджменту є підбір персоналу. Її зміст полягає у визначенні потреб підприємства в трудових ресурсах, плануванні чисельності персоналу, аналізі ринку праці, формуванні вимог до кандидатів та організації процесу пошуку й відбору працівників. Важливими складовими цієї функції є проведення співбесід, оцінювання професійних і особистісних характеристик кандидатів, прийняття рішення щодо працевлаштування та забезпечення ефективної адаптації нових працівників до умов діяльності організації. Від якості реалізації зазначених процесів значною мірою залежить ефективність подальшого функціонування підприємства [18, с. 32].

Не менш важливою є функція навчання та розвитку персоналу. В умовах стрімких технологічних змін та зростання вимог до професійних компетенцій працівників підприємства змушені постійно інвестувати у розвиток людського капіталу. Навчання спрямоване на оновлення знань, удосконалення професійних навичок та підготовку працівників до виконання складніших завдань. Професійний розвиток створює передумови для кар'єрного зростання персоналу, підвищення його конкурентоспроможності та покращення результативності діяльності організації в цілому.

Важливе місце в системі управління людськими ресурсами займає функція мотивації. Її основним завданням є стимулювання працівників до досягнення високих результатів праці та забезпечення їх зацікавленості у реалізації цілей підприємства. Для цього використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи впливу, включаючи системи преміювання, кар'єрного просування, професійного визнання, участі в ухваленні управлінських рішень та створення

сприятливих умов праці [8, с. 129]. Важливим інструментом мотивації є оцінювання результатів діяльності працівників за встановленими критеріями ефективності, що дозволяє об'єктивно визначати рівень їх внеску у досягнення загальних результатів організації.

Окрему роль відіграє функція підтримки персоналу, яка спрямована на створення комфортного та безпечного робочого середовища. Вона охоплює формування позитивного соціально-психологічного клімату, розвиток внутрішніх комунікацій, підтримку ефективної взаємодії між працівниками та керівництвом, забезпечення належних умов праці, соціальних гарантій і додаткових програм підтримки персоналу. Реалізація цієї функції сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників роботою, зміцненню їх лояльності до підприємства та зниженню плинності кадрів.

Таким чином, функції HR-менеджменту формують єдину систему управління людськими ресурсами, яка забезпечує залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників (рис. 1.2). Ефективність реалізації зазначених функцій безпосередньо впливає на «результати діяльності підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища» [5, с. 112]. Саме тому сучасний HR-менеджмент виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності організації, а його функціональне наповнення постійно розширюється відповідно до нових викликів і тенденцій розвитку бізнесу.

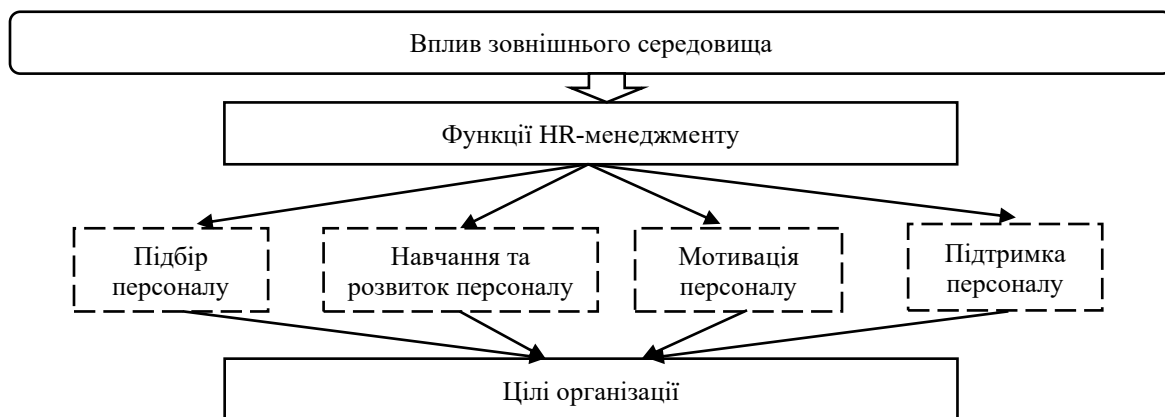


Рис. 1.2. Функції HR-менеджменту в системі менеджменту підприємства

Таким чином, HR-менеджмент виступає важливою складовою загальної системи управління підприємством, у межах якої працівники розглядаються як ключовий ресурс і джерело довгострокових конкурентних переваг. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами базуються на поєднанні професійних компетенцій персоналу з його індивідуальними потребами, цінностями та очікуваннями. Такий підхід сприяє формуванню ефективної кадрової політики, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства через розвиток людського капіталу. Водночас різноманітні наукові підходи до трактування сутності HR-менеджменту дозволяють комплексно розкрити механізми формування, розвитку та використання кадрового потенціалу, а реалізація його функцій забезпечує адаптацію підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища.

На сучасному етапі розвитку економіки питання управління персоналом набувають особливої ваги через глибокі трансформації соціально-економічного середовища. Світова пандемія COVID-19 стала одним із ключових факторів, що суттєво змінили підходи до організації праці та управління людськими ресурсами. Підприємства були змушені швидко адаптуватися до нових умов функціонування, впроваджувати дистанційні формати роботи, цифрові інструменти комунікації та нові механізми контролю й оцінювання результатів праці. У результаті значно зросла роль цифрових HR-технологій, онлайн-навчання, автоматизації кадрових процесів і гнучких моделей організації трудової діяльності [16, с. 130].

Разом із наслідками пандемії на український ринок праці суттєво вплинули виклики, пов'язані з повномасштабною війною. Значні міграційні процеси, скорочення чисельності економічно активного населення, мобілізація працівників та зміна структури зайнятості спричинили істотне загострення кадрового дефіциту. Для багатьох підприємств проблема пошуку та утримання кваліфікованого персоналу стала одним із головних стримуючих чинників розвитку. Особливо гостро це проявляється у сферах, де діяльність потребує високого рівня професійної підготовки, спеціалізованих знань та практичного досвіду.

Додатковим фактором впливу на систему управління персоналом виступають демографічні зміни, що характеризуються скороченням чисельності працездатного населення та поступовим старінням трудових ресурсів. У поєднанні з міграційними процесами це призводить до посилення конкуренції між роботодавцями за кваліфіковані кадри та змушує підприємства переглядати традиційні підходи до формування кадрової політики. У таких умовах особливого значення набувають заходи щодо розвитку внутрішнього кадрового потенціалу, підготовки нових фахівців, підвищення кваліфікації працівників і створення привабливого робочого середовища.

Сучасний HR-менеджмент перетворюється на один із ключових факторів забезпечення стійкого розвитку підприємств. Його роль виходить далеко за межі традиційного кадрового адміністрування та охоплює «стратегічне управління людським капіталом, що дозволяє організаціям успішно функціонувати в умовах високої невизначеності, глобальних викликів і постійних змін зовнішнього середовища» [2, с. 8].

У наукових дослідженнях HR-менеджмент переважно трактується як система управлінських підходів, методів і практичних інструментів, спрямованих на ефективне формування, розвиток та використання людського капіталу відповідно до стратегічних орієнтирів організації. Значна частина сучасних науковців наголошує на тому, що управління людськими ресурсами повинно бути інтегрованим у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства, забезпечуючи взаємозв'язок між кадровою політикою та довгостроковими цілями розвитку. За такого підходу персонал розглядається не лише як ресурс забезпечення виробничих процесів, а як джерело інноваційного потенціалу, конкурентних переваг та організаційного розвитку.

У працях вітчизняних дослідників особлива увага приділяється ролі HR-менеджменту як інструменту модернізації кадрової політики підприємств. При цьому наголошується, що ефективна система управління людськими ресурсами

створює умови для підвищення мотивації працівників, розвитку їх професійних компетенцій та формування сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі. Важливим результатом функціонування такої системи є зростання продуктивності праці, підвищення рівня залученості персоналу та зміцнення кадрового потенціалу організації.

Узагальнення сучасних наукових підходів дозволяє зробити висновок, що HR-менеджмент поступово перетворюється з допоміжної кадрової функції на один із ключових елементів системи стратегічного управління підприємством. Його ефективність дедалі більше визначає здатність організації адаптуватися до зовнішніх викликів, забезпечувати стабільний розвиток та досягати довгострокових конкурентних переваг. Саме тому в сучасних умовах управління людськими ресурсами розглядається як важливий чинник підвищення результативності діяльності підприємств та забезпечення їх стійкого функціонування.

Сучасне трактування HR-менеджменту сформувалося внаслідок тривалої еволюції управлінської думки, у межах якої поступово змінювалися підходи до ролі персоналу в діяльності організації. Якщо на початкових етапах розвитку кадрової роботи основна увага приділялася адміністративним процедурам та контролю трудових ресурсів, то згодом відбулося переосмислення значення людського капіталу як ключового чинника успішного функціонування підприємства [42]. Саме ця трансформація стала підґрунтям для виникнення сучасної концепції управління людськими ресурсами.

Новітнім етапом розвитку HR-менеджменту стало активне впровадження цифрових технологій у кадрову діяльність. Сучасні підприємства використовують HRM-системи, інструменти кадрової аналітики, автоматизовані платформи рекрутингу, дистанційні системи навчання та цифрові механізми оцінювання результативності працівників. Одночасно посилюється роль антикризового управління персоналом, що передбачає формування адаптивних кадрових стратегій, спрямованих на забезпечення стабільності функціонування організації в умовах

невизначеності.

Таким чином, еволюція HR-менеджменту відображає поступовий перехід від адміністративного управління кадрами до комплексної системи стратегічного управління людським капіталом. Якщо на початкових етапах головна увага приділялася кадровому обліку та контролю, то сучасні підходи орієнтуються на розвиток персоналу, формування організаційної культури, використання цифрових технологій та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Для наочного відображення основних етапів розвитку підходів до управління людськими ресурсами доцільно систематизувати їх характерні ознаки, часові межі та роль HR-функції в діяльності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи розвитку та еволюція наукових підходів до HR-менеджменту

Концептуальний підхід	Період розвитку	Характерні особливості	Значення HR для підприємства
Кадрово-адміністративний	До 1980-х років	Ведення кадрового діловодства, облік персоналу, контроль трудової дисципліни, виконання адміністративних процедур	Виконання допоміжних кадрових функцій без участі у стратегічному управлінні
Стратегічно орієнтований	1990-ті роки – початок 2000-х років	Узгодження кадрової політики із загальною стратегією підприємства, розвиток професійних компетенцій, підтримка корпоративних цінностей	Участь у реалізації стратегії підприємства через розвиток і використання людського капіталу
Цифрово-адаптивний	2010–2025 рр.	Використання HRM-систем, кадрової аналітики, цифрових інструментів рекрутингу та навчання, застосування гнучких механізмів управління персоналом в умовах криз	Забезпечення організаційної стійкості, утримання талантів, підвищення продуктивності та адаптивності персоналу

Аналіз еволюції наукових підходів свідчить про суттєве розширення функціональних можливостей HR-менеджменту. Від виконання переважно адміністративних процедур кадрова діяльність поступово трансформувалася у важливий інструмент реалізації стратегії підприємства. Сучасний етап розвитку характеризується широким використанням цифрових технологій, аналітичних інструментів та адаптивних кадрових практик, що дозволяють підвищувати

ефективність управління персоналом, забезпечувати стійкість організації до зовнішніх викликів та формувати умови для її довгострокового розвитку [3, с. 154].

Представлена систематизація етапів розвитку HR-менеджменту свідчить про поступове розширення його функціонального змісту та зростання значення у системі управління підприємством. Якщо раніше кадрова діяльність обмежувалася виконанням адміністративних процедур і контролем трудових відносин, то сучасний HR-менеджмент орієнтується на формування людського капіталу, підтримку організаційної стійкості та забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Саме тому управління людськими ресурсами сьогодні розглядається як один із ключових чинників підвищення ефективності діяльності організації, її здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати конкурентні позиції на ринку.

Отже, результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що HR-менеджмент пройшов тривалий шлях еволюції від традиційного кадрового адміністрування до стратегічно орієнтованої системи управління людськими ресурсами. На сучасному етапі його основне призначення полягає не лише в забезпеченні підприємства персоналом, а й у створенні умов для розвитку професійного потенціалу працівників, підвищення їх мотивації, залученості та продуктивності праці. В умовах цифровізації економіки, глобальної конкуренції за таланти та зростаючої нестабільності зовнішнього середовища HR-менеджмент перетворюється на важливий інструмент забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та довгострокової стійкості підприємства.

1.2. Сучасні інструменти управління персоналом та особливості їх використання в ІТ-компаніях

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки система управління персоналом зазнає суттєвих змін. Зростання конкуренції за кваліфіковані кадри,

поширення дистанційних форм зайнятості, розвиток інформаційних технологій та зміна очікувань працівників зумовлюють необхідність впровадження нових підходів до управління людськими ресурсами. Традиційні методи кадрової роботи поступово поступаються місцем цифровим технологіям, які забезпечують оперативність прийняття рішень, автоматизацію рутинних процесів та підвищення ефективності роботи персоналу [23].

Однією з найважливіших тенденцій розвитку сучасного HR-менеджменту є його цифровізація (Digital HR), яка передбачає інтеграцію інформаційних технологій у всі кадрові процеси підприємства. Digital HR охоплює використання спеціалізованих програмних продуктів для рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання, мотивації та розвитку персоналу. Впровадження цифрових інструментів дозволяє суттєво скоротити часові витрати на виконання кадрових процедур, підвищити якість управлінських рішень та забезпечити прозорість кадрових процесів.

Для більш повного розуміння напрямів цифрової трансформації HR-менеджменту доцільно систематизувати основні переваги використання сучасних цифрових технологій у сфері управління персоналом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні переваги цифровізації процесів управління персоналом

Напрямок цифровізації	Зміст	Очікуваний результат
Автоматизація кадрового документообігу	Електронні особові справи, цифрові документи, електронний підпис	Скорочення адміністративних витрат
Автоматизація рекрутингу	ATS-системи, онлайн-співбесіди, автоматичний відбір кандидатів	Прискорення підбору персоналу
Цифрова адаптація персоналу	Онлайн-онбординг, електронні курси адаптації	Швидша інтеграція нових працівників
Електронне навчання	LMS-платформи, дистанційні курси, вебінари	Підвищення кваліфікації персоналу
HR-аналітика	Аналіз кадрових показників у режимі реального часу	Підвищення якості управлінських рішень
Управління ефективністю	KPI, OKR, Performance Management Systems	Зростання продуктивності праці
Внутрішні комунікації	Корпоративні портали, месенджери, цифрові платформи	Покращення взаємодії персоналу

Наведені дані свідчать, що цифровізація HR-процесів охоплює практично всі напрями роботи з персоналом. Найбільший ефект спостерігається у сферах автоматизації кадрового документообігу, підбору персоналу, навчання та аналітичної підтримки управлінських рішень. Для сучасних IT-компаній цифрові HR-інструменти є не лише засобом оптимізації кадрових процесів, а й важливим фактором підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Важливим елементом цифрового HR-менеджменту виступають спеціалізовані HRM-системи (Human Resource Management Systems), які забезпечують комплексне управління кадровими процесами підприємства. Такі системи дозволяють вести облік персоналу, контролювати показники ефективності працівників, організовувати навчання, планувати кар'єрний розвиток та здійснювати кадрову аналітику. Серед найбільш поширених HRM-платформ можна виділити PeopleForce, Hurma System, BambooHR, Workday, SAP SuccessFactors та Oracle HCM.

Особливого значення використання HRM-систем набуває в IT-компаніях. Висока динаміка ринку праці, необхідність постійного оновлення компетенцій працівників та конкуренція за талановитих спеціалістів вимагають від роботодавців максимальної ефективності кадрових процесів. Саме тому більшість сучасних IT-компаній використовують комплексні цифрові рішення для управління життєвим циклом працівника – від рекрутингу до розвитку кар'єри та оцінювання результатів діяльності.

Представлена класифікація демонструє, що сучасний HR-менеджмент являє собою комплекс взаємопов'язаних цифрових інструментів, які охоплюють усі етапи роботи з персоналом. Особливу роль відіграють HRM-системи, які виступають центральною платформою управління людськими ресурсами. Водночас все більшого поширення набувають «рішення на основі штучного інтелекту та HR-аналітики, що дозволяють підвищити точність прогнозування кадрових потреб і якість управлінських рішень» [13, с. 224].

В умовах зростання ролі людського капіталу та посилення конкуренції за кваліфікованих працівників особливого значення набувають сучасні інструменти мотивації та розвитку персоналу. На відміну від традиційних систем стимулювання, які переважно базувалися на матеріальному заохоченні, сучасний HR-менеджмент використовує комплексний підхід, що поєднує фінансові стимули, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі в управлінні та формування позитивного досвіду взаємодії працівника з роботодавцем.

Особливо актуальними такі інструменти є для ІТ-компаній, де персонал характеризується високим рівнем професійної мобільності та широкими можливостями вибору роботодавця. У таких умовах ефективна система мотивації стає одним із ключових факторів залучення та утримання талановитих фахівців.

Для систематизації сучасних інструментів розвитку та мотивації персоналу доцільно узагальнити їх основні характеристики (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика сучасних інструментів мотивації та розвитку персоналу

Інструмент	Основне призначення	Особливості застосування в ІТ-компаніях
KPI (Key Performance Indicators)	Оцінювання результативності працівників	Контроль виконання проєктів, якості коду, дотримання термінів
OKR (Objectives and Key Results)	Узгодження особистих і корпоративних цілей	Формування стратегічної орієнтації команд
Talent Management	Виявлення та розвиток перспективних працівників	Робота з високопотенційними спеціалістами
Employee Engagement	Підвищення залученості персоналу	Формування лояльності та командної взаємодії
Employee Experience	Управління досвідом працівника	Покращення умов праці та задоволеності роботою
Individual Development Plan (IDP)	Планування професійного розвитку	Побудова індивідуальних кар'єрних траєкторій
Competency Management	Управління компетенціями персоналу	Розвиток професійних та управлінських навичок
Well-being Programs	Підтримка фізичного та психологічного добробуту	Профілактика професійного вигорання

Аналіз наведених інструментів свідчить про поступовий перехід від традиційних методів стимулювання праці до комплексних систем управління

людським капіталом. Для ІТ-компаній найбільшого поширення набувають KPI, OKR, Talent Management та Employee Experience, оскільки вони дозволяють не лише оцінювати результати діяльності працівників, а й забезпечувати їх професійний розвиток, підвищення залученості та утримання в організації.

Одним із найпоширеніших інструментів сучасного HR-менеджменту є система KPI (Key Performance Indicators). Вона передбачає встановлення кількісних показників ефективності, які дозволяють оцінити результати діяльності працівників та ступінь досягнення поставлених цілей. Основною перевагою KPI є можливість об'єктивного оцінювання трудового внеску кожного працівника та формування прозорої системи матеріального стимулювання.

Разом із KPI все більшої популярності набуває методика OKR (Objectives and Key Results), яка була розроблена для забезпечення взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємства та індивідуальними завданнями працівників. На відміну від KPI, що орієнтовані переважно на оцінювання результатів, система OKR спрямована на досягнення амбітних цілей та стимулювання інноваційної активності персоналу. KPI та OKR не є взаємовиключними інструментами. Навпаки, сучасні ІТ-компанії часто використовують їх одночасно. KPI забезпечують контроль поточної ефективності працівників, тоді як OKR «сприяють досягненню стратегічних цілей та розвитку інноваційного потенціалу організації» [19, с. 53].

Ще одним важливим напрямом сучасного HR-менеджменту є управління талантами (Talent Management). Даний підхід передбачає систематичне виявлення, розвиток та утримання працівників із високим потенціалом. У сфері інформаційних технологій управління талантами має особливе значення через високий рівень конкуренції за досвідчених програмістів, системних архітекторів, аналітиків та керівників проєктів.

Поряд із Talent Management значного поширення набули концепції Employee Experience та Employee Engagement. Перша орієнтована на формування позитивного досвіду працівника на всіх етапах взаємодії з роботодавцем, починаючи від

працевлаштування і завершуючи професійним розвитком. Друга спрямована на підвищення рівня залученості персоналу до діяльності організації, формування лояльності та готовності працівників робити додатковий внесок у досягнення цілей підприємства.

У сучасних ІТ-компаніях високий рівень залученості персоналу розглядається як один із найважливіших чинників підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та формування сильної корпоративної культури. Саме тому провідні роботодавці активно впроваджують програми розвитку кар'єри, корпоративного навчання, наставництва, підтримки добробуту працівників та формування позитивного HR-бренду.

ІТ-сектор належить до найбільш динамічних галузей сучасної економіки, де людський капітал виступає основним виробничим ресурсом і джерелом створення доданої вартості. На відміну від підприємств матеріального виробництва, де ключове значення мають основні засоби та технологічне обладнання, результативність діяльності ІТ-компаній безпосередньо залежить від професійних компетенцій, креативності, інноваційного мислення та здатності персоналу до постійного навчання. Саме тому система HR-менеджменту в ІТ-компаніях має низку специфічних особливостей, які відрізняють її від традиційних підходів до управління персоналом.

Однією з головних особливостей ІТ-сфери є високий рівень конкуренції за кваліфікованих спеціалістів. Попит на програмістів, системних аналітиків, тестувальників, DevOps-інженерів, архітекторів програмного забезпечення та інших фахівців значно перевищує пропозицію на ринку праці. У таких умовах пріоритетним завданням HR-служб стає не лише пошук нових працівників, а й утримання вже наявних талантів шляхом створення сприятливих умов праці, розвитку кар'єрних можливостей та формування позитивного досвіду роботи в компанії.

Важливою характеристикою сучасних ІТ-компаній є широке використання

дистанційних та гібридних форм зайнятості. Поширення віддаленої роботи значно розширило можливості залучення персоналу незалежно від місця проживання працівників, але водночас створило нові виклики для системи управління персоналом. Зокрема, виникла потреба у впровадженні цифрових засобів комунікації, онлайн-моніторингу виконання завдань, електронних систем оцінювання результативності праці та інструментів підтримки командної взаємодії [43, с. 8].

Для узагальнення специфічних особливостей управління персоналом у сфері інформаційних технологій доцільно систематизувати їх у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Специфічні особливості управління персоналом в ІТ-компаніях

Особливість	Характеристика	Вплив на HR-менеджмент
Висока конкуренція за кадри	Дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців	Посилення ролі рекрутингу та утримання персоналу
Висока мобільність працівників	Легкість зміни роботодавця	Необхідність розвитку систем мотивації та лояльності
Віддалена та гібридна робота	Робота поза межами офісу	Використання цифрових інструментів комунікації
Швидке оновлення технологій	Постійна зміна технологічного середовища	Безперервне навчання та розвиток компетенцій
Проектний характер діяльності	Робота в межах окремих проєктів	Використання гнучких систем оцінювання результативності
Висока роль знань та інновацій	Інтелектуальний характер праці	Управління знаннями та талантами

Наведені особливості свідчать про те, що управління персоналом в ІТ-компаніях потребує більш гнучких і технологічно орієнтованих підходів порівняно з традиційними галузями економіки. Особливого значення набувають інструменти залучення талантів, розвитку компетенцій, підтримки корпоративної культури та забезпечення високого рівня залученості працівників.

Одним із найбільш ефективних інструментів сучасного HR-менеджменту в ІТ-компаніях є HR-бренд роботодавця (Employer Brand). Під HR-брендом розуміють сукупність уявлень потенційних і діючих працівників про компанію як місце роботи. Сильний бренд роботодавця сприяє залученню висококваліфікованих фахівців,

скорочує витрати на рекрутинг та підвищує рівень лояльності персоналу.

Сучасні IT-компанії активно використовують різноманітні інструменти формування HR-бренду: програми професійного розвитку, корпоративне навчання, гнучкий графік роботи, систему наставництва, соціальні програми, участь у професійних конференціях та створення комфортного робочого середовища.

Важливим напрямом розвитку HR-менеджменту в IT-секторі є управління знаннями (Knowledge Management). В умовах швидкого оновлення технологій знання працівників стають одним із найцінніших активів підприємства. Саме тому IT-компанії створюють внутрішні бази знань, корпоративні навчальні платформи, системи наставництва та механізми обміну досвідом між співробітниками.

Останніми роками особливого поширення набуває використання штучного інтелекту та HR-аналітики. Технології Artificial Intelligence застосовуються для автоматизованого пошуку кандидатів, аналізу резюме, прогнозування плинності кадрів, оцінювання ризиків звільнення працівників та формування індивідуальних програм розвитку персоналу. У свою чергу, HR-аналітика дозволяє приймати кадрові рішення на основі об'єктивних даних, що значно підвищує ефективність управління людськими ресурсами.

Таким чином, сучасні IT-компанії використовують широкий спектр цифрових та управлінських інструментів, які забезпечують ефективне залучення, розвиток, мотивацію та утримання персоналу. Специфіка діяльності IT-підприємств обумовлює необхідність постійного вдосконалення HR-практик, впровадження цифрових технологій та формування гнучких кадрових стратегій, здатних забезпечити високий рівень конкурентоспроможності організації в умовах динамічного розвитку ринку інформаційних технологій.

Сучасний розвиток інформаційних технологій, цифровізація бізнес-процесів та трансформація ринку праці зумовлюють постійне вдосконалення інструментів управління людськими ресурсами [15, с. 31]. Особливо динамічно ці процеси відбуваються в IT-секторі, де кадровий потенціал виступає основним джерелом

створення інноваційних продуктів та забезпечення конкурентоспроможності підприємств. У зв'язку з цим сучасний HR-менеджмент поступово переходить від виконання традиційних кадрових функцій до використання аналітичних, цифрових та прогнозних підходів до управління персоналом.

Однією з найбільш помітних тенденцій є впровадження технологій штучного інтелекту (Artificial Intelligence) у HR-процеси. Сучасні AI-рішення дозволяють автоматизувати пошук кандидатів, аналізувати резюме, прогнозувати успішність адаптації нових працівників, оцінювати ризики плинності кадрів та формувати персоналізовані рекомендації щодо професійного розвитку співробітників. Завдяки цьому суттєво скорочується час на виконання рутинних кадрових процедур та підвищується обґрунтованість управлінських рішень.

Важливим напрямом розвитку HR-менеджменту є використання People Analytics – системи збору, обробки та аналізу кадрових даних з метою підвищення ефективності управління персоналом. На відміну від традиційної кадрової звітності, HR-аналітика дозволяє не лише фіксувати поточний стан кадрових процесів, а й прогнозувати майбутні тенденції, визначати фактори продуктивності праці та оцінювати ефективність кадрових програм.

Для систематизації основних тенденцій розвитку сучасного HR-менеджменту в IT-компаніях доцільно узагальнити їх у табл. 1.5.

Представлені тенденції свідчать про зміщення акцентів сучасного HR-менеджменту від адміністративного управління персоналом до створення сприятливого середовища для розвитку людського капіталу. Особливу роль у цьому процесі відіграють цифрові технології, аналітичні інструменти та програми підтримки добробуту працівників, які забезпечують підвищення ефективності діяльності організації та зміцнення її позицій на ринку праці [38].

Останніми роками значного поширення набули програми Well-being Management, спрямовані на підтримку фізичного, психологічного та соціального благополуччя працівників.

Таблиця 1.5

Ключові тенденції розвитку HR-менеджменту в IT-компаніях

Тенденція	Характеристика	Очікуваний ефект
Штучний інтелект у HR	Автоматизація рекрутингу та кадрової аналітики	Скорочення часу прийняття кадрових рішень
People Analytics	Аналіз кадрових даних та прогнозування	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Гібридна зайнятість	Поєднання дистанційної та офісної роботи	Підвищення гнучкості організації праці
Employee Experience	Формування позитивного досвіду працівника	Підвищення лояльності персоналу
Well-being Management	Підтримка фізичного та психологічного добробуту	Зниження рівня стресу та професійного вигорання
Talent Management	Виявлення та розвиток талантів	Формування кадрового резерву
Continuous Learning	Безперервне навчання та розвиток компетенцій	Підвищення професійного рівня працівників
ESG-підхід в HR	Соціальна відповідальність та інклюзивність	Покращення репутації роботодавця

Актуальність даного напрямку суттєво зросла після пандемії COVID-19 та в умовах тривалого стресу, пов'язаного з воєнними подіями. Сучасні роботодавці дедалі частіше впроваджують програми психологічної підтримки, гнучкі графіки роботи, медичне страхування, заходи з профілактики професійного вигорання та розвитку корпоративної культури турботи про працівників.

Для IT-компаній особливого значення набуває концепція безперервного навчання (Continuous Learning). Швидкі темпи розвитку технологій зумовлюють необхідність постійного оновлення знань та професійних компетенцій персоналу. Саме тому провідні IT-компанії активно інвестують у корпоративне навчання, професійну сертифікацію, участь працівників у конференціях, тренінгах та освітніх програмах.

Ще однією сучасною тенденцією є інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у систему управління персоналом. У межах цього підходу значна увага приділяється питанням рівності можливостей, інклюзивності, соціальної відповідальності роботодавця, розвитку корпоративної етики та забезпечення безпечних умов праці. Дотримання ESG-принципів позитивно впливає на репутацію

компанії та сприяє залученню висококваліфікованих працівників.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасний HR-менеджмент характеризується активним впровадженням цифрових технологій, аналітичних інструментів та інноваційних підходів до управління людськими ресурсами. Традиційні кадрові функції поступово трансформуються у комплексну систему управління людським капіталом, яка охоплює процеси залучення, розвитку, мотивації та утримання персоналу.

Встановлено, що найбільш поширеними сучасними інструментами управління персоналом є HRM-системи, ATS-платформи, LMS-системи, KPI, OKR, HR-аналітика, Talent Management, Employee Experience та програми підтримки добробуту працівників. Їх використання дозволяє підвищити ефективність кадрових процесів, забезпечити прозорість управлінських рішень та створити сприятливі умови для розвитку персоналу.

Визначено, що специфіка діяльності IT-компаній зумовлює необхідність застосування особливих підходів до управління людськими ресурсами, серед яких важливе місце займають управління талантами, розвиток компетенцій, формування сильного HR-бренду роботодавця, підтримка дистанційних форм зайнятості та використання цифрових HR-технологій. Висока конкуренція за кваліфікованих фахівців робить систему HR-менеджменту одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств IT-сектору.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»

Сучасний розвиток цифрової економіки зумовлює зростання ролі інформаційних технологій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств різних галузей. ІТ-компанії виступають не лише розробниками програмного забезпечення та цифрових сервісів, а й важливими суб'єктами інноваційного розвитку, які формують сучасні підходи до організації бізнес-процесів, управління знаннями та людським капіталом. Особливістю діяльності ІТ-підприємств є висока залежність результатів роботи від професійних компетенцій персоналу, рівня його мотивації, здатності до постійного навчання та ефективної взаємодії в команді.

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі є ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» – українське підприємство, що здійснює діяльність у сфері інформаційних технологій та впровадження сучасних цифрових рішень для бізнесу. Компанія спеціалізується на розробці, впровадженні та супроводі програмних продуктів, автоматизації бізнес-процесів, консалтингу у сфері інформаційних технологій та цифрової трансформації підприємств.

Функціонування підприємства відбувається в умовах висококонкурентного ринку ІТ-послуг, що характеризується швидким технологічним розвитком, постійною зміною вимог клієнтів та зростанням попиту на кваліфікованих фахівців. За таких умов особливого значення набуває ефективна система управління персоналом, яка забезпечує залучення, розвиток, утримання та мотивацію працівників. Саме людський капітал виступає ключовим ресурсом ІТ-компанії та визначає її здатність до інноваційного розвитку і досягнення стратегічних цілей.

Для формування комплексного уявлення про діяльність підприємства необхідним є проведення його організаційно-економічного аналізу. Такий аналіз дозволяє оцінити масштаби діяльності компанії, особливості організаційної структури, забезпеченість ресурсами, результати господарської діяльності, динаміку фінансово-економічних показників та кадрового потенціалу. Отримані результати виступатимуть інформаційною базою для подальшого дослідження системи HR-менеджменту підприємства та розробки пропозицій щодо її вдосконалення із застосуванням сучасних інструментів управління персоналом.

Для оцінки економічного потенціалу та ефективності функціонування ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» доцільно проаналізувати забезпеченість підприємства основними видами ресурсів та результативність їх використання. Особливого значення для ІТ-підприємств набуває ефективне використання кадрового потенціалу, оборотних активів та власного капіталу, оскільки саме ці ресурси формують основу створення інтелектуального продукту та забезпечують конкурентоспроможність компанії на ринку інформаційних технологій. У табл. 2.1 наведено динаміку основних показників ресурсного забезпечення та ефективності їх використання протягом 2023–2025 рр.

Наведені в таблиці дані свідчать про позитивні тенденції розвитку ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» упродовж 2023–2025 рр. Чисельність персоналу залишалася стабільною та становила 7 осіб, що дозволяє об'єктивно оцінити зміни ефективності діяльності без впливу кадрових коливань.

Середньорічна вартість оборотних засобів за досліджуваний період збільшилася на 3 086,5 тис. грн або на 28,61 %, досягнувши у 2025 році 13 873,5 тис. грн. Одночасно середньорічна вартість основних засобів зросла на 769,7 тис. грн або на 21,45 %, що свідчить про поступове нарощування матеріально-технічної бази підприємства та інвестиції у розвиток інфраструктури.

Позитивною тенденцією є суттєве зміцнення фінансової стійкості підприємства. Величина власного капіталу за аналізований період зросла майже

утричі – на 6 397,5 тис. грн або на 197,97 %, тоді як обсяг залучених коштів скоротився на 2 541,3 тис. грн або на 22,80 %. Це свідчить про зниження залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування та підвищення рівня її фінансової незалежності.

Таблиця 2.1

**Забезпеченість ресурсами та ефективність їх використання в
ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Чисельність працівників, осіб	7	7	7	0	0,0
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	10 787,0	8 852,0	13 873,5	3 086,5	28,61
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	3 589,0	2 358,0	4 358,7	769,7	21,45
Вартість власного капіталу, тис. грн.	3 231,5	6 942,0	9 629,0	6 397,5	197,97
Величина залучених коштів, тис. грн.	11 144,5	4 268,0	8 603,2	-2 541,3	-22,80
Річний виробіток на 1 працівника, тис. грн.	11 679,6	15 138,4	17 511,3	5 831,7	49,93
Навантаження оборотних засобів на 1 працюючого, тис. грн.	1 541,0	1 264,6	1 981,9	440,9	28,61
Фондоозброєність на 1 працівника, тис. грн.	512,71	336,86	622,67	109,96	21,45
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн.	22,78	44,94	28,12	5,34	23,45
Оборотність поточних активів, разів.	7,58	11,97	8,84	1,26	16,57

Ефективність використання трудових ресурсів характеризується стійкою позитивною динамікою. Річний виробіток на одного працівника зріс з 11 679,6 тис. грн у 2023 році до 17 511,3 тис. грн у 2025 році, тобто на 49,93 %. Така тенденція є особливо важливою для ІТ-компанії, оскільки підтверджує зростання продуктивності праці та ефективності використання кадрового потенціалу. На рис. 2.1 відображено динаміку річного виробітку на одного працівника ТОВ

«ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» протягом 2023–2025 рр. та наведено лінію тренду, що характеризує загальну тенденцію зміни показника.

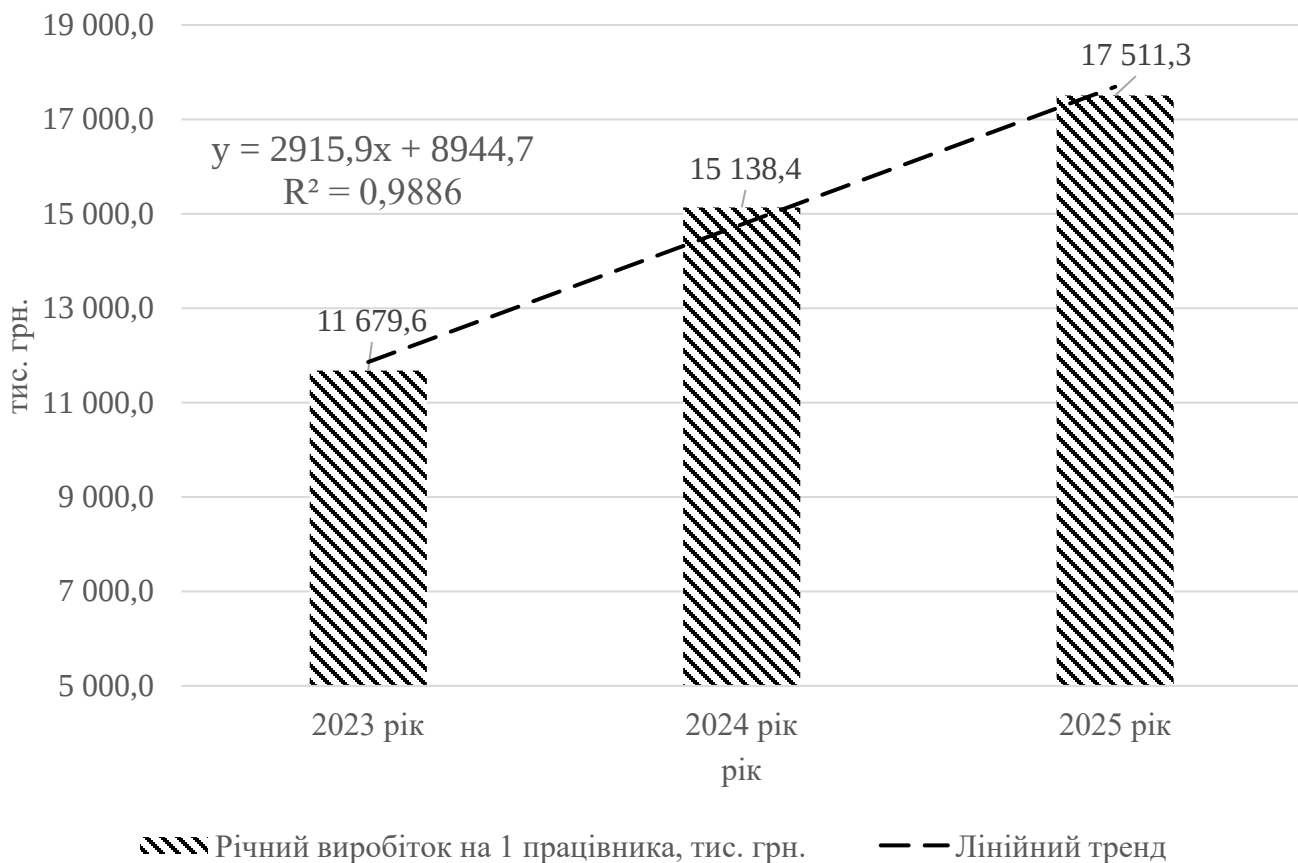


Рис. 2.1. Динаміка річного виробітку на одного працівника ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» у 2023–2025 рр.

Дані рисунка свідчать про стійке зростання продуктивності праці на підприємстві протягом досліджуваного періоду. У 2023 році річний виробіток на одного працівника становив 11 679,6 тис. грн, у 2024 році зріс до 15 138,4 тис. грн, а у 2025 році досяг 17 511,3 тис. грн.

Загалом за три роки показник збільшився на 5 831,7 тис. грн, або на 49,93 %, що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Найбільший абсолютний приріст спостерігався у 2024 році, коли виробіток зріс на 3 458,8 тис. грн порівняно з попереднім роком. У 2025 році позитивна динаміка

збереглася, хоча темпи приросту дещо уповільнилися та становили 2 372,9 тис. грн.

Побудована на рисунку лінія тренду має чітко виражений висхідний характер. Рівняння тренду $y=2915,9x+8944,7$ показує, що середньорічне зростання виробітку становить близько 2,9 млн грн на одного працівника. Високе значення коефіцієнта детермінації $R^2=0,9886$ свідчить про дуже тісний зв'язок між показником виробітку та фактором часу, а також підтверджує стійкість сформованої тенденції.

Отримані результати свідчать про ефективне використання кадрового потенціалу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ», підвищення продуктивності праці працівників та успішний розвиток підприємства в умовах цифрової економіки. Водночас позитивна динаміка виробітку створює сприятливі передумови для подальшого вдосконалення системи HR-менеджменту, впровадження сучасних інструментів мотивації персоналу та розвитку людського капіталу підприємства.

Показник фондоозброєності праці також демонструє зростання на 21,45 %, що свідчить про покращення технічного забезпечення працівників. Фондовіддача у 2025 році перевищила рівень 2023 року на 23,45 %, хоча після пікового значення у 2024 році спостерігалось певне її зниження, що може бути пов'язано з випереджаючим зростанням вартості основних засобів порівняно з темпами збільшення обсягів діяльності.

Оборотність поточних активів за підсумками періоду зросла з 7,58 до 8,84 разів, або на 16,57 %, що характеризує підвищення ефективності використання оборотного капіталу та прискорення обороту ресурсів.

Загалом результати аналізу свідчать про стабільний розвиток ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ», зміцнення його ресурсного потенціалу, підвищення продуктивності праці та фінансової стійкості, що створює сприятливі передумови для подальшого вдосконалення HR-менеджменту та впровадження сучасних інструментів управління персоналом.

Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства є важливим етапом

дослідження його фінансово-господарського стану та перспектив розвитку. Для ІТ-підприємств особливого значення набувають показники доходності, прибутковості, продуктивності праці та ефективності використання ресурсів, оскільки вони відображають здатність компанії створювати додану вартість на основі інтелектуального капіталу та сучасних технологій. У табл. 2.2 наведено основні показники економічної ефективності діяльності ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» за 2023–2025 рр.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників економічної ефективності діяльності
ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Валовий дохід від надання послуг, тис. грн.	81 757,0	105 969,0	122 578,9	40 821,9	49,93
Поточні витрати діяльності, тис. грн.	79 772,0	101 259,0	118 863,2	39 091,2	49,00
Чистий прибуток, тис. грн.	1 985,0	4 710,0	3 715,7	1 730,7	87,19
Річна продуктивність праці, тис. грн./особу	11 679,6	15 138,4	17 511,3	5 831,7	49,93
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн.	22,78	44,94	28,12	440,93	28,61
Оборотність поточних активів, разів.	7,58	11,97	8,84	1,26	16,57
Рівень рентабельності діяльності, %	2,49	4,65	3,13	x	0,64 в.п
Рівень рентабельності активів, %	18,40	53,21	26,78	x	8,38 в.п.

Результати аналізу свідчать про загалом позитивну динаміку економічного розвитку ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» протягом досліджуваного періоду. Дохід від надання послуг збільшився з 81 757,0 тис. грн у 2023 році до 122 578,9 тис. грн у 2025 році, тобто на 40 821,9 тис. грн або на 49,93 %. Зростання обсягів реалізації послуг свідчить про розширення клієнтської бази підприємства та зміцнення його позицій на ринку інформаційних технологій.

Операційні витрати також зросли на 39 091,2 тис. грн або на 49,00 %, що є

закономірним наслідком збільшення масштабів діяльності компанії. При цьому темпи приросту доходів дещо перевищували темпи зростання витрат, що позитивно вплинуло на фінансові результати підприємства. Чистий прибуток за період дослідження зріс з 1 985,0 тис. грн до 3 715,7 тис. грн, або на 87,19 %, що є одним із найкращих показників динаміки серед усіх досліджуваних параметрів. Це свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та здатності підприємства генерувати фінансовий результат навіть в умовах зростання витрат.

Продуктивність праці працівників також демонструє стійке зростання. Річний виробіток на одного працівника збільшився на 5 831,7 тис. грн або на 49,93 %, досягнувши у 2025 році 17 511,3 тис. грн на особу. Така динаміка підтверджує високу ефективність використання кадрового потенціалу підприємства та створює сприятливі передумови для подальшого розвитку HR-системи.

Показник фондівддачі у 2025 році становив 28,12 грн на 1 грн основних засобів, що перевищує рівень 2023 року на 23,45 %. Незважаючи на певне зниження порівняно з 2024 роком, підприємство зберігає високий рівень ефективності використання основних засобів. Оборотноість поточних активів збільшилася з 7,58 до 8,84 разів, або на 16,57 %, що свідчить про підвищення швидкості обігу оборотного капіталу та покращення управління поточними активами.

Аналіз показників рентабельності демонструє позитивні зміни у прибутковості діяльності підприємства. Рівень рентабельності діяльності зріс з 2,49 % у 2023 році до 3,13 % у 2025 році. Водночас рентабельність активів зросла з 18,40 % до 26,78 %, що свідчить про підвищення ефективності використання майна підприємства для формування прибутку.

Таким чином, ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» характеризується стабільним зростанням доходів, прибутку та продуктивності праці, ефективним використанням ресурсного потенціалу та достатнім рівнем фінансової результативності. Отримані результати підтверджують наявність сприятливих економічних передумов для впровадження сучасних інструментів HR-менеджменту

та подальшого розвитку людського капіталу підприємства.

Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» дозволяє зробити висновок, що підприємство характеризується стабільним розвитком, достатнім рівнем фінансової стійкості та позитивною динамікою основних показників господарської діяльності. Компанія функціонує на ринку інформаційних технологій, який характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростаючими вимогами до професійної компетентності персоналу.

Упродовж 2023–2025 рр. підприємство забезпечило суттєве зростання доходу від реалізації послуг на 49,93 %, що супроводжувалося збільшенням чистого прибутку на 87,19 %. Водночас відбулося зміцнення фінансової незалежності компанії завдяки майже триразовому зростанню власного капіталу та скороченню обсягів залучених коштів. Позитивними є також тенденції щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, про що свідчить зростання продуктивності праці, фондівіддачі та оборотності активів.

Особливої уваги заслуговують результати аналізу трудових ресурсів. Незважаючи на незмінну чисельність персоналу протягом досліджуваного періоду, виробіток на одного працівника зріс майже на 50 %, що свідчить про підвищення результативності праці, вдосконалення бізнес-процесів та ефективне використання людського капіталу. Разом із тим специфіка діяльності ІТ-підприємства обумовлює необхідність постійного розвитку кадрового потенціалу, підтримання високого рівня мотивації працівників, формування сприятливого організаційного середовища та впровадження сучасних HR-технологій.

Отже, ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» є фінансово стабільним підприємством із позитивними тенденціями розвитку та достатнім ресурсним потенціалом для реалізації стратегічних змін у сфері управління персоналом. Водночас подальше зростання конкурентоспроможності компанії значною мірою залежатиме від ефективності HR-менеджменту, рівня залученості працівників,

розвитку корпоративної культури та використання сучасних інструментів управління людськими ресурсами.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та діючої системи управління персоналом підприємства

Ефективність діяльності ІТ-підприємств значною мірою визначається якістю кадрового потенціалу, рівнем професійної підготовки працівників та раціональністю організації праці. На відміну від більшості виробничих підприємств, де вагому роль відіграють матеріальні ресурси та виробничі потужності, у сфері інформаційних технологій ключовим фактором формування конкурентних переваг виступає людський капітал. Саме тому аналіз кадрового потенціалу є важливою складовою оцінки ефективності функціонування підприємства та його можливостей щодо подальшого розвитку.

Як було встановлено у підрозділі 2.1, чисельність персоналу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» протягом 2023–2025 рр. залишалася стабільною та становила 7 осіб. Незмінність чисельності працівників за умов зростання обсягів діяльності підприємства свідчить про підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та достатній рівень професійної компетентності персоналу.

Для більш детального аналізу кадрового складу доцільно розглянути структуру персоналу підприємства за категоріями посад (рис. 2.2). Організаційна структура персоналу підприємства формується відповідно до специфіки його діяльності та забезпечує виконання основних бізнес-процесів. Для ІТ-компаній характерною є висока частка працівників, безпосередньо залучених до створення програмних продуктів, супроводу інформаційних систем та реалізації проєктів. Розглянемо структуру персоналу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» за основними категоріями посад. Наведений рисунок демонструє, що кадровий склад підприємства є компактним та відповідає масштабам його діяльності. Найбільшу

частку персоналу становлять програмісти – 28,57 %, що є характерним для підприємств ІТ-сфери.

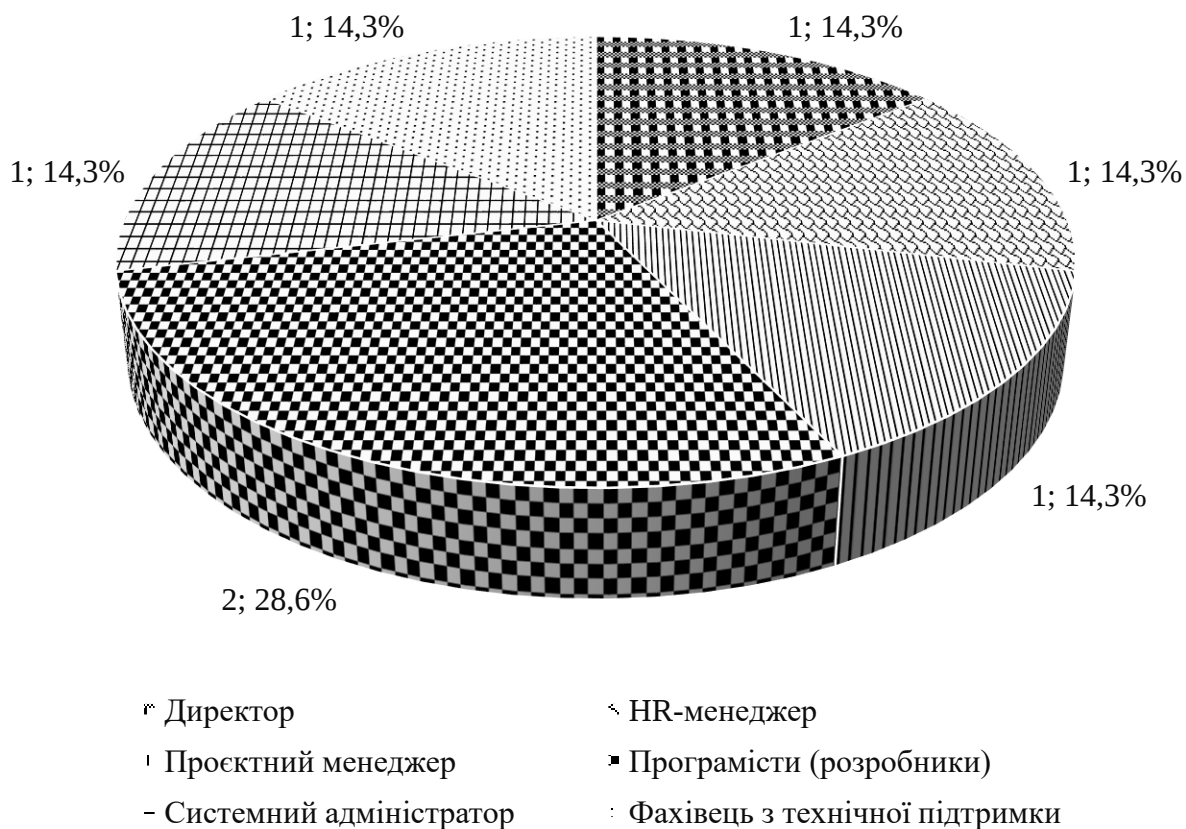


Рис. 2.2. Склад і структура персоналу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» у 2025 році

Управлінська ланка представлена директором, HR-менеджером та проектним менеджером, сумарна частка яких становить 42,87 %. Наявність окремого HR-менеджера свідчить про усвідомлення керівництвом важливості управління людськими ресурсами для забезпечення подальшого розвитку компанії. Крім того, до складу персоналу входять системний адміністратор та фахівець технічної підтримки, які забезпечують стабільне функціонування інформаційної інфраструктури підприємства.

Рисунок підтверджує відносно рівномірний розподіл працівників між

основними функціональними напрямками діяльності підприємства. Водночас найбільша концентрація кадрового потенціалу спостерігається серед спеціалістів, які безпосередньо створюють та супроводжують програмні продукти. Це відповідає особливостям діяльності ІТ-компаній, де саме технічні фахівці забезпечують основний обсяг створення доданої вартості.

Наступним етапом аналізу кадрового потенціалу є оцінка якісного складу працівників. Для ІТ-підприємств саме рівень освіти, професійний досвід та вікові характеристики персоналу визначають здатність компанії створювати інноваційні продукти, швидко адаптуватися до технологічних змін та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Зважаючи на специфіку діяльності ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ», можна констатувати, що основну частину персоналу становлять висококваліфіковані працівники з профільною освітою у сфері інформаційних технологій, комп'ютерних наук та управління проєктами.

Освітній рівень працівників є одним із найважливіших показників кадрового потенціалу підприємства, оскільки саме професійні знання та компетенції персоналу визначають можливості організації щодо створення конкурентоспроможних продуктів і послуг (рис. 2.3). Наведений рисунок демонструє високий освітній рівень персоналу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ». Найбільшу частку працівників становлять фахівці з освітнім ступенем магістра — 57,14 % або 4 особи. Це свідчить про наявність у підприємства значного інтелектуального потенціалу та достатнього рівня професійної підготовки працівників для виконання складних завдань у сфері інформаційних технологій.

Працівники з освітнім ступенем бакалавра становлять 28,57 % кадрового складу або 2 особи. Вони формують важливу частину трудового колективу та забезпечують виконання значної частини поточних виробничих і проєктних завдань. Частка працівників із фаховою передвищою освітою становить 14,29 % або 1 особу.

Загалом структура персоналу за рівнем освіти є сприятливою для діяльності

ІТ-підприємства, оскільки 85,71 % працівників мають повну вищу освіту. Це створює передумови для ефективного впровадження сучасних технологій, професійного розвитку персоналу та підтримання високої якості надання ІТ-послуг. Отримані результати підтверджують достатньо високий рівень кадрового потенціалу підприємства та його здатність забезпечувати подальший інноваційний розвиток.

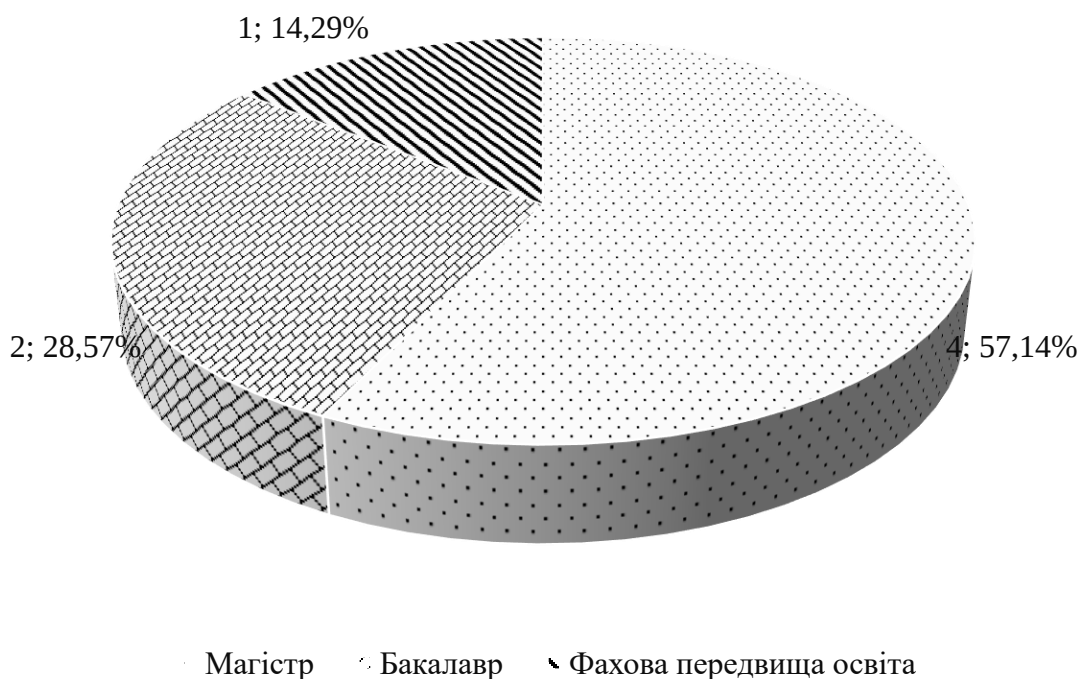


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» за рівнем освіти у 2025 році

Важливим показником кадрового потенціалу є вікова структура персоналу, яка характеризує можливості підприємства щодо підтримання інноваційної активності та довгострокового розвитку (рис. 2.4.). Вікова структура персоналу значною мірою впливає на рівень інноваційності підприємства, здатність до освоєння нових технологій та передачі професійного досвіду між поколіннями працівників.

Наведені дані свідчать про переважання працівників активного працездатного

віку. Найчисельнішою є група працівників віком від 30 до 39 років, яка становить 42,86 % персоналу. Частка молодих спеціалістів до 30 років досягає 28,57 %. Така структура є характерною для ІТ-компаній та забезпечує поєднання інноваційності, професійного досвіду і стабільності кадрового складу.

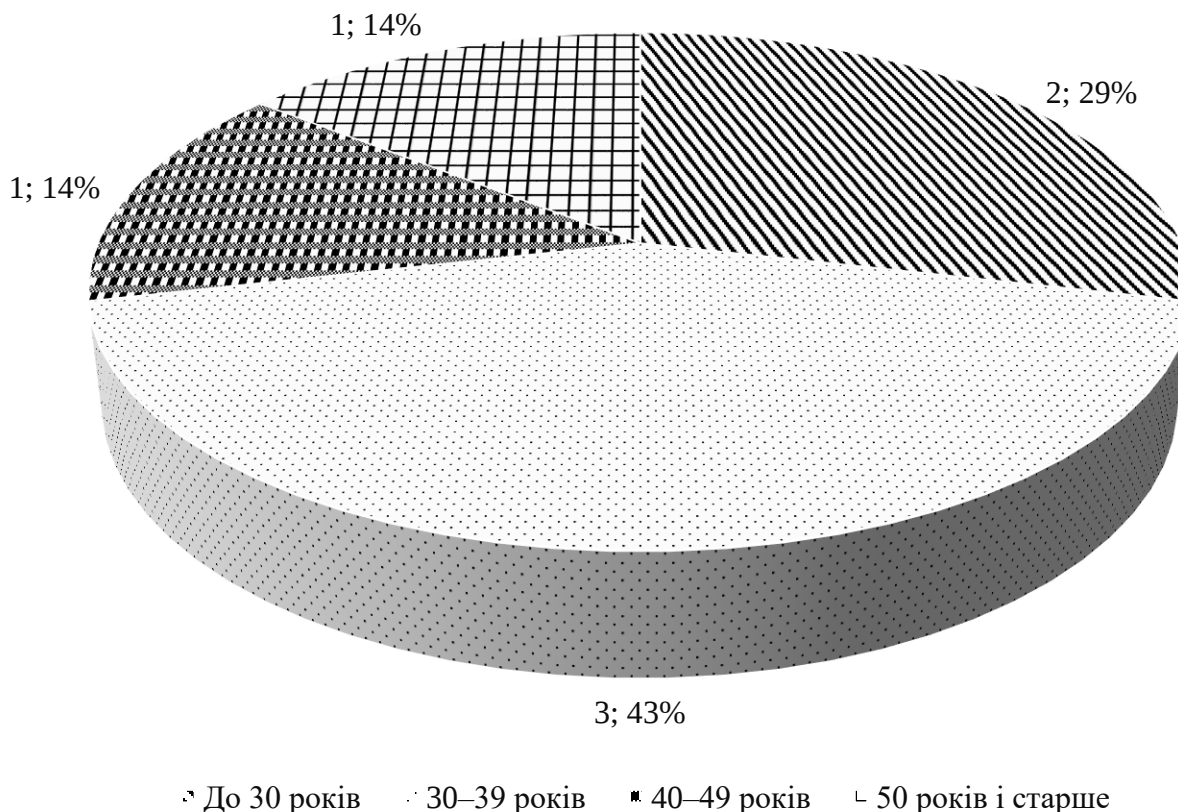


Рис. 2.4. Вікова структура персоналу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» у 2025 році

Узагальнюючи результати аналізу складу та структури персоналу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ», можна зробити висновок про наявність якісного кадрового потенціалу, який характеризується високим рівнем освіти, переважанням працівників активного працездатного віку та достатнім професійним досвідом. Стабільність чисельності персоналу протягом досліджуваного періоду свідчить про відсутність критичних кадрових проблем і створює сприятливі передумови для подальшого розвитку системи HR-менеджменту підприємства.

Сучасні умови функціонування ІТ-підприємств висувають підвищені вимоги до організації системи управління персоналом. Висока конкуренція на ринку праці, швидке оновлення технологій та необхідність залучення висококваліфікованих спеціалістів зумовлюють потребу у використанні сучасних підходів до HR-менеджменту. Для ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ», де людський капітал є основним виробничим ресурсом, ефективність системи управління персоналом безпосередньо впливає на результати господарської діяльності та перспективи подальшого розвитку.

Зважаючи на невелику чисельність персоналу підприємства, функції управління людськими ресурсами реалізуються переважно через безпосередню взаємодію керівництва з працівниками та використання елементів сучасних HR-практик. При цьому система HR-менеджменту охоплює основні напрями роботи з персоналом: підбір кадрів, адаптацію нових працівників, мотивацію, навчання та розвиток, оцінювання результативності праці й підтримання корпоративної культури.

Для комплексної оцінки діючої системи управління персоналом доцільно узагальнити її основні елементи (табл. 2.3).

Оцінювання системи HR-менеджменту передбачає аналіз основних кадрових процесів та механізмів взаємодії підприємства з персоналом. Це дозволяє визначити рівень відповідності існуючої системи сучасним вимогам управління людськими ресурсами та виявити напрями її подальшого вдосконалення. Аналіз свідчить, що на підприємстві сформована базова система управління персоналом, яка забезпечує виконання основних HR-функцій. Особливістю підприємства є поєднання гнучких підходів до управління персоналом із високим рівнем персоналізованої взаємодії між керівництвом та працівниками. Разом із тим окремі напрями HR-менеджменту, зокрема цифровізація кадрових процесів, формалізація оцінювання персоналу та використання HR-аналітики, потребують подальшого розвитку відповідно до сучасних тенденцій ІТ-ринку.

Таблиця 2.3

**Характеристика основних елементів системи HR-менеджменту ТОВ
«ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»**

Елемент HR-системи	Характеристика існуючої практики
Підбір персоналу	Пошук кандидатів через професійні платформи, рекомендації та спеціалізовані ІТ-ресурси
Адаптація персоналу	Індивідуальне наставництво та поступове залучення до проєктної діяльності
Оцінювання працівників	Періодична оцінка результатів роботи керівником проєкту та директором
Система мотивації	Конкурентна заробітна плата, преміювання за результатами роботи
Навчання та розвиток	Самоосвіта, онлайн-курси, професійні сертифікації
Внутрішні комунікації	Робочі зустрічі, корпоративні месенджери, онлайн-наради
Корпоративна культура	Орієнтація на командну взаємодію, професійний розвиток та взаємопідтримку
HR-аналітика	Використовується частково, переважно для оцінки результатів діяльності працівників

Одним із найважливіших елементів системи управління персоналом є мотивація працівників. Проведений аналіз оплати праці показав, що підприємство забезпечує конкурентний рівень матеріального стимулювання. Водночас сучасний HR-менеджмент передбачає використання не лише матеріальних, а й нематеріальних інструментів мотивації.

Для визначення рівня розвитку системи управління персоналом доцільно оцінити ступінь використання сучасних HR-практик за основними напрямками кадрової роботи. Такий підхід дозволяє встановити сильні та проблемні сторони існуючої HR-системи. Для оцінки рівня відповідності існуючої HR-системи сучасним практикам управління персоналом проведемо її узагальнену експертну оцінку (табл. 2.4).

Результати оцінювання свідчать, що система HR-менеджменту підприємства загалом відповідає сучасним вимогам управління персоналом та характеризується

достатнім рівнем розвитку. Найвищі оцінки отримали корпоративна культура, внутрішні комунікації та організація процесу підбору персоналу. Водночас відносно нижчі показники спостерігаються у сфері використання цифрових HR-технологій, кадрової аналітики та управління кар'єрним розвитком працівників. Саме ці напрями можуть розглядатися як потенційні резерви підвищення ефективності HR-менеджменту підприємства.

Таблиця 2.4

Оцінка відповідності системи HR-менеджменту ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» сучасним HR-практикам

Напрямок оцінювання	Рівень впровадження	Оцінка (1–5 балів)
Рекрутинг та підбір персоналу	Високий	4,8
Адаптація нових працівників	Достатній	4,3
Система мотивації	Достатній	4,2
Навчання та розвиток персоналу	Достатній	4,1
Управління кар'єрою	Середній	3,8
Використання цифрових HR-рішень	Середній	3,6
HR-аналітика та KPI	Середній	3,5
Корпоративна культура	Високий	4,7
Внутрішні комунікації	Високий	4,6
Середня оцінка	Достатній рівень	4,2

Завершальним етапом оцінювання кадрового потенціалу та діючої системи HR-менеджменту є проведення SWOT-аналізу. Даний інструмент дозволяє комплексно оцінити внутрішні переваги та недоліки системи управління персоналом, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища, що впливають на ефективність роботи підприємства. SWOT-аналіз дозволяє оцінити поточний стан системи управління персоналом підприємства та визначити стратегічні напрями її вдосконалення. Особливого значення такий аналіз набуває для ІТ-компаній, де якість управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на результати діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

Враховуючи результати попереднього аналізу кадрового потенціалу, системи

мотивації, організації праці та особливості функціонування ІТ-компанії, проведемо SWOT-аналіз системи HR-менеджменту ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз системи HR-менеджменту ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільний кадровий склад та відсутність плинності персоналу	Відсутність формалізованої системи KPI та Performance Management
Високий рівень професійної підготовки працівників	Недостатнє використання HR-аналітики
Конкурентний рівень оплати праці	Відсутність формалізованих індивідуальних планів розвитку персоналу
Сприятливий соціально-психологічний клімат	Обмежені можливості кар'єрного просування через невелику чисельність персоналу
Розвинені внутрішні комунікації	Недостатня автоматизація HR-процесів
Високий рівень залученості працівників	Відсутність систематичних оцінювань рівня задоволеності персоналу
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження сучасних HRM-систем та цифрових HR-інструментів	Висока конкуренція за ІТ-фахівців на ринку праці
Використання HR-аналітики та People Analytics	Ризик переманювання ключових працівників конкурентами
Розробка системи KPI та OKR	Дефіцит висококваліфікованих спеціалістів
Формування кадрового резерву	Вплив міграційних процесів на ринок праці
Розширення програм навчання та сертифікації	Швидке старіння професійних знань і технологій
Посилення HR-бренду роботодавця	Економічна та воєнна нестабільність

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що система HR-менеджменту ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» характеризується переважанням сильних сторін над слабкими. Найважливішими перевагами є стабільність кадрового складу, високий професійний рівень працівників, конкурентна система оплати праці та

сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Водночас аналіз виявив низку напрямів, які потребують удосконалення. Насамперед це стосується впровадження сучасних інструментів оцінювання результативності праці, автоматизації HR-процесів, розвитку HR-аналітики та формування системи управління кар'єрою працівників.

Серед зовнішніх можливостей найбільший потенціал мають цифровізація HR-менеджменту, використання KPI та OKR, розвиток програм навчання персоналу та посилення бренду роботодавця. Разом із тим підприємство повинно враховувати існуючі загрози, пов'язані з дефіцитом кваліфікованих IT-фахівців, високою конкуренцією на ринку праці та впливом зовнішніх економічних факторів.

Проведений аналіз кадрового потенціалу та діючої системи управління персоналом ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» дозволив встановити, що підприємство володіє якісним кадровим потенціалом, який є одним із ключових факторів його успішного функціонування на ринку інформаційних технологій. Чисельність персоналу протягом 2023–2025 рр. залишалася стабільною та становила 7 осіб, що свідчить про відсутність плинності кадрів і високий рівень кадрової стабільності.

Дослідження структури персоналу показало, що підприємство забезпечене висококваліфікованими працівниками з відповідним рівнем освіти та професійного досвіду. Переважання фахівців віком від 30 до 39 років створює сприятливі умови для поєднання професійної компетентності, інноваційного мислення та адаптивності до технологічних змін.

Аналіз діючої системи HR-менеджменту показав, що на підприємстві сформована ефективна базова система управління персоналом, яка охоплює основні HR-процеси: підбір кадрів, адаптацію, мотивацію, навчання та розвиток персоналу. Серед найбільш сильних сторін системи слід відзначити високий рівень внутрішніх комунікацій, позитивний соціально-психологічний клімат та відсутність плинності кадрів.

Разом із тим встановлено, що окремі елементи системи управління персоналом потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, підприємство недостатньо використовує сучасні цифрові HR-інструменти, кадрову аналітику, KPI та механізми управління кар'єрним розвитком працівників. Саме ці напрями можуть стати основою для розробки заходів щодо удосконалення HR-менеджменту підприємства у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про наявність достатнього кадрового потенціалу та сформованої системи управління персоналом, яка забезпечує стабільний розвиток підприємства. Водночас сучасні виклики IT-ринку обумовлюють необхідність подальшої цифровізації HR-процесів, удосконалення системи оцінювання результативності праці та впровадження сучасних інструментів розвитку людського капіталу. Це створює об'єктивні передумови для формування пропозицій щодо модернізації HR-менеджменту ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ».

2.3. Оцінка ефективності HR-менеджменту та виявлення проблемних аспектів управління персоналом

Ефективність використання кадрового потенціалу є одним із ключових показників результативності системи управління персоналом. Для підприємств IT-сфери особливого значення набуває аналіз продуктивності праці, рівня оплати праці та економічної віддачі від використання людських ресурсів, оскільки саме працівники виступають основним джерелом створення доданої вартості та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу доцільно проаналізувати показники продуктивності праці, прибутковості персоналу та забезпеченості працівників ресурсами. Зазначені показники дозволяють визначити економічну віддачу від використання трудових ресурсів та оцінити результативність

діючої системи управління персоналом. На основі фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» проведемо оцінку ефективності використання персоналу за 2023–2025 рр. (табл. 2.6).

Результати аналізу свідчать про суттєве підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства протягом досліджуваного періоду. Незважаючи на незмінну чисельність персоналу, обсяг доходу зріс на 40 821,9 тис. грн або на 49,93 %, що забезпечило відповідне зростання продуктивності праці з 11 679,6 тис. грн до 17 511,3 тис. грн на одного працівника.

Таблиця 2.6

**Показники ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ
«ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	7	7	7	0
Дохід від надання послуг, тис. грн	81 757,0	105 969,0	122 578,9	40 821,9
Чистий прибуток, тис. грн	1 985,0	4 710,0	3 715,7	1 730,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	11 679,6	15 138,4	17 511,3	5 831,7
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	283,6	672,9	530,8	247,2
Власний капітал на 1 працівника, тис. грн	461,6	991,7	1 375,6	914,0
Основні засоби на 1 працівника, тис. грн	512,7	336,9	622,7	110,0
Оборотні активи на 1 працівника, тис. грн	1 541,0	1 264,6	1 981,9	440,9

Важливою позитивною тенденцією є збільшення прибутку в розрахунку на одного працівника з 283,6 тис. грн у 2023 році до 530,8 тис. грн у 2025 році. Хоча після пікового значення 2024 року спостерігається певне зниження показника, його рівень залишається майже вдвічі вищим порівняно з початком досліджуваного періоду.

Позитивною є також тенденція до зростання ресурсної забезпеченості персоналу. Власний капітал у розрахунку на одного працівника збільшився майже втричі та досяг 1 375,6 тис. грн. Крім того, суттєво зросла забезпеченість працівників оборотними активами та основними засобами, що створює додаткові умови для

підвищення продуктивності праці та якості виконання професійних обов'язків.

Для ІТ-підприємства аналіз оплати праці є одним із ключових елементів оцінки ефективності HR-менеджменту, оскільки саме рівень матеріальної винагороди значною мірою впливає на залученість персоналу, його мотивацію та здатність компанії утримувати кваліфікованих спеціалістів. Враховуючи стабільну чисельність персоналу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» та позитивну динаміку фінансових результатів, доцільно проаналізувати зміни фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати працівників протягом 2023–2025 рр.

Таблиця 2.7

**Аналіз фонду оплати праці та рівня оплати праці персоналу ТОВ
«ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютна зміна (+,-)	Темп приросту, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	7	7	7	0	0,00
Фонд оплати праці, тис. грн	4 582,4	5 216,8	5 947,9	1 365,5	29,80
Середньомісячна заробітна плата, грн	54 552	62 105	70 808	16 256	29,80
Продуктивність праці, тис. грн/особу	11 679,6	15 138,4	17 511,3	5 831,7	49,93
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати	1,00	1,12	1,68	x	x
Частка витрат на оплату праці в доході, %	5,60	4,92	4,85	-0,75	-13,39

Рівень оплати праці є одним із найважливіших факторів мотивації персоналу та забезпечення конкурентоспроможності роботодавця на ринку праці. Водночас ефективна система винагороди повинна забезпечувати баланс між інтересами працівників і фінансовими можливостями підприємства. Для оцінки результативності кадрової політики доцільно проаналізувати динаміку фонду оплати праці, середньої заробітної плати та їх взаємозв'язок із продуктивністю праці.

Проведений аналіз свідчить про позитивну динаміку матеріального стимулювання персоналу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ». Протягом 2023–

2025 рр. фонд оплати праці зріс на 1 365,5 тис. грн або на 29,80 %, що супроводжувалося підвищенням середньомісячної заробітної плати працівників з 54,6 тис. грн до 70,8 тис. грн.

Водночас темпи зростання продуктивності праці (49,93 %) суттєво перевищували темпи зростання заробітної плати (29,80 %). Це свідчить про випереджаюче зростання результативності праці порівняно зі збільшенням витрат на персонал та характеризує ефективне використання трудових ресурсів підприємства.

Позитивною тенденцією є також скорочення частки витрат на оплату праці в структурі доходу підприємства з 5,60 % до 4,85 %. Незважаючи на підвищення рівня заробітної плати, підприємству вдалося забезпечити більш високі темпи зростання доходів, що позитивно вплинуло на фінансові результати діяльності.

Отримані результати свідчать про достатньо ефективну систему матеріального стимулювання персоналу, яка забезпечує конкурентний рівень оплати праці та водночас не створює надмірного навантаження на фінансові ресурси підприємства.

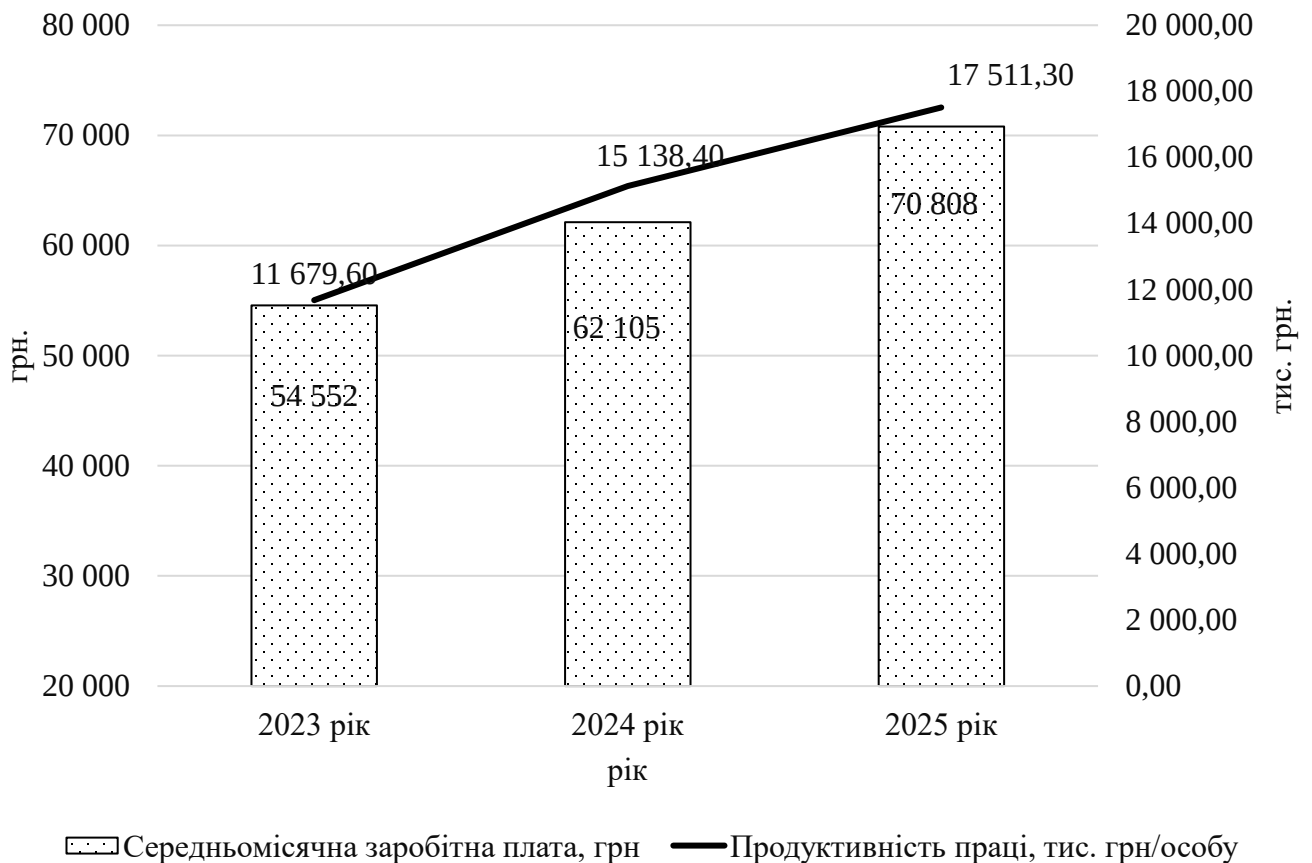


Рис. 2.5. Динаміка продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати персоналу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» у 2023–2025 рр.

Наведений рисунок відображає позитивну динаміку двох ключових показників ефективності використання кадрового потенціалу підприємства — продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати працівників. Протягом досліджуваного періоду обидва показники демонструють стійку тенденцію до зростання, що свідчить про розвиток підприємства та підвищення результативності праці персоналу.

Середньомісячна заробітна плата працівників зросла з 54 552 грн у 2023 році до 70 808 грн у 2025 році, тобто на 16 256 грн або 29,80 %. Це свідчить про прагнення керівництва підтримувати конкурентний рівень оплати праці та забезпечувати належну матеріальну мотивацію персоналу в умовах зростання обсягів діяльності підприємства.

Водночас продуктивність праці одного працівника збільшилася з 11 679,6 тис. грн до 17 511,3 тис. грн на особу, що відповідає приросту на 49,93 %. Таким чином, темпи зростання продуктивності праці суттєво випереджали темпи підвищення заробітної плати. Це свідчить про підвищення економічної ефективності використання трудових ресурсів та зростання віддачі від кадрового потенціалу підприємства.

Особливо показовим є той факт, що зазначені позитивні зміни відбувалися за незмінної чисельності персоналу. Це дозволяє зробити висновок, що зростання доходів підприємства забезпечувалося переважно завдяки підвищенню професійної результативності працівників, вдосконаленню організації праці та ефективнішому використанню наявного кадрового потенціалу.

Отже, результати аналізу підтверджують достатньо високий рівень ефективності системи управління персоналом ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ». Разом із тим виявлена тенденція випереджаючого зростання продуктивності праці порівняно з оплатою праці свідчить про доцільність подальшого вдосконалення системи мотивації шляхом запровадження сучасних HR-інструментів, які забезпечать більш тісний зв'язок між результатами роботи працівників та їх винагородою.

Ефективність HR-менеджменту є одним із ключових факторів забезпечення стабільного розвитку сучасних підприємств, особливо у сфері інформаційних технологій, де людський капітал виступає основним джерелом формування конкурентних переваг. Саме якість кадрової політики, рівень розвитку персоналу, ефективність системи мотивації та організації внутрішніх комунікацій визначають здатність підприємства до адаптації в умовах швидких технологічних змін і високої конкуренції на ринку праці.

Проведений аналіз кадрового потенціалу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» дозволив встановити наявність стабільного трудового колективу, високого рівня професійної підготовки персоналу та позитивної динаміки показників

продуктивності праці. Разом із тим для визначення перспектив удосконалення системи HR-менеджменту необхідно здійснити комплексну оцінку її ефективності та виявити існуючі проблемні аспекти.

Для систематизації результатів проведеного аналізу доцільно узагальнити основні сильні сторони та проблемні зони діючої системи управління персоналом (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності системи HR-менеджменту ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»

Напрямок HR-менеджменту	Стан показника на підприємстві	Рівень показника
Кадрова стабільність	Відсутність плинності кадрів протягом 2023–2025 рр.	Високий
Рівень кваліфікації персоналу	Переважають працівників з вищою освітою та значним професійним досвідом	Високий
Система оплати праці	Конкурентна заробітна плата та позитивна динаміка її зростання	Високий
Корпоративна культура	Сприятливий психологічний клімат та ефективна взаємодія персоналу	Високий
Навчання та розвиток	Переважно неформальний характер навчання	Середній
Система оцінювання персоналу	Частково формалізована	Середній
Кар'єрне планування	Відсутність формалізованих механізмів	Низький
Використання HR-аналітики	Обмежене використання кадрових показників	Низький
Цифровізація HR-процесів	Часткова автоматизація	Низький
Використання KPI та Performance Review	Відсутнє	Низький

Результати оцінювання свідчать про достатньо високий рівень розвитку базових елементів HR-менеджменту підприємства. Найбільш сильними сторонами виступають кадрова стабільність, професійний рівень працівників, конкурентна система оплати праці та позитивний соціально-психологічний клімат. Водночас окремі сучасні HR-інструменти використовуються недостатньо активно або взагалі відсутні, що стримує подальше підвищення ефективності управління персоналом.

Важливим етапом оцінювання HR-менеджменту є виявлення розриву між існуючою системою управління персоналом та сучасними HR-практиками, які широко використовуються в ІТ-компаніях.

Таблиця 2.9

GAP-аналіз діючої системи HR-менеджменту ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»

Напрямок	Поточний стан	Сучасна практика ІТ-компаній	Виявлений розрив
Оцінювання персоналу	Періодичне оцінювання керівником	KPI та Performance Review	Високий
Управління цілями	Відсутня формалізація	OKR-система	Високий
HR-аналітика	Обмежене використання показників	People Analytics	Високий
Навчання персоналу	Самоосвіта та окремі курси	LMS-платформи та індивідуальні плани розвитку	Середній
Управління талантами	Відсутнє	Talent Management	Середній
Кар'єрне планування	Неформальний характер	Career Path та IDP	Високий
HRM-система	Часткова автоматизація	Комплексна HRM-платформа	Високий

Проведений аналіз показав наявність суттєвого розриву між існуючою системою управління персоналом підприємства та сучасними практиками HR-менеджменту, характерними для ІТ-сектору. Найбільші відхилення спостерігаються у сферах цифровізації кадрових процесів, використання KPI, HR-аналітики, управління кар'єрою та Talent Management. Саме ці напрями мають найбільший потенціал для підвищення ефективності HR-менеджменту підприємства.

Таблиця 2.10

Проблемні аспекти системи HR-менеджменту та їх вплив на діяльність підприємства

Виявлена проблема	Причина виникнення	Потенційні наслідки
Відсутність формалізованої системи оцінювання результативності праці	Невелика чисельність персоналу та спрощені процедури управління	Складність оцінки внеску окремих працівників
Недостатнє використання цифрових HR-інструментів	Відсутність спеціалізованої HRM-платформи	Зростання трудомісткості кадрових процесів
Відсутність індивідуальних планів розвитку	Неформальний характер навчання	Ризик втрати перспективних працівників
Відсутність кар'єрних траєкторій	Мала організаційна структура	Зниження мотивації до професійного розвитку
Недостатнє використання HR-аналітики	Відсутність відповідних інструментів	Зниження якості кадрових рішень
Відсутність системи управління талантами	Орієнтація на поточні кадрові потреби	Ускладнення формування кадрового резерву

Для більш детального визначення проблемних аспектів управління персоналом доцільно узагальнити їх у вигляді проблемно-наслідкової матриці (табл. 2.10). Наявність окремих недоліків у системі управління персоналом не створює критичних загроз для діяльності підприємства, однак може обмежувати його можливості щодо подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Проведений аналіз показує, що основні проблеми системи HR-менеджменту підприємства пов'язані не з кадровою стабільністю чи рівнем кваліфікації персоналу, а з недостатнім використанням сучасних інструментів управління людськими ресурсами.

Зокрема, потребують удосконалення процеси оцінювання результативності праці, планування професійного розвитку, використання HR-аналітики та цифровізації кадрових процесів. Урахування зазначених проблем створює підґрунтя для розробки комплексу заходів щодо модернізації HR-менеджменту підприємства.

Проведене дослідження ефективності HR-менеджменту ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» дозволило встановити, що підприємство володіє якісним кадровим потенціалом та загалом ефективною системою управління персоналом. Про це свідчать стабільність кадрового складу, відсутність плинності кадрів, високий рівень кваліфікації працівників, позитивна динаміка продуктивності праці та конкурентний рівень оплати праці.

Водночас аналіз показав, що діюча система HR-менеджменту переважно орієнтована на забезпечення поточних кадрових потреб і недостатньо використовує сучасні інструменти стратегічного управління персоналом. Найбільші резерви розвитку пов'язані із впровадженням цифрових HR-рішень, систем KPI та Performance Review, використанням HR-аналітики, розвитком Talent Management та формуванням індивідуальних траєкторій професійного розвитку працівників. Отримані результати підтверджують доцільність модернізації системи HR-менеджменту підприємства та створюють необхідне аналітичне підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»

3.1. Формування сучасної моделі HR-менеджменту підприємства на основі цифрових HR-інструментів

Стрімкий розвиток цифрових технологій, зростання конкуренції за кваліфікованих фахівців та трансформація підходів до управління людськими ресурсами обумовлюють необхідність перегляду традиційних моделей HR-менеджменту. Особливо актуальним це питання є для підприємств ІТ-сектору, де персонал виступає головним стратегічним ресурсом, а ефективність його використання безпосередньо впливає на результати діяльності компанії.

Проведений у другому розділі аналіз кадрового потенціалу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» засвідчив наявність низки позитивних характеристик: стабільний кадровий склад, відсутність плинності персоналу, високий рівень професійної підготовки працівників, позитивну динаміку продуктивності праці та конкурентний рівень оплати праці. Зокрема, протягом 2023–2025 рр. продуктивність праці одного працівника зросла з 11 679,6 тис. грн до 17 511,3 тис. грн, або майже на 50 %, тоді як чисельність персоналу залишалася незмінною та становила 7 осіб.

Разом із тим результати GAP-аналізу та оцінювання діючої системи HR-менеджменту дозволили виявити ряд проблемних аспектів, які можуть стримувати подальший розвиток підприємства. Насамперед це стосується недостатнього рівня цифровізації кадрових процесів, відсутності формалізованої системи оцінювання результативності праці, обмеженого використання HR-аналітики, відсутності індивідуальних планів розвитку працівників та системного підходу до управління кар'єрою персоналу.

У сучасних умовах саме цифровізація HR-процесів дозволяє підприємствам перейти від інтуїтивного управління персоналом до управління на основі даних (Data-Driven HR Management). Використання цифрових платформ дає можливість автоматизувати значну частину кадрових процедур, підвищити прозорість управлінських рішень, забезпечити швидкий доступ до інформації про персонал та покращити взаємодію між працівниками і керівництвом.

Розробка сучасної цифрової моделі HR-менеджменту повинна базуватися на результатах комплексної оцінки кадрової системи підприємства та враховувати як існуючі проблеми, так і перспективні напрями її розвитку. Для обґрунтування необхідності впровадження цифрової моделі HR-менеджменту доцільно систематизувати основні передумови цифрової трансформації кадрової системи підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Передумови впровадження цифрової моделі HR-менеджменту в
ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»**

Виявлена проблема	Можливі наслідки	Запропоноване рішення
Відсутність формалізованої системи оцінювання результативності праці	Складність об'єктивного оцінювання внеску працівників	Впровадження KPI та Performance Review
Недостатнє використання цифрових HR-інструментів	Підвищення трудомісткості кадрових процедур	Впровадження HRM-платформи
Відсутність HR-аналітики	Недостатня обґрунтованість кадрових рішень	Створення системи HR-показників та Dashboard
Неформалізований розвиток персоналу	Ризик втрати перспективних працівників	Запровадження індивідуальних планів розвитку (IDP)
Відсутність системи управління талантами	Обмежені можливості кадрового резерву	Впровадження Talent Management
Обмежене кар'єрне планування	Зниження довгострокової мотивації персоналу	Формування Career Path для працівників

Результати аналізу свідчать, що основні проблеми HR-менеджменту ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» не пов'язані з кадровою стабільністю чи професійною компетентністю працівників, а зумовлені недостатнім рівнем

використання сучасних цифрових інструментів управління персоналом. Саме тому подальший розвиток HR-системи підприємства доцільно здійснювати шляхом цифрової трансформації кадрових процесів, впровадження HR-аналітики, автоматизації управлінських процедур та створення системи управління результативністю праці.

Враховуючи специфіку діяльності підприємства та сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту в IT-сфері, доцільно сформувати комплексну цифрову модель управління персоналом, яка забезпечуватиме інтеграцію основних кадрових процесів у єдине інформаційне середовище. Така модель повинна охоплювати процеси підбору персоналу, адаптації, оцінювання, навчання, мотивації, розвитку кар'єри та кадрової аналітики.

Отже, необхідність впровадження цифрової моделі HR-менеджменту обумовлена як внутрішніми потребами підприємства щодо підвищення ефективності управління персоналом, так і сучасними тенденціями розвитку IT-галузі, які вимагають використання інноваційних інструментів роботи з людськими ресурсами.

У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій ефективне управління персоналом неможливе без використання цифрових інструментів, які забезпечують автоматизацію кадрових процесів, підвищують оперативність прийняття управлінських рішень та сприяють формуванню єдиного інформаційного простору для роботи з персоналом. Для ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» впровадження цифрової моделі HR-менеджменту є не лише засобом удосконалення кадрової роботи, а й важливою умовою підтримання конкурентоспроможності на ринку IT-послуг.

Запропонована модель передбачає інтеграцію всіх основних HR-процесів у єдину систему управління персоналом, побудовану на принципах цифровізації, прозорості, аналітичності та безперервного розвитку людського капіталу. Особливістю моделі є орієнтація на невелике IT-підприємство, де важливим завданням виступає досягнення максимального управлінського ефекту при

мінімальних витратах на адміністрування кадрових процесів.

Основною метою впровадження цифрової моделі HR-менеджменту є підвищення ефективності використання кадрового потенціалу шляхом автоматизації кадрових процедур, впровадження системи оцінювання результативності праці, використання HR-аналітики та створення умов для професійного розвитку працівників. Для забезпечення ефективного функціонування цифрової моделі HR-менеджменту необхідно сформувати її структурні елементи та визначити взаємозв'язки між ними (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Концептуальна модель цифрового HR-менеджменту ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»

Представлена модель демонструє інтеграцію всіх ключових HR-процесів у єдине цифрове середовище. Центральним елементом системи виступає HRM-

платформа, яка об'єднує процеси рекрутингу, адаптації, оцінювання, навчання, мотивації та кадрової аналітики. Такий підхід дозволяє мінімізувати дублювання інформації, скоротити адміністративні витрати та підвищити оперативність управлінських рішень.

Особливу роль у моделі відіграє блок HR-аналітики, який забезпечує моніторинг ключових кадрових показників та створює інформаційну основу для управління персоналом на основі даних. Одночасно використання цифрових каналів внутрішньої комунікації сприяє підвищенню залученості працівників та покращенню взаємодії між учасниками проєктних команд.

Для оцінювання очікуваних результатів впровадження цифрової моделі HR-менеджменту доцільно порівняти існуючий та перспективний стан системи управління персоналом підприємства (рис. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика існуючої та запропонованої моделей HR-менеджменту

Напрямок	Існуюча система	Запропонована цифрова модель
Облік персоналу	Частково автоматизований	Єдина HRM-платформа
Оцінювання працівників	Періодичне, неформалізоване	KPI та Performance Review
Навчання персоналу	Самоосвіта та окремі курси	LMS та індивідуальні плани розвитку
Управління кар'єрою	Відсутня формалізація	Career Path та Talent Management
HR-аналітика	Фрагментарна	Dashboard та HR-KPI
Внутрішні комунікації	Месенджери та наради	Єдина цифрова комунікаційна система
Кадрові рішення	Переважно інтуїтивні	На основі даних та аналітики

Проведене порівняння свідчить, що запропонована цифрова модель забезпечує комплексний підхід до управління персоналом та дозволяє усунути більшість недоліків, виявлених у процесі аналізу діючої HR-системи. Особливо важливими перевагами виступають автоматизація кадрових процесів, впровадження системи оцінювання результативності праці, використання HR-аналітики та формування механізмів професійного розвитку персоналу. У результаті підприємство отримає більш ефективну, прозору та керовану систему HR-

менеджменту.

Одним із ключових елементів запропонованої цифрової моделі HR-менеджменту є впровадження спеціалізованої HRM-платформи, яка забезпечуватиме автоматизацію основних кадрових процесів та створить єдине інформаційне середовище для управління персоналом. Для ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» доцільним є використання системи Hurma, яка є однією з найбільш поширених HRM-платформ на українському ринку та орієнтована на підприємства малого і середнього бізнесу, зокрема компанії ІТ-сектору.

Впровадження HRM-платформи дозволить підприємству перейти від фрагментарного управління персоналом до комплексного цифрового супроводу всіх кадрових процесів. Особливого значення це набуває для ІТ-компаній, де швидкість обміну інформацією, контроль виконання завдань та розвиток персоналу є важливими чинниками забезпечення конкурентоспроможності. Для визначення можливостей використання системи Hurma у діяльності підприємства доцільно проаналізувати її основні функціональні модулі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Функціональні можливості HRM-платформи Hurma для
ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»**

Модуль системи	Основне призначення	Вплив на кадровий менеджмент ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»
База персоналу	Формування електронних карток працівників	Централізоване зберігання кадрової інформації
Рекрутинг (ATS)	Управління вакансіями та кандидатами	Скорочення часу підбору персоналу
Onboarding	Організація адаптації нових працівників	Прискорення інтеграції персоналу
Performance Management	Оцінювання результативності праці	Підвищення об'єктивності оцінювання
Навчання та розвиток	Управління програмами навчання	Підвищення професійного рівня працівників
Управління відпустками	Автоматизація кадрового документообігу	Скорочення адміністративного навантаження
HR-аналітика	Формування кадрової звітності та KPI	Підтримка управлінських рішень
Опитування персоналу	Моніторинг задоволеності працівників	Підвищення рівня залученості персоналу

Сучасні HRM-платформи об'єднують у собі широкий набір інструментів для автоматизації кадрової роботи та підтримки процесів управління людськими ресурсами. Їх використання дозволяє суттєво підвищити ефективність HR-менеджменту та зменшити витрати часу на виконання рутинних кадрових процедур. Запропонована HRM-платформа охоплює всі основні напрями роботи з персоналом та відповідає потребам ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ». Її впровадження дозволить автоматизувати більшість кадрових процесів, підвищити швидкість обробки інформації, забезпечити контроль результативності працівників та створити інформаційну основу для прийняття кадрових рішень.

Впровадження цифрових HR-рішень спрямоване не лише на автоматизацію окремих кадрових процедур, а й на підвищення загальної ефективності системи управління персоналом та якості управлінських рішень. Для оцінювання організаційних переваг цифровізації кадрових процесів доцільно визначити очікувані результати впровадження HRM-платформи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Очікуваний організаційний ефект від впровадження HRM-платформи в
ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»**

Напрямок удосконалення	Поточний стан	Вплив на кадровий менеджмент ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»
Облік персоналу	Частково автоматизований	Повністю цифровий облік
Кадрові документи	Частково паперовий формат	Електронний документообіг
Контроль КРІ	Відсутній	Автоматизований моніторинг
Адаптація персоналу	Неформалізована	Стандартизований Onboarding
Планування навчання	Епізодичне	Системне управління розвитком
HR-звітність	Формується вручну	Автоматичне формування звітів
Оцінювання персоналу	Частково суб'єктивне	Формалізоване оцінювання

Результати оцінювання свідчать, що впровадження HRM-платформи забезпечить комплексну модернізацію кадрових процесів підприємства. Найбільший ефект очікується у сфері автоматизації документообігу, формування кадрової аналітики, оцінювання результативності працівників та організації їх професійного

розвитку. У підсумку підприємство отримає сучасну цифрову систему HR-менеджменту, яка відповідатиме вимогам ІТ-галузі та сприятиме подальшому підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу.

Однією з ключових переваг цифрового HR-менеджменту є можливість прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних. Традиційні підходи до управління персоналом часто базуються на суб'єктивних оцінках керівників, що може призводити до помилок у процесі оцінювання працівників, планування розвитку персоналу та формування системи мотивації. Використання HR-аналітики дозволяє мінімізувати вплив суб'єктивних факторів та забезпечити обґрунтованість кадрових рішень.

Для ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» впровадження HR-аналітики є особливо актуальним, оскільки підприємство функціонує в ІТ-сфері, де ефективність діяльності значною мірою залежить від продуктивності працівників, рівня їх залученості та професійного розвитку. Використання системи цифрових показників дозволить керівництву оперативно оцінювати стан кадрового потенціалу та своєчасно реагувати на можливі проблеми.

Основою HR-аналітики повинна стати система ключових показників ефективності (HR-KPI), яка забезпечуватиме моніторинг основних аспектів управління персоналом (табл. 3.5).

Для забезпечення ефективного функціонування цифрової моделі HR-менеджменту необхідно використовувати систему кількісних показників, які дозволяють оцінювати результативність роботи персоналу та ефективність кадрових процесів у динаміці.

Запропонована система HR-KPI охоплює основні напрями управління людськими ресурсами та забезпечує можливість комплексного моніторингу кадрової ситуації на підприємстві. Використання зазначених показників сприятиме підвищенню прозорості кадрових процесів, своєчасному виявленню проблем та прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 3.5

**Система HR-KPI для моніторингу ефективності управління персоналом
ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»**

Показник	Методика розрахунку	Цільове значення
Продуктивність праці	Дохід / чисельність персоналу	Зростання не менше 10 % на рік
Дохід на одного працівника	Загальний дохід / чисельність персоналу	Понад 19 млн грн/особу
Виконання KPI працівниками	Виконані KPI / загальна кількість KPI $\times 100 \%$	Не менше 90 %
Індекс залученості персоналу	Результати опитування працівників	Понад 85 %
Індекс задоволеності персоналу	Результати HR-опитування	Понад 80 %
Частка працівників, що пройшли навчання	Кількість навчених працівників / загальна чисельність $\times 100 \%$	100 %
Середня кількість годин навчання	Загальна кількість годин навчання / чисельність персоналу	Не менше 40 годин на рік
Коефіцієнт утримання персоналу	Кількість працівників, що залишилися працювати / середньооблікова чисельність $\times 100 \%$	Понад 95 %
Рівень кадрового резерву	Працівники кадрового резерву / чисельність персоналу $\times 100 \%$	Не менше 20 %

Підсумовуючи, впровадження HR-аналітики та цифрових показників ефективності персоналу створить інформаційну основу для функціонування сучасної системи HR-менеджменту. На відміну від існуючого підходу, де більшість кадрових рішень приймається на основі експертних оцінок, запропонована система забезпечуватиме використання об'єктивних даних та кількісних показників, що підвищить якість управління персоналом і сприятиме подальшому розвитку підприємства.

Для практичної реалізації запропонованої цифрової моделі HR-менеджменту в ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» необхідно сформувати поетапний план її впровадження. Враховуючи невелику чисельність персоналу підприємства, впровадження цифрових HR-інструментів доцільно здійснювати поступово, без надмірного адміністративного навантаження на працівників та без порушення поточних бізнес-процесів. Основною метою плану впровадження є забезпечення

переходу від частково неформалізованої системи управління персоналом до цифрової, прозорої та аналітично орієнтованої HR-моделі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**План впровадження цифрової моделі HR-менеджменту
в ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»**

Етап	Зміст робіт	Термін виконання	Відповідальні особи	Очікуваний результат
1. Діагностика HR-процесів	Аналіз існуючих кадрових процедур, визначення проблемних зон, формування вимог до HRM-системи	1-й місяць	Директор, HR-менеджер	Сформовано перелік процесів, які потребують цифровізації
2. Вибір HRM-платформи	Порівняння можливостей HRM-систем, вибір оптимального програмного рішення, узгодження бюджету	1-й місяць	Директор, HR-менеджер	Обрано HRM-платформу для впровадження
3. Підготовка кадрових даних	Формування електронної бази працівників, внесення посад, функцій, компетенцій, графіків роботи	2-й місяць	HR-менеджер	Створено цифрову базу персоналу
4. Налаштування HRM-системи	Налаштування модулів кадрового обліку, адаптації, навчання, оцінювання та HR-аналітики	2–3-й місяць	HR-менеджер, системний адміністратор	HRM-система підготовлена до використання
5. Розробка HR-KPI	Визначення ключових показників ефективності за основними посадами, формування правил оцінювання	3-й місяць	Директор, HR-менеджер, керівники проєктів	Створено систему оцінювання результативності праці
6. Навчання персоналу	Проведення інструктажу щодо використання HRM-системи, пояснення принципів KPI та Performance Review	4-й місяць	HR-менеджер	Працівники ознайомлені з новою HR-моделлю
7. Пілотний запуск	Тестове використання HRM-системи, перевірка коректності даних, збір зауважень працівників	4–5-й місяць	HR-менеджер, системний адміністратор	Виявлено та усунуто технічні й організаційні недоліки
8. Повноцінний запуск	Запуск HRM-системи у постійну роботу, використання KPI, HR-аналітики та електронної бази персоналу	5-й місяць	Директор, HR-менеджер	Цифрова HR-модель інтегрована в діяльність підприємства
9. Моніторинг результатів	Оцінка ефективності впровадження, аналіз HR-показників, коригування окремих процесів	6-й місяць	Директор, HR-менеджер	Визначено перші результати та напрями подальшого вдосконалення

Така модель має забезпечити автоматизацію кадрового обліку, формалізацію оцінювання результативності праці, впровадження HR-аналітики, удосконалення процесів навчання та розвитку персоналу. Впровадження цифрової моделі HR-менеджменту доцільно реалізувати протягом шести місяців. Такий строк є достатнім для підготовки підприємства, вибору програмного забезпечення, налаштування HRM-платформи, навчання персоналу та запуску системи в роботу.

Запропонований план передбачає поступовий перехід до цифрового HR-менеджменту. На першому етапі важливо провести діагностику існуючих кадрових процесів, оскільки саме вона дозволить визначити, які напрями потребують першочергової автоматизації. Для ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» такими напрями є кадровий облік, оцінювання персоналу, HR-аналітика, навчання та індивідуальний розвиток працівників.

На другому етапі доцільно обрати HRM-платформу, яка відповідатиме потребам невеликого ІТ-підприємства. Важливо, щоб система була простою у використанні, не потребувала значних витрат на впровадження та мала модулі для обліку персоналу, оцінювання, навчання, аналітики й опитування працівників.

Третій та четвертий етапи передбачають підготовку кадрових даних і технічне налаштування системи. На цьому етапі необхідно сформувати електронні картки працівників, внести інформацію про посади, функціональні обов'язки, компетенції, графік роботи, результати оцінювання та індивідуальні напрями розвитку.

Окрему увагу слід приділити розробці HR-KPI. Для ІТ-підприємства такі показники повинні враховувати не лише кількісні результати роботи, а й якість виконання завдань, дотримання строків, участь у командній роботі, професійний розвиток і внесок у реалізацію проєктів. Впровадження KPI дозволить зробити систему оцінювання більш прозорою та зрозумілою для працівників.

Важливим етапом є навчання персоналу. Оскільки впровадження цифрової HR-моделі змінює звичні підходи до оцінювання, комунікації та розвитку персоналу,

працівники повинні чітко розуміти мету змін, порядок використання HRM-системи та принципи оцінювання результатів праці. Це дозволить знизити можливий опір змінам і забезпечити більш швидку адаптацію колективу до нової моделі управління.

Пілотний запуск доцільно здійснити протягом одного місяця. У цей період система використовується у тестовому режимі, перевіряється правильність внесених даних, зручність інтерфейсу, коректність формування звітів і зрозумілість KPI для працівників. За результатами пілотного запуску необхідно внести коригування та лише після цього запускати систему у постійну роботу.

Завершальним етапом є моніторинг результатів впровадження. Він передбачає аналіз змін у продуктивності праці, рівні залученості персоналу, ефективності навчання, якості оцінювання та швидкості прийняття кадрових рішень. Саме ці показники дозволять визначити, наскільки впровадження цифрової HR-моделі сприяє підвищенню ефективності управління персоналом підприємства.

Впровадження цифрової моделі HR-менеджменту в ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» є доцільним і практично обґрунтованим напрямом удосконалення управління персоналом. Запропонований план дозволяє реалізувати зміни поступово, з урахуванням масштабів підприємства, наявного кадрового потенціалу та фінансових можливостей компанії.

Очікується, що реалізація цифрової моделі забезпечить підвищення прозорості HR-процесів, скорочення адміністративного навантаження, формалізацію оцінювання працівників, покращення кадрової аналітики та створення умов для професійного розвитку персоналу.

3.2. Удосконалення системи мотивації, розвитку та оцінювання персоналу ІТ-підприємства

Одним із ключових напрямів удосконалення HR-менеджменту ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» є впровадження сучасної системи оцінювання

результативності праці персоналу. Проведений аналіз діючої системи управління персоналом показав, що оцінювання працівників на підприємстві здійснюється переважно в неформалізованому вигляді та базується на експертних судженнях керівництва щодо якості виконання завдань. Такий підхід є характерним для невеликих підприємств, однак зі зростанням масштабів діяльності та ускладненням проєктів він поступово втрачає ефективність.

Для ІТ-підприємств особливо важливим є створення прозорої системи оцінювання, яка дозволяє пов'язати результати роботи працівника з його професійним розвитком, системою мотивації та кар'єрними перспективами. Одним із найбільш поширених інструментів оцінювання результативності праці в міжнародній практиці є система KPI (Key Performance Indicators), яка передбачає використання кількісних і якісних показників для оцінки досягнення поставлених цілей.

Запровадження KPI на підприємстві дозволить вирішити декілька важливих завдань:

- підвищити об'єктивність оцінювання працівників;
- забезпечити прозорість вимог до результатів роботи;
- посилити зв'язок між результативністю праці та системою винагороди;
- створити основу для кадрового резерву та кар'єрного розвитку;
- підвищити рівень залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ», доцільно впровадити систему KPI, яка враховуватиме не лише кількісні результати роботи, а й якість виконання завдань, дотримання строків реалізації проєктів, професійний розвиток та командну взаємодію. Ефективність використання системи KPI залежить від правильного вибору показників, які повинні відповідати функціональним обов'язкам працівників та стратегічним цілям підприємства. Саме тому для кожної посади доцільно використовувати індивідуальний набір показників

результативності (табл. 3.7).

Запропонована система КРІ забезпечує комплексне оцінювання результативності працівників та враховує як кількісні, так і якісні аспекти їх діяльності. Використання зазначених показників дозволить підвищити об'єктивність оцінювання персоналу, забезпечити прозорість вимог до працівників та створити основу для побудови ефективної системи мотивації.

Таблиця 3.7

**Система КРІ для оцінювання результативності персоналу
ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»**

Посада	КРІ	Питома вага, %
Директор	Виконання фінансових показників підприємства	40
	Рентабельність діяльності	25
	Виконання стратегічних проєктів	20
	Розвиток персоналу та кадрового потенціалу	15
Керівник проєкту	Виконання проєкту в строк	35
	Дотримання бюджету проєкту	25
	Задоволеність клієнтів	25
	Ефективність роботи команди	15
Розробник програмного забезпечення	Виконання завдань у встановлений строк	35
	Якість програмного коду	30
	Кількість виправлень після тестування	20
	Участь у професійному розвитку	15
Тестувальник	Повнота тестового покриття	35
	Кількість виявлених дефектів	30
	Дотримання строків тестування	20
	Участь у вдосконаленні процесів	15
Системний адміністратор	Безперебійність роботи ІТ-інфраструктури	40
	Час реагування на інциденти	30
	Рівень інформаційної безпеки	20
	Професійний розвиток	10

Важливим доповненням до системи КРІ є використання процедури Performance Review, яка передбачає регулярне оцінювання результатів діяльності працівників, їх професійних компетенцій та потенціалу розвитку.

Запропонована модель передбачає безперервний цикл оцінювання результативності працівників протягом року. На початковому етапі встановлюються індивідуальні КРІ відповідно до посадових обов'язків працівника. Далі здійснюється

щомісячний моніторинг виконання показників, після чого проводиться процедура самооцінки та оцінки з боку керівника.

Особливістю моделі є те, що результати оцінювання використовуються не лише для визначення рівня ефективності працівника, але й для формування індивідуального плану розвитку та коригування системи мотивації. Такий підхід дозволяє перетворити оцінювання з контролюючого інструменту на механізм професійного розвитку персоналу.



Рис. 3.2. Запропонована модель Performance Review для ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»

Для забезпечення об'єктивності оцінювання доцільно використовувати рейтингову шкалу, яка дозволить диференціювати результати працівників та формувати відповідні управлінські рішення щодо преміювання, навчання та кар'єрного розвитку.

У результаті впровадження системи KPI та Performance Review підприємство отримає прозорий механізм оцінювання персоналу, який забезпечить підвищення

продуктивності праці, посилення мотивації працівників та більш ефективне управління кадровим потенціалом. Це також створить необхідну основу для впровадження комплексної системи матеріальної та нематеріальної мотивації.

Ефективність діяльності сучасного ІТ-підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу. В умовах високої конкуренції на ринку праці компанії змушені не лише залучати кваліфікованих фахівців, але й створювати умови для їх довгострокового утримання та професійного розвитку. Саме тому одним із найважливіших напрямів удосконалення HR-менеджменту ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» є формування комплексної системи мотивації, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні стимули.

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, свідчать про достатньо високий рівень оплати праці на підприємстві. Водночас сучасна практика HR-менеджменту доводить, що фінансова винагорода вже не є єдиним фактором утримання персоналу. Для ІТ-фахівців дедалі більшого значення набувають можливості професійного розвитку, гнучкі умови праці, визнання досягнень, участь у прийнятті рішень та баланс між професійним і особистим життям.

У зв'язку з цим пропонується впровадження комплексної системи мотивації, яка буде інтегрована із системою KPI та Performance Review, розробленою у попередньому підрозділі.

Основними принципами запропонованої мотиваційної системи повинні стати: справедливість та прозорість винагороди; зв'язок між результатами праці та мотивацією; підтримка професійного розвитку працівників; стимулювання командної взаємодії; підвищення залученості персоналу; орієнтація на довгострокове утримання фахівців.

Формування сучасної системи мотивації потребує комплексного використання матеріальних та нематеріальних стимулів, які враховують особливості діяльності ІТ-фахівців та сучасні тенденції розвитку ринку праці. Для досягнення зазначених цілей пропонується впровадити комплекс заходів матеріального та

нематеріального стимулювання (рис. 3.3). Запропонована система мотивації забезпечує збалансоване поєднання фінансових і нефінансових інструментів стимулювання персоналу. Її впровадження сприятиме підвищенню продуктивності праці, професійної активності працівників, розвитку корпоративної культури та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.



Рис. 3.3. Програма удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»

Важливим елементом запропонованої системи мотивації є розвиток

нематеріального стимулювання. Для ІТ-фахівців можливість професійного зростання, визнання досягнень та участь у цікавих проєктах часто мають не менше значення, ніж рівень матеріальної винагороди. Саме тому доцільно доповнити існуючу систему оплати праці програмами розвитку компетенцій, наставництва та кар'єрного планування.

Запропонована комплексна система мотивації дозволить підвищити рівень залученості працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства, посилити їх орієнтацію на результат та створити додаткові стимули для професійного розвитку. Крім того, її впровадження сприятиме зміцненню HR-бренду підприємства та підвищенню його привабливості як роботодавця на ринку праці.

Одним із найважливіших чинників утримання висококваліфікованих фахівців в ІТ-секторі є створення умов для безперервного професійного розвитку. Сучасні працівники розглядають можливість навчання, набуття нових компетенцій та кар'єрного зростання як невід'ємну складову своєї професійної діяльності. Тому ефективна система HR-менеджменту повинна не лише оцінювати результати роботи персоналу, але й забезпечувати механізми його подальшого розвитку.

Проведений аналіз системи управління персоналом ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» показав, що професійний розвиток працівників відбувається переважно на основі самоосвіти та участі в окремих навчальних заходах. Водночас відсутність формалізованого підходу до планування розвитку компетенцій може призводити до нерівномірного професійного зростання працівників та не повною мірою враховувати стратегічні потреби підприємства.

З метою усунення зазначених недоліків пропонується впровадження системи індивідуальних траєкторій професійного розвитку (Individual Development Plan – IDP), яка передбачає планування професійного зростання кожного працівника відповідно до його компетенцій, потенціалу та потреб підприємства.

Основою формування індивідуальних планів розвитку повинна стати матриця компетенцій, яка дозволяє визначити необхідний рівень знань та навичок для кожної

категорії працівників (табл. 3.8). Компетентнісний підхід дозволяє більш ефективно планувати професійний розвиток персоналу та забезпечує відповідність знань і навичок працівників поточним та перспективним потребам підприємства.

Таблиця 3.8

Матриця ключових компетенцій персоналу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»

Компетенція	Базовий рівень	Достатній рівень	Високий рівень
Технічні знання за спеціальністю	Знання основних технологій	Впевнене застосування технологій у роботі	Експертний рівень та наставництво
Управління проєктами	Виконання окремих завдань	Координація власних робіт	Управління командою та проєктами
Командна взаємодія	Робота в команді	Ефективна комунікація	Лідерство та фасилітація
Вирішення проблем	Реагування на стандартні ситуації	Самостійне вирішення складних завдань	Розробка інноваційних рішень
Цифрові компетенції	Використання базових цифрових інструментів	Робота з професійними платформами	Впровадження нових цифрових рішень
Саморозвиток	Участь у навчанні	Регулярне підвищення кваліфікації	Формування культури навчання в колективі

Запропонована матриця компетенцій створює основу для системного управління професійним розвитком працівників та дозволяє оцінювати їх готовність до виконання більш складних завдань і просування кар'єрними траєкторіями. Її використання сприятиме формуванню кадрового резерву та підвищенню якості управління людськими ресурсами.

Для практичного використання системи розвитку персоналу доцільно запровадити індивідуальні плани професійного розвитку, які формуватимуться щорічно за результатами Performance Review.

Запропонований механізм забезпечує безперервний цикл професійного розвитку працівників та дозволяє поєднати процес оцінювання результативності з формуванням кар'єрних перспектив. Важливою перевагою моделі є її орієнтація не лише на усунення існуючих прогалин у компетенціях, а й на підготовку працівників

до виконання складніших функцій у майбутньому.

На відміну від традиційного підходу до навчання, який часто має епізодичний характер, запропонована система дозволяє формувати персоналізовані програми розвитку та оцінювати їх результативність через досягнення конкретних професійних цілей.

Для забезпечення довгострокової кадрової стабільності підприємства доцільно також сформувати внутрішній кадровий резерв. Для невеликого ІТ-підприємства його створення не потребує значних ресурсів, однак дозволяє своєчасно готувати працівників до виконання більш відповідальних функцій та мінімізувати ризики втрати критично важливих компетенцій.

До кадрового резерву пропонується включати працівників, які:

- демонструють стабільно високі результати виконання КРІ;
- мають високий потенціал професійного розвитку;
- беруть активну участь у реалізації проєктів підприємства;
- успішно проходять програму навчання та розвитку;
- володіють управлінськими або лідерськими компетенціями.

Важливим елементом розвитку персоналу повинно стати також впровадження щорічної програми професійного навчання, яка передбачатиме участь працівників у профільних онлайн-курсах, галузевих конференціях, програмах сертифікації та внутрішньому обміні знаннями. Для ІТ-компанії особливе значення має безперервне оновлення знань, оскільки технології та програмні рішення швидко змінюються.

Таким чином, впровадження індивідуальних траєкторій професійного розвитку дозволить ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» перейти від епізодичного навчання до системного управління розвитком людського капіталу. Запропонований підхід сприятиме підвищенню професійної компетентності працівників, формуванню кадрового резерву, зміцненню мотивації персоналу та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

У результаті проведеного дослідження було розроблено комплекс заходів

щодо вдосконалення системи мотивації, оцінювання та професійного розвитку персоналу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ». Запропоновані рішення спрямовані на усунення виявлених у другому розділі недоліків системи HR-менеджменту та забезпечення більш ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.

Ключовим напрямом удосконалення стало впровадження системи KPI та Performance Review, яка забезпечує прозоре та об'єктивне оцінювання результативності працівників. На відміну від існуючого підходу, що базується переважно на експертних оцінках керівництва, запропонована система дозволяє формалізувати критерії оцінювання, посилити зв'язок між результатами праці та винагородою, а також створити інформаційну основу для прийняття кадрових рішень.

Важливим елементом удосконалення HR-менеджменту є формування комплексної системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Запропоновані заходи передбачають використання преміювання за результатами виконання KPI, проєктних бонусів, підтримки професійного навчання, програм визнання досягнень, наставництва та кар'єрного розвитку. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню лояльності працівників та покращенню внутрішнього соціально-психологічного клімату.

Особливу увагу приділено створенню системи професійного розвитку працівників на основі індивідуальних траєкторій розвитку (IDP). Запровадження компетентнісного підходу, формування кадрового резерву та використання індивідуальних планів навчання дозволять забезпечити цілеспрямований розвиток людського капіталу відповідно до стратегічних потреб підприємства та перспектив його подальшого зростання.

Запропонована система розвитку персоналу створює передумови для своєчасного оновлення професійних знань працівників, підвищення рівня їх кваліфікації та формування внутрішнього кадрового резерву. Це має особливе

значення для ІТ-підприємства, діяльність якого характеризується високою швидкістю технологічних змін та постійним оновленням професійних компетенцій.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати на підприємстві сучасну систему управління результативністю праці, підвищити ефективність мотивації персоналу, забезпечити системний підхід до професійного розвитку працівників та зміцнити кадровий потенціал ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ». У сукупності це сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та створить основу для отримання додаткового економічного ефекту.

Ефективність системи управління персоналом визначається не лише якістю кадрових процесів, а й їх впливом на результати господарської діяльності підприємства. Саме тому важливим етапом обґрунтування запропонованих заходів є оцінка їх потенційного впливу на продуктивність праці, фінансові результати, кадрову стабільність та загальну ефективність діяльності підприємства.

У попередніх підрозділах було запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення HR-менеджменту ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ», який включає впровадження цифрової моделі управління персоналом, використання HRM-платформи, системи KPI та Performance Review, удосконалення мотиваційної політики, формування індивідуальних траєкторій розвитку працівників та використання HR-аналітики.

Реалізація зазначених заходів дозволить забезпечити більш ефективне використання кадрового потенціалу підприємства, підвищити рівень залученості персоналу та створити умови для подальшого зростання продуктивності праці.

Комплексність запропонованих заходів дозволяє очікувати позитивний вплив не лише на окремі кадрові процеси, але й на загальну ефективність використання людського капіталу підприємства. Для оцінювання результативності запропонованих рішень доцільно визначити очікуваний вплив кожного заходу на кадрову систему підприємства (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Очікуваний вплив запропонованих заходів на систему управління персоналом
ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ»**

Захід	Очікуваний результат
Впровадження HRM-платформи	Автоматизація кадрових процесів та скорочення адміністративних витрат часу
Система KPI та Performance Review	Підвищення прозорості оцінювання та результативності праці
Розвиток HR-аналітики	Підвищення обґрунтованості кадрових рішень
Програма мотивації персоналу	Посилення залученості та лояльності працівників
Індивідуальні плани розвитку (IDP)	Підвищення кваліфікації та професійних компетенцій
Формування кадрового резерву	Забезпечення кадрової стійкості підприємства
Система навчання та сертифікації	Зростання професійного рівня персоналу

Запропоновані заходи охоплюють всі основні напрями сучасного HR-менеджменту та формують взаємопов'язану систему розвитку персоналу. Їх впровадження створює передумови для підвищення продуктивності праці, покращення якості кадрових рішень, зміцнення мотивації персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Одним із головних результатів реалізації запропонованих заходів має стати підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. З огляду на позитивну динаміку діяльності підприємства та потенціал запропонованих HR-рішень прогнозується подальше зростання продуктивності праці та фінансових результатів.

Таблиця 3.10

**Прогноз зміни показників ефективності управління персоналом після
впровадження запропонованих заходів**

Показник	2025 р.	Прогноз	Відхилення (+,-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	7	7	0
Дохід від реалізації, тис. грн	122 578,9	140 352,8	17 773,9
Чистий прибуток, тис. грн	3 715,7	4 530,2	814,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	17 511,3	20 050,4	2 539,1
Середньомісячна заробітна плата, грн	70 808	77 184	6 376
Індекс задоволеності персоналу, %	78,0	90,0	12,0
Частка працівників, охоплених програмами розвитку, %	42,9	100,0	57,1
Рівень виконання KPI, %	-	92,0	92,0

Результати прогнозних розрахунків свідчать про високий потенціал запропонованих заходів. Найбільший ефект очікується у сфері продуктивності праці, яка може зрости на 2 539,1 тис. грн на одного працівника або на 14,5 %. Внаслідок цього прогнозується збільшення доходу підприємства на 17 773,9 тис. грн та зростання чистого прибутку на 814,5 тис. грн.

Позитивні зміни очікуються також у сфері розвитку персоналу. Частка працівників, охоплених програмами професійного розвитку, зросте до 100 %, а індекс задоволеності персоналу збільшиться з 78 % до 90 %. Це сприятиме підвищенню рівня залученості працівників та зміцненню кадрової стабільності підприємства.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення HR-менеджменту ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ». Результати прогнозних розрахунків свідчать, що використання цифрових HR-інструментів, системи KPI та Performance Review, комплексної мотиваційної програми та індивідуальних траєкторій розвитку персоналу дозволить підвищити ефективність використання кадрового потенціалу підприємства.

Очікується зростання продуктивності праці на 14,5 %, збільшення доходу підприємства на 17 773,9 тис. грн та підвищення чистого прибутку на 814,5 тис. грн. Крім економічних результатів прогнозується підвищення рівня задоволеності персоналу, розширення охоплення працівників програмами професійного розвитку та покращення якості кадрових рішень.

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу заходів створює умови для формування сучасної системи HR-менеджменту, орієнтованої на ефективне використання людського капіталу, підтримку професійного розвитку працівників та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження отримано такі висновки відповідно до поставлених завдань.

1. Досліджено сутність, роль та еволюцію HR-менеджменту в сучасних умовах розвитку підприємств. Встановлено, що сучасний HR-менеджмент трансформувався від адміністративної кадрової функції до стратегічного інструменту управління людським капіталом. Особливого значення набувають цифрові HR-технології, системи аналітики персоналу, управління талантами та інструменти підвищення залученості працівників, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

2. Розглянуто сучасні інструменти управління персоналом та особливості їх використання в IT-компаніях. Визначено, що найбільш ефективними інструментами є HRM-системи, KPI, OKR, Talent Management, Employee Experience, HR-аналітика та цифрові платформи рекрутингу й навчання. Для IT-компаній характерними є високий рівень конкуренції за кваліфікованих фахівців, необхідність безперервного розвитку компетенцій та використання гнучких форм організації праці.

3. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ». Встановлено, що протягом 2023–2025 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку розвитку. Дохід від надання послуг зріс з 81 757,0 тис. грн до 122 578,9 тис. грн, або на 40 821,9 тис. грн (49,93 %). Чистий прибуток збільшився на 87,19 %. Власний капітал підприємства зріс до 9 629,0 тис. грн, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня самофінансування діяльності.

4. Проаналізовано кадровий потенціал та діючу систему управління персоналом підприємства. Встановлено, що чисельність персоналу протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною і становила 7 осіб. За відсутності змін у чисельності персоналу продуктивність праці одного працівника зросла з 11

679,6 тис. грн у 2023 році до 17 511,3 тис. грн у 2025 році, або на 49,93 %. Середньомісячна заробітна плата підвищилася з 54 552 грн до 70 808 грн, що становить приріст майже на 29,8 %. Це свідчить про підвищення економічної віддачі праці та створення сприятливих умов матеріального стимулювання персоналу.

5. Оцінено ефективність HR-менеджменту та визначено проблемні аспекти управління персоналом. Встановлено, що незважаючи на позитивну динаміку фінансових та кадрових показників, на підприємстві відсутня комплексна цифрова HRM-система, не використовуються сучасні підходи до оцінювання результативності працівників на основі KPI та OKR, обмежено застосовується кадрова аналітика та інструменти управління кар'єрним розвитком персоналу. Крім того, кадрова структура є компактною, що підвищує ризик залежності від окремих ключових спеціалістів.

6. Розроблено сучасну цифрову модель HR-менеджменту підприємства. Запропонована модель передбачає впровадження інтегрованої HRM-системи, автоматизацію кадрового документообігу, цифровий рекрутинг, електронну адаптацію персоналу, систему HR-аналітики та інструменти моніторингу результативності працівників. Її реалізація дозволить скоротити адміністративне навантаження на керівництво та підвищити якість кадрових рішень.

7. Обґрунтовано напрями удосконалення системи мотивації, розвитку та оцінювання персоналу ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ». Запропоновано впровадження системи KPI та OKR, індивідуальних планів розвитку працівників, програм наставництва, регулярного навчання та цифрових інструментів оцінювання компетенцій. Також рекомендовано розширити використання нематеріальних стимулів, програм залученості персоналу та механізмів внутрішнього визнання досягнень співробітників.

8. Визначено економічну ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення HR-менеджменту. Проведені розрахунки показали, що впровадження запропонованих заходів забезпечить додаткове підвищення продуктивності праці

персоналу, скорочення часу виконання кадрових процедур, покращення якості управлінських рішень та зміцнення кадрового потенціалу підприємства. Зростання ефективності використання людських ресурсів сприятиме подальшому збільшенню доходів, прибутку та конкурентоспроможності підприємства на ринку ІТ-послуг.

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що ТОВ «ІННОВАЦІЙНІ АЙТІ СИСТЕМИ» є фінансово стійким ІТ-підприємством із позитивною динамікою розвитку. За 2023–2025 рр. дохід підприємства зріс майже на 50 %, чистий прибуток – на 87 %, а продуктивність праці – на 49,93 %. Разом із тим подальше зростання ефективності діяльності потребує переходу до сучасної цифрової моделі HR-менеджменту, що дозволить підвищити результативність роботи персоналу, забезпечити його професійний розвиток та зміцнити конкурентні позиції підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В., Костраба Є. Командоутворення як складова сучасної кадрової політики в системі управління персоналом. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2025. № 29. С. 849-874. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2025_29_10
2. Андрусів У.Я., Черчата А.О., Божанова В.Ю. Теоретичні підходи до визначення сутності кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 3-9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_200_3
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
5. Барабаш В.О. Кадровий потенціал як основа ефективності й адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 106-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_89_13
6. Бессонова А.В., Черната Т.М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центрально український науковий журнал*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97-105.
7. Білоус С., Карпенко П. Шляхи оптимізації системи HR-менеджменту для потреб управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання на прикладі Workday. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-112>
8. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
9. Вуйченко М. Діагностика системи управління кадровим потенціалом в умовах воєнного стану. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2024.

- Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2024_2_12
- 10.Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
 - 11.Григор'єв О. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. Сталій розвиток економіки. 2025. № 2 (53). С. 502-510.
 - 12.Грицай С.М., Кода С.В. Особливості розвитку кадрового менеджменту: прогностичний аспект. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки*. 2024. Вип. 1. С. 87-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vgnpu_2024_1_13
 - 13.Гудзь, М. Сучасні виклики управління персоналом в умовах воєнного стану. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2026. № 48. С. 219-231. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/2038>
 - 14.Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
 - 15.Каличева Н.Є., Обруч Г.В., Зайцева А.С. Управління персоналом підприємства в умовах цифровізації: особливості кадрового забезпечення організації виробничих процесів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 26-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_90_5
 - 16.Кладова О., Зачосова Н. Методичні підходи до формування системи HR-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. *Молодий вчений*. 2024. № 5 (129). С. 128-133.
 - 17.Коваленко Н.В., Ігнатюк В.В., Артемчук В.О., Григор'єва Н.О. Кадровий менеджмент у контексті теорії організації та розвитку. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2024. Вип. 116(2). С. 298-305. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/adidb_2024_116\(2\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/adidb_2024_116(2)_30)
 - 18.Ковальчук С., Сокирник І., Мазур І. HR-менеджмент як складова ефективної стратегії управління персоналом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 350(1). С. 29-36. URL: <https://doi.org/10.31891/2307->

5740-2026-350-3

- 19.Комеліна О.В., Гридін Д.О. Проблеми та виклики кадрового менеджменту підприємств у сучасних умовах. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_197_11
- 20.Короленко О.Б., Кутова Н.Г. HR-Менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>.
- 21.Люстей В.О. Модернізація підготовки управлінських кадрів в Україні у післяконфліктний період. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Вип. 5. С. 66-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tnvpua_2025_5_9
- 22.Матківська Х., Зачко, О. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2024. №1(27), С. 204–214.
- 23.Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. Система управління персоналом підприємства: адаптивний та інноваційний контекст. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_1_13
- 24.Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. Безпалько О.В. та ін. (10 осіб). Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
- 25.Могилова М.М., Голосенко Д. Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 2. С. 106-115.
- 26.Назаренко С.А., Зачосова Н.В., Луценко О.В. Проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу в системі HR-менеджменту підприємства у воєнний час. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. Вип. 1. С. 91-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2024_1_15
- 27.Нікульнікова Г.В., Астаф'єва К.О., Бондарчук О.М. Сучасні виклики та можливості для компаній у використанні інноваційних стратегій в управління

- кадрами. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2025. № 1. С. 18-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2025_1_4
- 28.Нямешук Г., Черкасов Я. Критерії ефективності кадрового менеджменту підприємства: реалії воєнного часу. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Vol. 2. С. 399-404. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/CIMS_2024_2_71
- 29.Обиденнова Т.С., Черноус І.О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 382-388. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_6_47
- 30.Олійник С.У Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: вид-во НУА, 2013. 376 с.
- 31.Олійник, І. Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114>
- 32.Опанасюк Ю.А., Григор'єв О.І. Роль технологій HR-менеджменту на формування кадрового потенціалу університетів в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_50
- 33.Пестовська З.С., Вернигора В.К. Сучасне управління персоналом: лідерство в умовах ризиків і викликів розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 209-215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_203_31
- 34.Пиріжок С.Є., Іванюта П.В. Кадрове планування в управлінні персоналом на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 311-320.
- 35.Плахотнікова Л.О. Маркетинг персоналу як ключовий елемент управління людськими ресурсами: теоретичні засади та практичне застосування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 5. С. 100-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_5_12
- 36.Пліско В. Р. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 130-134.
- 37.Пліско В.Р. Теоретичні основи стратегічного підходу до розвитку кадрового

- потенціалу в системі управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 195-200.
38. Романенко С.В., Жарлінська Р.Г. Управління персоналом в умовах воєнного стану: виклики та рішення. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_41
39. Россоха М.Ю., Коротич А.О., Тицька А.О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262-267. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_199_41
40. Салоїд С.В., Богданов А.Ю., Салоїд Г.С. Самоменеджмент персоналу як основа кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_82
41. Фроленкова Н.А., Андрійцьо-Рузаєва А.Ю., Кашицька Д.П. Теоретико-методичні підходи до формування моделі компетенцій як ефективного інструменту сучасного кадрового менеджменту. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2024. Вип. 2. С. 258-270. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2024_2_26
42. Чернобай Л.І., Баранов В.В. HR-менеджмент кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови України. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18801977>
43. Чорна Л.О., Кудлаєнко С.В., Чорна Н.Ю., Келманович О. Кадрове управління та його техніко-технологічне забезпечення як складова оперативного та стратегічного менеджменту. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 4-11.