

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Автоматизація HR-процесів як напрям підвищення ефективності
управління персоналом в ІТ-компанії

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0214м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Поліщученко В.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Цвілій С.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
Кафедра Економіка та митна справа
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Соколов А.В.

«14» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Поліщученко Вікторія Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Автоматизація HR-процесів як напрям підвищення ефективності управління персоналом в ІТ-компанії

керівник проекту (роботи) Соколов Андрій Васильович, к.держ. упр., доцент.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «__» жовтня 2025 року № ____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 11.12.2025 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

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

1. Теоретико-методичні аспекти управління персоналом в ІТ-індустрії.

2. Аналітичне дослідження та діагностика системи управління персоналом іт-підприємства

3. Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ДевІТ Груп» на засадах автоматизації HR-процесів

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

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	05.11.25
2	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	12.11.25
3	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	05.11.25	19.11.25
Нормоконтроль	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	28.11.25	05.12.25

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.25-11.09.25	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.25-23.10.25	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.25-05.11.25	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.25-05.11.25	
5	Виконання першого розділу	14.10.25-05.11.25	
6	Виконання другого розділу	16.10.25-12.11.25	
7	Виконання третього розділу	05.11.25-19.11.25	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.25-26.11.25	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.25-26.11.25	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.25-30.11.25	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.25	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.25-08.12.25	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.25	
14	Захист дипломної роботи	19.12.25-24.12.25	

Студент(ка)

(підпис)

Поліщученко В.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 99 с., 23 табл., 12 рис., 58 джерел.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління персоналом у ІТ-компанії.

Предмет дослідження — теоретико-методичні засади та практичні механізми підвищення ефективності цих процесів у ТОВ «ДевІТ Груп».

Мета роботи – проведення всебічного аналізу системи управління персоналом у ІТ-компанії та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення її ефективності на прикладі ТОВ «ДевІТ Груп».

Методи дослідження – системний підхід для структурування, порівняльний аналіз, економічне моделювання.

Актуальність теми обумовлена стрімким розвитком ІТ-індустрії, де ефективне управління персоналом перетворюється на стратегічний ресурс конкурентоспроможності. У умовах постійної трансформації ринку праці та зростання вимог до кваліфікації фахівців, компанії змушені не лише залучати, а й утримувати талановиті кадри, забезпечуючи їхній професійний розвиток, мотивацію та залученість. Саме людський капітал у ІТ-сфері визначає якість продукту, швидкість інновацій та здатність організації адаптуватися до змін.

У роботі викладені:

- а) теоретико-методичні аспекти управління персоналом в ІТ-індустрії;
- б) аналітичне дослідження та діагностика системи управління персоналом іт-підприємства;
- в) удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ДевІТ Груп» на засадах автоматизації HR-процесів.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, HR-АВТОМАТИЗАЦІЯ, ІТ-ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, MS PROJECT, ОПТИМІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ, УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 Теоретико-методичні аспекти управління персоналом в ІТ-індустрії	12
1.1 Концептуальні засади та завдання системи управління персоналом	12
1.2 Методологія управління персоналом та оцінка її ефективності	17
1.3 Специфіка підходів та засоби автоматизації управління персоналом в ІТ-індустрії	23
Висновки до розділу 1	33
2 Аналітичне дослідження та діагностика системи управління персоналом іт-підприємства	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз кон'юнктури ІТ-ринку	35
2.2 Аналіз ключових HR-показників та кадрового потенціалу підприємства....	50
2.3 Діагностика ефективності HR-метрик та задоволеності персоналу ТОВ «ДевІТ Груп»	61
Висновки до розділу 2	69
3 Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ДевІТ Груп» на засадах автоматизації HR-процесів	71
3.1. Пріоритетні напрями розвитку та розробка Digital HR Roadmap підприємства	71
3.2 Моделювання процесу оптимізації розподілу завдань в системі MS Project	77
3.3 Економічне обґрунтування та оцінка соціальної ефективності проекту автоматизації	84
Висновки до розділу 3	90
Висновки	92
Перелік посилань	94

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена стрімким розвитком ІТ-індустрії, де ефективне управління персоналом перетворюється на стратегічний ресурс конкурентоспроможності. У умовах постійної трансформації ринку праці та зростання вимог до кваліфікації фахівців, компанії змушені не лише залучати, а й утримувати талановиті кадри, забезпечуючи їхній професійний розвиток, мотивацію та залученість. Саме людський капітал у ІТ-сфері визначає якість продукту, швидкість інновацій та здатність організації адаптуватися до змін.

У сучасному цифровому середовищі, де життєвий цикл технологічних рішень скорочується, а темпи змін у професійних компетенціях прискорюються, ІТ-компанії стикаються з унікальними викликами у сфері управління персоналом. По-перше, висока конкуренція за кваліфікованих фахівців призводить до значної мобільності кадрів, що змушує організації інвестувати не лише в рекрутинг, а й у системи утримання талантів. По-друге, специфіка ІТ-галузі — зокрема, проектний характер роботи, необхідність постійного навчання та колаборації в розподілених командах — вимагає гнучкого, адаптивного підходу до HR-практик. Традиційні, бюрократизовані моделі управління персоналом виявляються недостатніми для забезпечення оперативності та інноваційності, які є ключовими для успіху в цій галузі.

У цьому контексті автоматизація HR-процесів виступає не просто як інструмент оптимізації рутинних операцій — вона стає каталізатором трансформації HR-функції з адміністративного підрозділу на стратегічного партнера бізнесу. Сучасні HR-технології, зокрема системи управління талантами (TMS), платформи для навчання (LMS), інструменти аналітики залученості та штучного інтелекту для підбору кандидатів, дозволяють компаніям оперативно реагувати на зміни, прогнозувати кадрові потреби та індивідуалізувати підхід до кожного співробітника. Це особливо важливо в умовах глобалізації ринку праці, коли ІТ-компанії часто працюють з

міжнародними командами та мають справу з різноманітними культурними та правовими контекстами.

Науковці неодноразово підкреслювали ключову роль HR-функції у формуванні гнучкої та інноваційної корпоративної культури. Так, у дослідженні Д. Ульріха (Ulrich, 1997) наголошено, що сучасний HR-менеджмент має трансформуватися з адміністративного підрозділу на стратегічного партнера бізнесу. Ця ідея отримала подальший розвиток у працях Р. Wright та G. McMahan (2011), які довели, що інвестиції в управління талантами безпосередньо корелюють із фінансовими показниками компанії. У контексті IT-галузі особливу увагу приділяють питанням неперервного навчання та адаптивності персоналу — це підтверджується дослідженнями М. Armstrong (2020), де підкреслюється необхідність інтеграції систем управління знаннями в HR-стратегію.

Окремо слід зазначити внесок українських дослідників. Зокрема, О. Мельник (2022) аналізує специфіку управління персоналом у вітчизняних IT-компаніях, акцентуючи увагу на високій мобільності кадрів та необхідності створення «екосистеми залученості». Аналогічно, І. Ковальчук (2023) вказує, що ефективна HR-політика в умовах цифрової трансформації має ґрунтуватися на аналітиці даних, прогнозуванні потреб у кадрах та автоматизації рутинних процесів. Саме автоматизація HR-процесів, за висновками V. Bondar (2024), дозволяє не лише оптимізувати операційну діяльність, а й звільнити HR-фахівців для вирішення стратегічних завдань — від розробки програм розвитку до формування інклюзивного робочого середовища.

Таким чином, сучасне управління персоналом у IT-компанії виходить за межі традиційних функцій найму та обліку. Воно охоплює стратегічне планування, розвиток компетенцій, забезпечення правової відповідності та формування корпоративної культури, що сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню продуктивності. У цьому контексті автоматизація HR-процесів виступає не просто технічним інструментом, а системним рішенням для

підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах динамічного цифрового середовища.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є проведення всебічного аналізу системи управління персоналом у ІТ-компанії та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення її ефективності на прикладі ТОВ «ДевІТ Груп».

Для досягнення поставленої мети визначено низку взаємопов'язаних завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до розуміння ефективності управління персоналом;
- визначити сутність, структурні компоненти та функціональні характеристики сучасної системи управління людськими ресурсами;
- дослідити специфіки та сучасні практик HR-менеджменту в українських ІТ-компаніях, зокрема в умовах високої конкуренції за кадри та постійної технологічної трансформації;
- провести аналіз існуючих підходів до оцінки та забезпечення ефективності персоналу в ТОВ «ДевІТ Груп», а також визначити потенціал їх удосконалення;
- надати економічну характеристику підприємства та оцінити ключові показники, що відображають стан управління персоналом. На цій основі виявити слабкі місця та пріоритетні напрями розвитку HR-системи;
- надати конкретні рекомендації щодо оптимізації процесів управління персоналом, зокрема через впровадження інструментів автоматизації, а також надати економічне та організаційне обґрунтування доцільності їх реалізації.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління персоналом у ІТ-компанії.

Предмет дослідження — теоретико-методичні засади та практичні механізми підвищення ефективності цих процесів у ТОВ «ДевІТ Груп».

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано комплекс методів: системний підхід для структурування HR-процесів, методи аналізу та узагальнення — для вивчення специфіки управління персоналом у ІТ-секторі, а також порівняльний аналіз сучасних програмних рішень, спрямованих на автоматизацію HR-функцій, що дозволяє обґрунтувати вибір оптимальних інструментів для впровадження.

Інформаційну основу дослідження становлять фундаментальні й прикладні наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені теоретичним і практичним аспектам управління персоналом у умовах цифрової трансформації економіки. Особливу увагу приділено дослідженням, що аналізують специфіку HR-процесів у ІТ-секторі, механізми підвищення ефективності людського капіталу та роль автоматизації в оптимізації управлінських рішень. Крім того, у роботі використано чинні нормативно-правові акти України, які регулюють трудові відносини, забезпечення рівних можливостей, захист персональних даних та інші аспекти економічної й кадрової діяльності підприємств. Базою емпіричного дослідження обрано ТОВ «ДевІТ Груп» — українське ІТ-підприємство, що діє в умовах динамічного ринку та активно розвиває власну HR-стратегію.

Практична значущість дипломної роботи полягає в тому, що її результати можуть бути безпосередньо використані ТОВ «ДевІТ Груп» для удосконалення існуючої системи управління персоналом. Запропоновані рекомендації щодо автоматизації ключових HR-процесів — зокрема, підбору кандидатів, адаптації нових співробітників, оцінки продуктивності та управління навчанням — сприятимуть скороченню адміністративних витрат, підвищенню точності кадрових рішень та зростанню рівня залученості персоналу. Крім того, розроблена модель оптимізації HR-функції може

служувати методичною основою для інших українських ІТ-компаній, які прагнуть підвищити ефективність управління людськими ресурсами в умовах високої конкуренції за таланти та постійної технологічної зміни. Впровадження запропонованих заходів також сприятиме формуванню більш гнучкої, аналітично орієнтованої та стратегічно спрямованої HR-функції, що є критично важливим для сталого розвитку ІТ-бізнесу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом ІТ-підприємства шляхом впровадження та адаптації автоматизованих систем управління HR-процесами. Це відображено у наступних положеннях:

удосконалено:

- організаційно-економічний механізм впровадження автоматизованої системи управління персоналом на ІТ-підприємстві. На відміну від існуючих підходів, що пропонують або найм додаткових HR-спеціалістів, або впровадження загальних систем, запропонований механізм вирішує конкретну проблему надлишкового навантаження HR-відділу. Це досягається шляхом моделювання та автоматичного коригування розподілу завдань (на прикладі MS Project) та економічного обґрунтування доцільності порівняно з альтернативними витратами.

дістали подальшого розвитку:

- систематизація специфічних підходів до управління персоналом в ІТ-галузі. Зокрема, доведено, що ключовими відмінностями ІТ-підприємств є висока швидкість зміни технологій, застосування Agile-методологій та орієнтація на управління проектами і командами. Це обґрунтовує пріоритетну необхідність автоматизації саме процесів розподілу задач та моніторингу їх виконання;

- методичний підхід до вибору та оцінки програмного забезпечення для автоматизації HR-процесів. Цей підхід, на відміну від простого порівняння вартості, ґрунтується на комплексному аналізі критеріїв, адаптованих до

потреб ІТ-підприємства: функціональність, надійність, сумісність з існуючими системами, безпека та зручність використання.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки 2025» (Запоріжжя, 2025 р.).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 99 сторінок, 23 таблиці, 12 рисунків. Список використаних джерел нараховує 50 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ-ІНДУСТРІЇ

1.1 Концептуальні засади та завдання системи управління персоналом

Управління персоналом, або управління людськими ресурсами, розуміється як комплексна організаційна практика, спрямована на підбір, найм, оцінювання, розвиток і ефективне використання кадрів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Його сутність полягає в забезпеченні організації необхідною кількістю працівників із відповідними професійними компетенціями, знаннями та досвідом, що дозволяє реалізовувати бізнес-завдання в умовах динамічного середовища.

Головною метою управління персоналом є максимізація продуктивності та ефективності людського капіталу за умови підтримання високого рівня задоволеності, залученості та мотивації співробітників. Ця функція охоплює широкий спектр процесів: аналіз кадрового потенціалу, планування потреб у персоналі, рекрутинг і селекція, оцінка результативності, навчання та професійний розвиток, управління системою компенсацій і соціальних пільг, регулювання трудових відносин, а також забезпечення безпечних і здорових умов праці [6].

HR-функція є стратегічно значущою для будь-якої організації, незалежно від її масштабу чи галузевої належності. Вона відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг через залучення та утримання талантів, створення позитивної корпоративної культури та забезпечення відповідності діяльності компанії вимогам трудового законодавства. Саме ефективне управління персоналом виступає основою довгострокової стабільності та інноваційного розвитку сучасного бізнесу.

Проблематика управління людськими ресурсами є предметом тривалого наукового дослідження. Зокрема, О. Герасименко у праці «Концепції управління персоналом: проблема вибору» підкреслює, що суть цієї концепції полягає у раціональному використанні людських ресурсів для досягнення

організаційних цілей [3]. І. Петров у монографії «Управління персоналом в умовах зміни: національний та глобальний контекст» акцентує увагу на необхідності забезпечення синергії між індивідуальними здібностями працівників і стратегічними завданнями компанії, що є запорукою високої продуктивності та конкурентоспроможності. Професор В. С. Шевченко зазначає, що у сучасній економіці все більше керівників усвідомлюють: саме ефективна HR-політика формує стійку конкурентну перевагу підприємства [4].

У таблиці 1.1 узагальнено погляди сучасних науковців щодо визначення сутності управління персоналом.

Таблиця 1.1 – Погляди сучасних науковців щодо визначення сутності управління персоналом

Автор	Визначення
Біловодська, Олена	Управління людськими ресурсами – це всеохопний процес, що включає планування, організацію, керівництво та моніторинг задіяння людських ресурсів для виконання організаційних цілей і завдань.
Линенко Андрій Володимирович	Управління персоналом – це цілісна система дій, орієнтованих на професійний ріст, мотивацію та стимулювання співробітників, а також на максимальне розкриття їх потенціалу задля управління розвитком компанії.
Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Серета О.В	Ключовим аспектом ефективного управління персоналом на вітчизняних підприємствах є контроль за плинністю кадрів, що, по суті, є управлінням їх збереженням. Стабільність кадрового складу часто розглядається як предмет гордості компанії.
Ілля Гуменюк, Іван Талько	Майбутній успіх у сфері управління персоналом залежить від кваліфікованого застосування цифрових технологій. Ці технології є дієвими HR-інструментами, але вони не можуть стати повноцінною заміною професійним навичкам спеціаліста.
Балабанова Л.В.	Успішність управління людськими ресурсами визначається тим, наскільки менеджери здатні побудувати культуру постійного навчання та розвитку. Важливо також підтримувати залученість, мотивувати співробітників та гідно оцінювати (винагороджувати) їхній внесок.
Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М	Управління персоналом розглядається як процес для знаходження оптимального балансу між цілями організації та інтересами персоналу. Він також має на меті формування позитивного робочого клімату та підвищення загальної ефективності діяльності компанії.

Наведені вище погляди науковців свідчать про стратегічну значущість управління людськими ресурсами як однієї з ключових функцій сучасної організації, а також відображають багатогранність і складність її ефективної реалізації. На основі цих визначень можна узагальнити, що система управління персоналом являє собою інтегровану сукупність методів, процесів, інструментів і організаційних практик, спрямованих на раціональне використання людського капіталу. Її основна мета полягає в максимізації продуктивності працівників, повному розкритті їхнього професійного потенціалу та підтриманні високого рівня мотивації, що, у свою чергу, забезпечує досягнення стратегічних бізнес-результатів.

Завдання управління персоналом охоплюють широкий спектр діяльності, спрямованої на забезпечення не лише оперативної ефективності кадрових процесів, а й їхньої узгодженості з довгостроковими цілями компанії. До таких завдань належать формування кадрової політики, забезпечення відповідності кваліфікаційних характеристик персоналу вимогам бізнесу, створення умов для професійного зростання, регулювання внутрішніх трудових відносин та забезпечення організаційної залученості. Більш деталізоване уявлення про основні напрями цих завдань подано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Ключові завдання системи управління персоналом

Управління персоналом спрямоване на підвищення ефективності та результативності діяльності організації шляхом забезпечення високого рівня задоволеності та мотивації працівників, зниження плинності кадрів і підвищення адаптивності компанії до змін у зовнішньому економічному, технологічному та соціальному середовищі. Ефективна HR-політика є невід'ємною умовою стратегічного успіху сучасного підприємства, оскільки вимагає глибокого розуміння потреб персоналу, вміння будувати конструктивну взаємодію на всіх рівнях управління та інтеграції кадрових процесів у загальну бізнес-стратегію.

Система управління персоналом охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, серед яких ключовими є: планування кадрових потреб з урахуванням поточних та майбутніх завдань організації; залучення та селекція фахівців, чия кваліфікація та компетенції відповідають вимогам посад; організація навчання, професійного розвитку та кар'єрного зростання співробітників; систематична оцінка результативності праці на основі чітко визначених критеріїв; формування конкурентоспроможної системи компенсацій та нематеріальних стимулів; регулювання трудових відносин та формування інклюзивної корпоративної культури; підтримка персоналу під час організаційних змін, зокрема пов'язаних із цифровою трансформацією; адміністрування кадрової документації та забезпечення ефективної внутрішньої комунікації між керівництвом і працівниками [37].

У сукупності ці компоненти спрямовані на оптимізацію використання людського капіталу, підвищення продуктивності праці та утримання кваліфікованих, досвідчених фахівців. Водночас сутність і пріоритети управління персоналом можуть суттєво варіюватися залежно від галузевої специфіки, масштабу діяльності та організаційної культури підприємства. Особливо це помітно в ІТ-секторі, де висока динаміка технологічних змін, глобальна конкуренція за таланти та проектний характер роботи формують унікальні вимоги до HR-системи. Тому подальший аналіз доцільно зосередити на особливостях управління персоналом саме в умовах ІТ-підприємства.

Загалом, управління персоналом у ІТ-компанії, зокрема в ТОВ «ДевІТ Груп», має справу з унікальними викликами, зумовленими високою динамікою технологічного прогресу, глобальною конкуренцією за кадри та постійною необхідністю адаптації до змін на ринку. Головною метою HR-функції в цьому контексті є формування гнучкого, високопродуктивного та інноваційно орієнтованого колективу, спроможного забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії.

Для реалізації цієї мети система управління персоналом у ІТ-компанії повинна враховувати ряд специфічних аспектів [38; 39; 40]. Серед них — активна робота з розвитку та підтримки кадрів, що передбачає не лише цілеспрямований підбір висококваліфікованих фахівців, а й організацію неперервного навчання, кар'єрного зростання та об'єктивної оцінки результативності. Не менш важливим є забезпечення високого рівня мотивації через конкурентоспроможну систему компенсацій, визнання професійних досягнень, створення комфортного робочого середовища та підтримку здорового балансу між професійним і особистим життям.

Окрему увагу слід приділяти формуванню організаційної культури та ефективного менеджменту: це включає налагодження прозорості комунікації між рівнями управління, впровадження спільних цінностей та норм, які сприяють інноваційності, відповідальності та командній взаємодії. Важливим компонентом також є управління ризиками — зокрема, у сфері інформаційної безпеки, конфіденційності даних, дотримання трудового законодавства та мінімізації кадрових ризиків, пов'язаних із високою мобільністю ІТ-фахівців.

Крім того, у ІТ-компаніях критично значущим є управління змінами — як технологічними, так і організаційними, — що вимагає проактивного планування та супроводу трансформаційних процесів. Паралельно реалізується стратегія управління талантами, спрямована на залучення, розвиток і утримання найкращих фахівців через індивідуальні траєкторії професійного зростання та залучення до значущих проектів. Нарешті, враховуючи проектну природу ІТ-діяльності, особливу роль відіграє

управління командами та проектами, що передбачає ефективну координацію, розподіл ролей, налагодження комунікації та використання гнучких методологій роботи.

Таким чином, управління персоналом у сучасній ІТ-компанії є багатофакторним процесом, який вимагає не лише глибокого розуміння специфіки галузі, а й здатності до аналізу даних, прогнозування кадрових потреб та прийняття стратегічних рішень на основі об'єктивної інформації. Це обумовлює необхідність розгляду сучасних методів та підходів до управління людськими ресурсами, зокрема в контексті їхньої автоматизації.

1.2 Методологія управління персоналом та оцінка її ефективності

Система управління персоналом являє собою інтегрований комплекс організаційних процесів, методів і практик, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування людського капіталу підприємства. Її основна мета полягає в підвищенні задоволеності та мотивації працівників, зниженні плинності цінних кадрів, нарощуванні продуктивності праці та, як наслідок, покращенні загальної результативності діяльності організації [9].

Побудова такої системи вимагає міждисциплінарного підходу, оскільки базується на знаннях з економіки, психології, соціології та трудового права. Крім того, HR-фахівець повинен постійно відстежувати зміни в законодавстві у сфері праці та зайнятості, а також бути обізнаним щодо сучасних тенденцій і інновацій у галузі управління персоналом, зокрема в контексті цифрової трансформації HR-процесів [10].

Ефективна реалізація системи управління персоналом передбачає застосування різноманітних інструментів — від стратегічного кадрового планування та систематичної оцінки результативності співробітників до розробки програм професійного розвитку та комплексних мотиваційних механізмів. Успішне використання цих інструментів залежить не лише від теоретичних знань, а й від практичного досвіду, здатності до аналізу

внутрішніх процесів, а також встановлення конструктивної взаємодії з працівниками та лінійними менеджерами. Саме такий підхід дозволяє формувати гнучкі та адаптивні HR-стратегії, які враховують специфіку діяльності конкретного підприємства.

У підсумку, система управління персоналом має забезпечувати оптимальне використання найціннішого ресурсу сучасної організації — її людей — і сприяти досягненню стратегічних бізнес-цілей. Для цього необхідно застосовувати науково обґрунтовані, сучасні методи, спрямовані на залучення, розвиток, мотивацію та утримання кваліфікованих фахівців. Огляд ключових методів управління персоналом наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи та інструменти ефективного управління персоналом

Напрямок управління персоналом	Зміст та інструментарій методу
Регулярна оцінка та аналіз кадрових потреб	Цей процес базується на застосуванні HR-аналітики, що дозволяє визначати потребу в персоналі, спираючись на аналіз показників діяльності компанії.
Формування та імплементація кадрової стратегії	Передбачає визначення корпоративних цінностей, посилення мотивації через системи преміювання та бонусів, а також залучення співробітників до проектної та позаробочої діяльності.
Побудова прозорого процесу рекрутингу та залучення талантів	Охоплює повний цикл пошуку, відбору та найму фахівців. Для оптимізації та підвищення ефективності цього процесу доцільно застосовувати автоматизовані рекрутингові системи.
Організація професійного розвитку та навчання співробітників	Реалізується через різноманітні формати: тренінги, семінари, використання онлайн-платформ для навчання, впровадження програм менторства та практики крос-функціонального навчання.
Систематичний моніторинг та оцінювання продуктивності персоналу	Здійснюється за допомогою таких інструментів, як метод оцінки «360 градусів», проведення анкетувань та опитувань, а також аналіз показників ефективності роботи окремих команд чи підрозділів.
Забезпечення охорони праці та здоров'я співробітників	Включає проведення регулярних медоглядів, інструктажів з техніки безпеки, організацію безпечного робочого простору та забезпечення необхідним спеціалізованим обладнанням.

Продовження Таблиці 1.2

Впровадження комплексної системи мотивації	Базується на використанні бонусних та преміальних програм, побудові прозорих кар'єрних шляхів, залученні до проектної діяльності. Ключовим є формування сприятливого клімату, що підвищує лояльність.
Побудова ефективних внутрішніх комунікацій	Реалізується через різні формати взаємодії: щоденні короткі наради (мітинги), регулярну місячну звітність, проведення квартальних зустрічей з менеджментом компанії та інші.
Розвиток корпоративної культури та командної взаємодії	Досягається шляхом організації спільних тренінгів та семінарів, проведення спортивних змагань та турнірів, а також формування спеціалізованих робочих груп і команд.
Організація системи моніторингу та звітності виконання завдань	Використовуються спеціалізовані інструменти, зокрема системи для управління проектами, які дозволяють генерувати регулярні звіти щодо продуктивності та ефективності виконання роботи.

Наявність різноманітних методів управління персоналом підкреслює критичну важливість їхнього обґрунтованого вибору та належної імплементації. Невідповідність обраного підходу специфіці організації може призвести до зниження продуктивності працівників, погіршення клімату в колективі та, як наслідок, недосягнення стратегічних бізнес-результатів. Оскільки ефективність діяльності будь-якої компанії безпосередньо залежить від результатів роботи кожного співробітника, особливо в ІТ-секторі, де людський капітал є основним драйвером інновацій, необхідно системно оцінювати вплив тих чи інших HR-рішень на загальну результативність організації.

Для об'єктивної оцінки ефективності системи управління персоналом існує низка науково обґрунтованих методів [41; 42]. Серед них — аналіз ключових показників ефективності (KPI), таких як рівень прибутковості, задоволеність клієнтів, показники залучення та утримання персоналу, а також їх динаміка після впровадження нових HR-ініціатив. Не менш важливим є проведення анкетування серед співробітників, що дозволяє отримати пряму зворотну зв'язку щодо впливу змін на мотивацію, залученість та сприйняття корпоративної культури. Додатково застосовується метод спостереження та аналізу робочих процесів, який дає змогу виявити реальні ефекти від нововведень у повсякденній діяльності команд.

Експертні оцінки, засновані на досвіді фахівців у сфері HR-менеджменту, допомагають ідентифікувати слабкі місця та пропонувати стратегічні рекомендації щодо удосконалення системи. Ретроспективний аналіз попередніх кадрових ініціатив дозволяє уникнути повторення помилок та використовувати перевірені практики у майбутньому. Крім того, метод бенчмаркінгу — порівняння з практиками інших компаній, зокрема в IT-галузі, — надає цінні орієнтири щодо конкурентоспроможності HR-процесів. Нарешті, регулярний моніторинг та аналіз внутрішньої звітності щодо продуктивності персоналу та виконання бізнес-показників дає можливість оперативно коригувати HR-стратегію на основі об'єктивних даних.

Сукупність цих підходів забезпечує комплексну оцінку ефективності системи управління персоналом. Основні методи її верифікації узагальнено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом

Оцінка ефективності методів управління персоналом вимагає комплексного підходу, що поєднує різноманітні інструменти діагностики, аналітики та зворотного зв'язку. Важливим елементом такого підходу є наявність чіткого механізму корекції виявлених недоліків та постійного удосконалення HR-практик. Відсутність системного моніторингу ефективності управління персоналом може спричинити низку негативних наслідків для організації. Зокрема, неефективні кадрові рішення часто призводять до зниження рівня задоволеності працівників, що, у свою чергу, негативно впливає на їхню продуктивність і збільшує плинність кадрів. Недостатній контроль за робочими процесами та відсутність чітких критеріїв оцінки результативності сприяють зниженню якості продукції чи послуг, що надаються компанією. У довгостроковій перспективі це може призвести до зростання операційних витрат, зокрема через необґрунтовані виплати, високі витрати на повторний найм та навчання, а також втрати, пов'язані з низькою ефективністю використання людських ресурсів. Крім того, неспроможність забезпечити сучасну HR-політику підриває конкурентоспроможність компанії на ринку та негативно впливає на її репутацію як серед клієнтів, так і серед потенційних працівників.

Навпаки, систематичне відстеження ефективності HR-методів за допомогою відповідних метрик — таких як рівень залученості, показники утримання кадрів, час виконання кадрових процесів, ROI навчальних програм тощо — створює передумови для значних позитивних змін.

По-перше, воно дозволяє оперативно ідентифікувати вузькі місця у робочих процесах і впроваджувати цільові заходи щодо їх оптимізації, що підвищує загальну продуктивність персоналу та якість кінцевого продукту.

По-друге, аналітичний підхід до управління людськими ресурсами сприяє раціональному використанню фінансових ресурсів: компанія може зосередитися на тих інструментах, які демонструють найвищу віддачу, уникнути неефективних витрат на мотиваційні програми чи тренінги, а також знизити витрати, пов'язані з високою плинністю кадрів.

По-третє, регулярна оцінка HR-ефективності забезпечує глибше розуміння потреб і очікувань співробітників, що сприяє налагодженню довірливої комунікації між персоналом і керівництвом. Коли працівники відчують, що їхні інтереси враховуються, зростає їхня лояльність до компанії та готовність до довгострокового співробітництва.

Окремо слід зазначити позитивний вплив ефективного HR-менеджменту на репутацію організації. Компанії, які демонструють професійний підхід до управління персоналом, сприймаються на ринку як привабливі роботодавці, що сприяє залученню висококваліфікованих талантів і формуванню позитивного іміджу бренду роботодавця. Таким чином, системний моніторинг ефективності управління персоналом не лише запобігає ризикам, а й стає джерелом стратегічних переваг для сучасної ІТ-компанії.

За допомогою систематичного відстеження ефективності управління персоналом компанія отримує можливість не лише реагувати на вже існуючі проблеми, а й прогнозувати потенційні ризики ще до їхнього виникнення. Наприклад, аналіз показників залученості, частоти внутрішніх скарг або динаміки плинності кадрів у певних підрозділах дозволяє виявити системні недоліки — будь то недостатня підтримка нових співробітників, неефективна система зворотного зв'язку або дисбаланс між навантаженням і винагородою. Оперативне виявлення таких чинників дає змогу вносити цільові корективи: оптимізувати процеси адаптації, переглянути кар'єрні траєкторії, впровадити гнучкіші формати роботи або посилити внутрішню комунікацію. У результаті покращуються не лише об'єктивні умови праці, а й суб'єктивне сприйняття компанії працівниками, що безпосередньо впливає на їхню лояльність. Зниження ризику добровільного звільнення, у свою чергу, скорочує витрати на рекрутинг, зменшує втрати знань і досвіду, а також підвищує стабільність команд — особливо критичну в ІТ-проектах, де переривання роботи ключового фахівця може призвести до затримок у виконанні строків.

Крім того, ефективне управління персоналом безпосередньо впливає на якість кінцевого продукту або послуги. У ІТ-компаніях, де основний капітал

— це інтелектуальний потенціал команди, мотивовані, професійно розвинені та добре інтегровані співробітники демонструють вищу креативність, уважність до деталей і здатність до швидкого вирішення складних завдань. Це трансформується у стабільну якість коду, зменшення кількості багів, швидше впровадження оновлень та вищий рівень задоволеності клієнтів. У довгостроковій перспективі такий підхід формує стійку конкурентну перевагу: компанія отримує не лише зростання продажів завдяки покращеній репутації на ринку, а й здатність привертати преміальні контракти, оскільки замовники все частіше оцінюють не лише технічні характеристики продукту, а й надійність та професійність команди-виконавця. Таким чином, інвестиції в ефективне управління персоналом перетворюються на стратегічний драйвер фінансової стабільності, інноваційного розвитку та сталого зростання компанії.

1.3 Специфіка підходів та засоби автоматизації управління персоналом в ІТ-індустрії

Сучасні підходи до управління персоналом постійно еволюціонують під впливом технологічних змін, глобалізації ринку праці та зростання ролі людського капіталу як ключового драйвера бізнес-успіху. У сфері ІТ-індустрії, де темпи інновацій високі, а конкуренція за кваліфікованих фахівців особливо гостра, ці підходи набувають специфічних форм і вимагають інтеграції цифрових інструментів для забезпечення ефективності [34].

Одним із фундаментальних принципів сучасного HR-менеджменту є розгляд людського ресурсу як стратегічного активу. У цьому контексті працівники сприймаються не як витратна стаття, а як джерело конкурентної переваги, що вимагає інвестицій у їхній професійний розвиток, створення сприятливих умов праці та формування культури визнання. Це реалізується через системи навчання, програми підтримки робото-життєвого балансу, гнучкі графіки та інші механізми підвищення якості робочого життя.

Тісно пов'язаним із цим є підхід стратегічного управління персоналом, згідно з яким HR-функція повністю інтегрована в загальну бізнес-стратегію компанії. У такому випадку процеси планування кадрових потреб, підбору, оцінки, мотивації та утримання персоналу узгоджуються з цілями розвитку продукту, виходу на нові ринки чи трансформації бізнес-моделі. Це вимагає тісної взаємодії HR-відділу з технічними, продуктовими та фінансовими підрозділами.

Особливу роль у IT-секторі відіграє управління компетенціями (або здібностями), спрямоване на постійне оновлення професійних навичок співробітників у відповідності до технологічних трендів. Для цього застосовуються індивідуальні плани розвитку, менторство, внутрішні тренінги, платформи онлайн-навчання та регулярний зворотний зв'язок, що дозволяє підтримувати високий рівень експертності команди.

Не менш важливим є підхід, орієнтований на управління ризиками в HR-сфері. Він передбачає ідентифікацію потенційних загроз — від високої плинності ключових фахівців до порушень у сфері інформаційної безпеки чи трудового законодавства — та розробку превентивних механізмів. До таких заходів належать аналіз кадрових ризиків, планування заміщення посад, розробка протоколів реагування на кризові ситуації та забезпечення відповідності діяльності компанії нормативним вимогам.

Кожен із зазначених підходів має свої переваги та обмеження, що залежать від масштабу компанії, її організаційної культури та стратегічних пріоритетів. Наприклад, стратегічний підхід підвищує гнучкість і злагодженість дій, але вимагає значних координаційних зусиль. Управління компетенціями сприяє утриманню талантів, проте потребує постійних інвестицій у навчання. Саме тому в сучасних IT-компаніях все частіше використовують гібридні моделі, які поєднують кілька підходів одночасно, а їхню ефективність значно посилює автоматизація HR-процесів — тема, яка буде детально розглянута далі.

Потенційні переваги та загрози, пов'язані з застосуванням сучасних підходів до управління персоналом у ІТ-компаніях, узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Аналіз переваг та недоліків сучасних підходів до управління персоналом

Можливості (Переваги)	Загрози (Ризики)
Акцентування на професійному зростанні та розвитку кадрів.	Значні фінансові витрати, пов'язані з придбанням, впровадженням та подальшою технічною підтримкою програмних рішень.
Зростання якісних показників кінцевого продукту та послуг, що надаються компанією.	Труднощі та висока складність самого процесу інтеграції (впровадження) системи.
Посилення конкурентних переваг компанії на ринку.	Ризик знецінення людського фактору та ставлення до співробітників виключно як до інструменту (ресурсу) для реалізації комерційних завдань.
Підвищення загального рівня залученості, лояльності та задоволеності персоналу.	
Створення умов для інтеграції новітніх технологій в робочі процеси.	

Однією з ключових переваг застосування сучасних підходів до управління персоналом є стратегічна орієнтація на розвиток людського капіталу як основного джерела інновацій та конкурентної переваги. У ІТ-індустрії це особливо актуально: інвестиції в професійний ріст співробітників безпосередньо трансформуються у підвищення якості продукту, прискорення циклів розробки та здатність компанії швидко реагувати на зміни ринку. Крім того, такі підходи сприяють формуванню високого рівня мотивації та залученості, що є критичним для залучення та утримання талановитих фахівців у умовах глобальної конкуренції за кадри. Вони також дозволяють ефективно вирішувати складні завдання, пов'язані з управлінням знаннями, інтеграцією нових технологій та адаптацією до нестабільного зовнішнього середовища.

Водночас, впровадження сучасних HR-підходів супроводжується певними викликами. Серед них — значні фінансові та організаційні витрати

на розгортання та підтримку складних систем управління персоналом, технічна складність їх інтеграції в існуючі бізнес-процеси, а також ризик надмірної формалізації, що може призвести до зневаження індивідуальності працівника та перетворення людини на «ресурс» у вузькому інструментальному сенсі. Тому найбільш ефективною стратегією є не використання одного підходу, а гнучке поєднання кількох — з урахуванням поточних бізнес-цілей, етапу розвитку компанії та специфіки її кадрового складу.

Слід окремо підкреслити, що ІТ-індустрія принципово відрізняється від інших галузей своєю динамікою, інноваційністю та високими вимогами до кваліфікації персоналу. Ця специфіка формує унікальні виклики для HR-функції. Зокрема, у публікації «7 unique HR challenges in the tech industry» (HR Technologist) детально описано проблеми, з якими стикаються HR-відділи ІТ-компаній, — від дефіциту талантів до необхідності постійного навчання. Аналогічно, у монографії Мікла Коена та Рона Ліхті «Managing the Unmanageable: Rules, Tools, and Insights for Managing Software People and Teams» автори підкреслюють, що управління ІТ-фахівцями вимагає особливого підходу, оскільки вони часто є самодостатніми, креативними та орієнтованими на автономію, що вимагає від менеджменту більш гнучких, менш ієрархічних моделей взаємодії.

На основі аналізу цих та інших джерел можна виділити кілька ключових аспектів, що визначають специфіку управління персоналом у ІТ-компаніях. По-перше, високотехнологічний характер діяльності вимагає залучення фахівців із глибокими технічними знаннями та досвідом, що робить стратегію утримання ключових кадрів пріоритетною. По-друге, стрімка еволюція технологій і методологій розробки (наприклад, перехід від Waterfall до Agile або DevOps) змушує компанії забезпечувати постійне навчання та професійний розвиток співробітників. По-третє, робота в умовах високої невизначеності та швидких змін проектних вимог вимагає від персоналу гнучкості, адаптивності та здатності до самоорганізації — якості, які повинна підтримувати HR-політика через відповідну корпоративну культуру та робоче середовище.

Крім того, глобальний характер ІТ-ринку вимагає від компаній здатності швидко реагувати на зміни — як у залученні нових фахівців, так і в утриманні ключових експертів. Це неможливо без гнучкої, аналітично орієнтованої HR-стратегії. Також важливо враховувати, що культура багатьох ІТ-компаній базується на принципах відкритості, креативності, ініціативності та мінімальної формальної ієрархії, що вимагає від HR-менеджменту відмови від традиційних директивних підходів на користь партнерських моделей взаємодії. Нарешті, широке застосування Agile-методологій сприяє формуванню малих, самоорганізованих команд, що змінює саму природу управління — від контролю до фасилітації, від планування до адаптації.

У сукупності ці фактори формують унікальну модель управління персоналом у ІТ-індустрії, яка потребує не лише професійного підходу, а й активного використання цифрових інструментів для автоматизації та аналітики. Основні підходи, що застосовуються в цій сфері, узагальнено на рисунку 1.3.

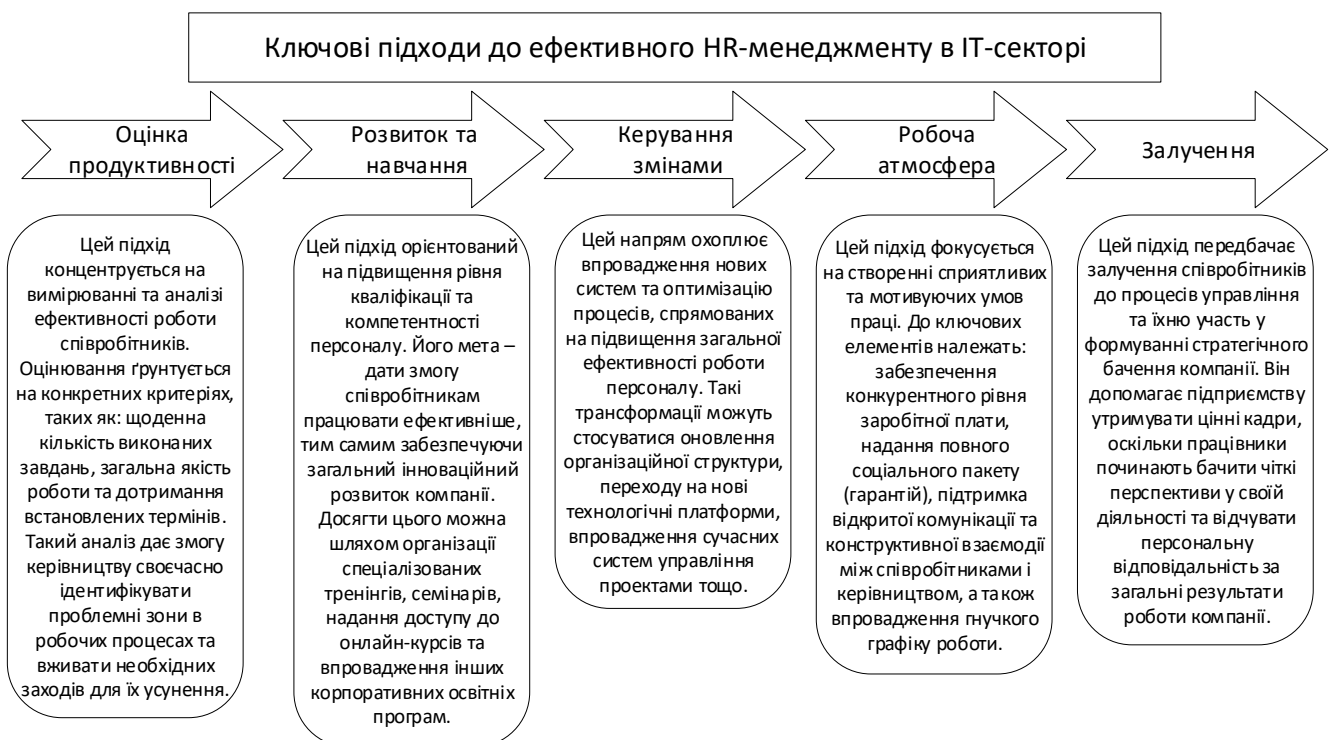


Рисунок 1.3 – Специфічні підходи до управління персоналом у ІТ-компаніях

Можна зробити висновок, що однією з центральних задач управління персоналом у ІТ-компанії є ефективне поєднання проектного менеджменту з управлінням людськими ресурсами, зокрема — раціональний розподіл завдань серед фахівців. Саме від того, наскільки злагоджено організовано взаємодію між командами, наскільки точно визначено ролі та обов'язки у проекті, залежить не лише успіх окремого продукту, а й загальна конкурентоспроможність та фінансова стійкість компанії. У цьому контексті особливу роль відіграє програмне забезпечення, яке стає ключовим інструментом для забезпечення прозорості, оперативності та аналітичної глибини HR-процесів.

Згідно з визначенням Міжнародної організації стандартизації (ISO), програмне забезпечення охоплює сукупність програм, процедур, правил та супровідної документації, необхідних для функціонування комп'ютерної системи [17]. У сфері управління персоналом воно реалізується у формі спеціалізованих інструментів, спрямованих на підтримку всіх аспектів HR-діяльності — від рекрутингу до стратегічного планування кадрових ресурсів [18].

Сучасні HR-системи дозволяють автоматизувати такі процеси, як підбір кандидатів, формування бази даних співробітників, ведення трудових договорів, облік відпусток, нарахування заробітної плати, оцінка продуктивності, планування навчання та кар'єрного розвитку. Цифровізація цих функцій забезпечує не лише зручний та безпечний доступ до інформації, а й можливість оперативного аналізу даних. Менеджери отримують у розпорядження динамічні звіти та дашборди, що дозволяють приймати обґрунтовані рішення щодо залучення, мотивації, розвитку та утримання ключових кадрів. У підсумку, впровадження спеціалізованого програмного забезпечення значно скорочує час на виконання рутинних адміністративних операцій, зменшує ймовірність помилок і підвищує загальну ефективність HR-функції. Для компаній типу ТОВ «ДевІТ Груп» особливо важливим є вибір

гнучкої, інтегрованої та безпечної HR-платформи, яка підтримує Agile-процеси та дистанційну роботу

На сучасному ринку представлено широкий спектр рішень для управління персоналом, що відрізняються за функціоналом, масштабом застосування та моделлю доставки. Раніше в Україні поширеними були російські продукти, зокрема «1С: Зарплата і управління персоналом», «Кадри онлайн» та «Консультант Плюс: Управління персоналом». Однак після повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну більшість компаній припинили використання цих систем з етичних, правових та безпекових міркувань. Це призвело до активного переходу на міжнародні та українські аналоги.

За прогнозами аналітичних досліджень, ринок HR-програмного забезпечення в Україні щорічно зростатиме на 10,4% і до 2027 року досягне значного рівня зрілості. Глобальні лідери галузі — такі як SAP, Oracle, Workday, ADP, Ultimate Software та SuccessFactors — пропонують рішення переважно у форматі SaaS (Software as a Service), що забезпечує швидке розгортання, масштабованість та постійне оновлення функціоналу без необхідності локальної інфраструктури [19]. Серед найбільш популярних платформ — BambooHR, Workday, Oracle HCM Cloud, SAP SuccessFactors, ADP Workforce Now, Namely, UltiPro тощо [20]. Кожна з них пропонує унікальний набір модулів: від базового кадрового обліку до інтегрованих систем управління талантами, навчанням, продуктивністю та аналітики залученості.

Порівняльний аналіз функціональних можливостей трьох провідних HR-платформ наведено в таблиці 1.4.

Серед сучасних рішень для автоматизації HR-процесів особливо виділяються такі платформи, як BambooHR, Workday та Oracle HCM Cloud, кожна з яких пропонує унікальний набір функцій, орієнтованих на різні аспекти управління персоналом.

Таблиця 1.4 – Порівняльний аналіз популярних програмних рішень для управління персоналом

Назва ПЗ	Країна виробник	Орієнтовна вартість	Перелік функцій	Переваги
VambooHR	США	\$15/міс.	Включає облік персоналу, базову аналітику та звітність, менеджмент відсутностей. Пропонує мобільний додаток та портал самообслуговування. Забезпечує підтримку через email, телефон і чат. Має функціонал для прийому (onboarding) та звільнення (offboarding), систему моніторингу кандидатів (ATS), а також інструменти для опитувань щодо самопочуття та моніторингу навчання. Надає API для інтеграцій.	<ul style="list-style-type: none"> • Користується високою довірою на ринку. • Має опцію безкоштовного використання. • Компанія працює в галузі понад 15 років.
Workday	США	\$17/міс.	Комплексне рішення, що поєднує фінансовий менеджмент та управління людським капіталом (HCM). Включає інструменти для адаптивного планування, контролю витрат, управління талантами, розрахунку зарплати, HR-адміністрування, аналітики та корпоративного навчання. Надає можливості для автоматизації та розширення платформи.	<ul style="list-style-type: none"> • Надає можливість перегляду демо-версії. • На сайті представлені відгуки клієнтів. • Доступний безкоштовний пробний період. • Пропонує корисні безкоштовні статті.
Oracle HCM Cloud	США	\$22/міс.	Включає ключові HR-функції: адміністрування персоналу, рекрутинг та управління талантами. Містить модулі для корпоративного навчання, розвитку навичок та менеджменту робочої сили (WFM). Також охоплює розрахунок заробітної плати та глибоку аналітику зі статистикою.	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимізована для обробки дуже великих обсягів даних. • Ідеально підходить для великих компаній та корпорацій.

VambooHR орієнтована на забезпечення простоти та інтуїтивної зручності користування, що робить її популярною серед середніх IT-компаній.

Платформа надає повноцінний функціонал для ведення кадрового обліку, управління вакансіями, організації рекрутингу, супроводу адаптації нових співробітників, а також підтримки процесів навчання та внутрішньої комунікації.

Workday представляє собою комплексну хмарну систему, яка інтегрує не лише HR-функції, а й модулі фінансового управління. Серед її ключових переваг — потужні аналітичні інструменти, гнучка система звітування, а також повноцінне управління компенсаціями: нарахуванням заробітної плати, бонусів, різних типів відпусток, а також процесами звільнення. Така інтеграція дозволяє забезпечити єдиний інформаційний простір для стратегічного прийняття рішень на рівні всієї організації.

Oracle HCM Cloud також є масштабним рішенням, спрямованим на управління людським капіталом на всіх етапах життєвого циклу співробітника. Платформа охоплює кадровий облік, рекрутинг, планування кар'єрного розвитку, організацію навчальних програм, а також інтегроване управління системою компенсацій — від базової зарплати до складних схем бонусів і довгострокових стимулів.

Вибір конкретної системи залежить від стратегічних цілей компанії, її розміру, організаційної структури, рівня цифрової зрілості та, безумовно, бюджетних обмежень. Для компаній типу ТОВ «ДевІТ Груп», які працюють у динамічному середовищі з високим рівнем проектної роботи та дистанційного взаємодії, особливо важливими є такі характеристики HR-платформи, як гнучкість, можливість інтеграції з іншими інструментами (наприклад, Jira, Slack, GitLab), підтримка Agile-процесів та надійність у сфері кібербезпеки.

Загалом, сучасне програмне забезпечення в сфері управління персоналом є дуже різноманітним і може бути адаптоване під специфічні бізнес-потреби — від базових систем кадрового обліку до повноцінних платформ стратегічного управління талантами. Основні категорії таких рішень узагальнено на рисунку 1.4 [24].

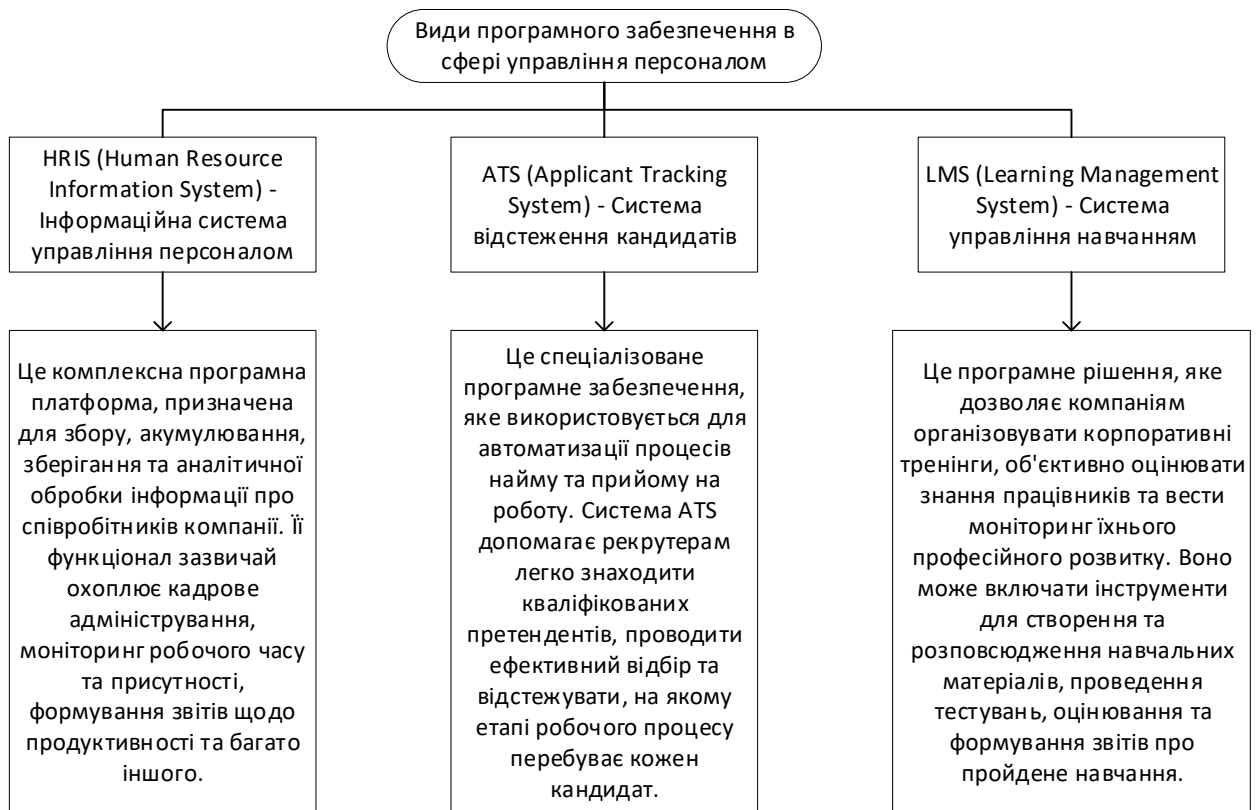


Рисунок 1.4 – Види програмного забезпечення в сфері управління персоналом

Управління персоналом, як і його інструментальне забезпечення, може класифікуватися за низкою критеріїв, що відображають різноманіття сучасних підходів до організації HR-процесів. Особливо це стосується програмного забезпечення (ПЗ), призначеного для підтримки та автоматизації функцій управління людськими ресурсами. Згідно з аналітичними джерелами, основні критерії класифікації такого ПЗ охоплюють спосіб розгортання, доступність вихідного коду та комерційну модель постачання [43].

Зокрема, за способом розміщення розрізняють локальне (on-premise) та хмарне (cloud) програмне забезпечення. Локальні системи встановлюються безпосередньо на внутрішніх серверах або комп'ютерах організації, що надає повний контроль над даними, але вимагає значних інфраструктурних та технічних ресурсів для підтримки. Натомість хмарні рішення розгортаються на платформах постачальників, які забезпечують технічну підтримку,

регулярні оновлення та масштабованість, що робить їх особливо привабливими для ІТ-компаній, орієнтованих на гнучкість і швидку адаптацію.

За ступенем відкритості вихідного коду виділяють відкрите (open-source) програмне забезпечення, яке дозволяє користувачам вільно переглядати, модифікувати та адаптувати код під специфічні бізнес-процеси. Це може бути доцільним для компаній із власними розробниками, які прагнуть максимального контролю над функціоналом. Водночас переважна більшість сучасних HR-систем є комерційними (commercial) — їх розробляють та пропонують на ринку спеціалізовані компанії з метою отримання прибутку, забезпечуючи при цьому високий рівень безпеки, сертифікації та професійної підтримки.

Такий підхід до класифікації дозволяє компаніям обґрунтовано обрати тип ПЗ, який найкращим чином відповідає їхнім стратегічним, технічним та фінансовим потребам.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретичні та методологічні засади управління персоналом у сучасних умовах, зокрема в контексті ІТ-індустрії. Підтверджено, що людський капітал є стратегічним ресурсом, від якого безпосередньо залежать інноваційність, адаптивність та конкурентоспроможність компанії. Встановлено, що ефективне управління персоналом в ІТ-секторі має специфічний характер: воно орієнтоване на гнучкість, постійний професійний розвиток, підтримку самоорганізованих команд та інтеграцію з Agile-методологіями.

Проаналізовано сучасні підходи до управління персоналом — від розгляду людини як активу до стратегічного, компетентнісного та ризик-орієнтованого управління. Виявлено, що найбільш ефективним є поєднання кількох підходів, адаптоване до специфіки бізнесу та етапу його розвитку.

Особливу увагу приділено ролі автоматизації HR-процесів як інструменту підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Показано, що сучасне програмне забезпечення дозволяє не лише оптимізувати рутинні операції, а й забезпечити аналітичну підтримку стратегічних рішень — від прогнозування плинності кадрів до управління талантами.

Розглянуто основні типи HR-систем (локальні, хмарні, комерційні, відкриті), а також провідні платформи на ринку — BambooHR, Workday, Oracle HCM Cloud — з оцінкою їхнього функціоналу та придатності для ІТ-компаній. Зазначено, що вибір конкретного рішення має ґрунтуватися на стратегічних цілях, масштабі діяльності, рівні цифрової зрілості та вимогах до безпеки та інтеграції.

Таким чином, теоретичний аналіз підтвердив актуальність і доцільність дослідження можливостей автоматизації HR-процесів у ТОВ «ДевІТ Груп». Отримані висновки формують наукову основу для подальшого емпіричного дослідження, аналізу поточного стану управління персоналом на підприємстві та розробки практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз кон'юнктури ІТ-ринку

ТОВ «ДевІТ Груп» є українською ІТ-компанією, основна діяльність якої здійснюється за аутсорсинговою моделлю. Спеціалізація підприємства полягає у створенні та інтеграції інформаційних технологій у продукти компаній-замовників, що діють у різних галузях — від фінтеху та електронної комерції до медичних технологій та логістики. Основним завданням компанії є надання клієнтам повного циклу розробки програмного забезпечення — від концептуального проектування до підтримки та масштабування готових рішень.

Компанія функціонує на висококонкурентному глобальному ринку ІТ-послуг, де основними конкурентами виступають інші українські та міжнародні аутсорсингові компанії, що пропонують аналогічні технічні та консалтингові послуги. Стратегічна орієнтація ТОВ «ДевІТ Груп» спрямована на міжнародний ринок: серед її клієнтів переважають компанії з країн Європи та Північної Америки, що вимагає від підприємства високого рівня якості, відповідності міжнародним стандартам управління проектами та гнучкості у співпраці.

Структурно компанія складається з декількох функціональних підрозділів, ключовими серед яких є відділ розробки (ІТ-відділ), відділ управління проектами (менеджмент) та відділ управління персоналом (HR-відділ). Кожен із них відіграє важливу роль у забезпеченні операційної ефективності та стратегічного розвитку бізнесу. Організаційна структура ТОВ «ДевІТ Груп» наведена на рисунку 2.1.

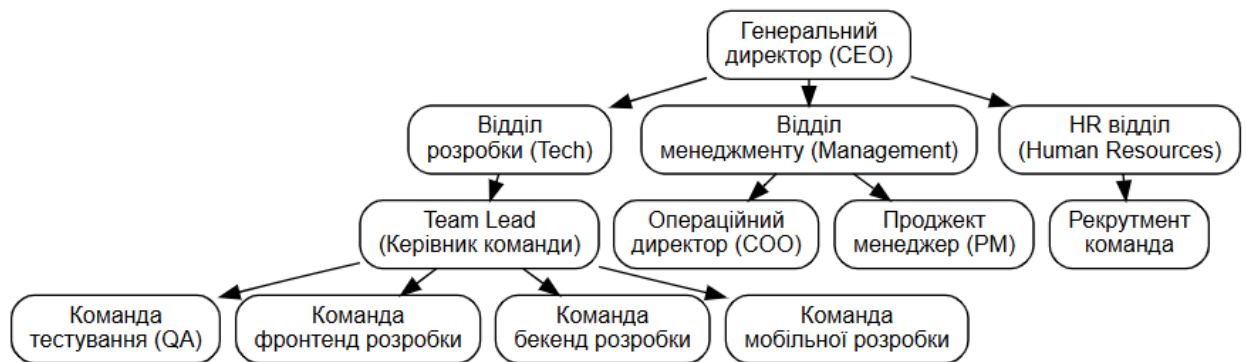


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ДевІТ Груп».

Загалом, ТОВ «ДевІТ Груп» володіє значним кадровим потенціалом і користується позитивною репутацією серед працівників, що є важливим конкурентним активом у ІТ-секторі. Водночас компанія повинна постійно враховувати вплив зовнішніх факторів — зокрема, високу конкуренцію на ринку аутсорсингу, економічну та політичну нестабільність, а також посилення вимог до рівня кібербезпеки та захисту інтелектуальної власності. Ефективне управління цими викликами є запорукою сталого розвитку та збереження позицій на міжнародному ринку ІТ-послуг.

Для комплексного розуміння внутрішніх сил і слабкостей, а також зовнішніх можливостей і загроз, пов'язаних із діяльністю досліджуваного підприємства, у таблиці 2.1 проведено SWOT-аналіз ТОВ «ДевІТ Груп».

Для оцінки рівня ефективності управління персоналом у сучасній ІТ-компанії, зокрема в ТОВ «ДевІТ Груп», можна застосовувати різноманітні цифрові інструменти, що дозволяють збирати, аналізувати та інтерпретувати дані щодо залученості, мотивації та продуктивності співробітників. Серед них — електронні опитувальники, створені за допомогою платформ, таких як Google Forms або SurveyMonkey. Такі інструменти дають змогу отримувати анонімну зворотну зв'язку від працівників щодо ключових аспектів їхньої діяльності: рівня задоволеності умовами праці, адекватності компенсацій, ступеня професійного виклику та наявності можливостей для розвитку. Запитання типу «Що мотивує вас залишатися в компанії?», «Чи відчуваєте ви

підтримку з боку керівництва?» або «Наскільки цікавими є для вас поточні завдання?» дозволяють HR-відділу виявляти тренди та вчасно коригувати кадрову політику.

Таблиця 2.1 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ДевІТ Груп»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Позитивна корпоративна культура: Лояльне керівництво, мінімум бюрократії, дружня команда. - Ефективні HR-процеси: Чіткі процеси адаптації (onboarding), постановки завдань та менторства. - Гібридна бізнес-модель: Поєднання аутсорсингу та розробки власних продуктів (додатки Shopify). - Досвід та репутація: Понад 11 років на ринку, довгострокові клієнти та високі оцінки на Clutch. - Власний центр підготовки: Наявність DevIT Training Center для "вирощування" junior-спеціалістів. - Сучасний технологічний стек: Використання Jira, Asana, React, Node.js та DevOps. 	<ul style="list-style-type: none"> - Концентрація експертизи: Висока залежність від ринку E-commerce та платформи Shopify. - Географічна розпорошеність: Офіси у кількох містах (Запоріжжя, Київ, Дніпро) можуть ускладнювати управління. - Обмежений масштаб: Розмір 50-249 співробітників може обмежувати ресурси для конкуренції з ІТ-гігантами за найбільші контракти.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Зростання ринку E-commerce: Глобальний попит на розробку для Shopify та інших платформ продовжує зростати. - Диверсифікація послуг: Розширення експертизи в суміжні галузі, що вже розвиваються: Data Analytics, Cloud-сервіси та DevOps. - Розвиток ринку праці: Високий попит на ролі PM, Data Science та DevOps, що дозволяє розширювати штат. - Посилення бренду роботодавця: Використання позитивних відгуків та освітніх ініціатив для залучення талантів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока конкуренція: Інтенсивна боротьба на ринку ІТ-аутсорсингу за клієнтів та кваліфікованих розробників. - Геополітична нестабільність: Розташування ключового офісу в Запоріжжі несе операційні ризики та може впливати на впевненість клієнтів. - Кадровий ринок: Загальне скорочення кількості ІТ-ФОПів в Україні може ускладнити майбутній найм. - Економічна залежність: Орієнтація на експорт (близько 80% ринку) робить компанію вразливою до глобальних економічних криз.

Додатково можуть використовуватися спеціалізовані системи моніторингу продуктивності, наприклад Time Doctor або DeskTime, які аналізують робочий час, активність у додатках, тривалість перерв та пікові

періоди ефективності. Хоча такий підхід потребує обережного застосування з урахуванням етичних та правових аспектів, він може бути корисним для оцінки балансу між навантаженням і продуктивністю, особливо в умовах віддаленої роботи.

Не менш важливим є впровадження систем оцінки на основі ключових показників ефективності (KPI). Такі системи дозволяють формалізувати цілі кожного співробітника, узгодити їх із загальними бізнес-результатами проекту або компанії, регулярно відстежувати прогрес і забезпечувати прозору звітність щодо досягнень. У поєднанні з аналітичними HR-платформами це формує основу для data-driven управління персоналом.

Для контекстуалізації діяльності ТОВ «ДевІТ Груп» важливо враховувати загальну кон'юнктуру українського ІТ-ринку. Незважаючи на виклики, пов'язані з війною, галузь продовжує демонструвати стійкість і адаптивність. За даними PwC (2024), ринок ІТ-послуг України у 2023 році досяг обсягу близько 5,7 млрд доларів США, що свідчить про відновлення зростання після тимчасового спаду у 2022 році [25]. Згідно з дослідженням DOU.ua (2024), кількість ІТ-компаній у країні у 2023 році сягнула понад 5 200, що на 8,5% більше, ніж у 2022 році, і відображає поступове повернення бізнес-активності [26].

Щодо кадрового потенціалу, за даними AIN.UA (2025), у 2024 році в українській ІТ-галузі працювало понад 220 000 фахівців, що на 10% перевищує показник 2021 року. Україна залишається одним із провідних центрів ІТ-аутсорсингу в Європі, посідаючи 9 місце у світі за кількістю ІТ-спеціалістів на мільйон населення [27]. Ці цифри підкреслюють як конкурентні переваги країни, так і зростаючий тиск на компанії щодо утримання талантів, що робить ефективне, технологічно підкріплене управління персоналом стратегічною необхідністю.

Українські ІТ-компанії продовжують активно інтегрувати передові технології, що є ключовим чинником збереження їхньої конкурентоспроможності на глобальному ринку. Зокрема, за даними ЕУ

(2024), близько 45% українських ІТ-підприємств у 2023–2024 роках запровадили рішення на основі штучного інтелекту та машинного навчання у свої продукти або внутрішні процеси [25].

На глобальному рівні ІТ-ринок демонструє стійке зростання. За прогнозами Gartner (2024), у 2023 році світовий ринок ІТ-послуг досяг 4,2 трлн доларів США, що на 7,1% перевищує показник 2022 року. Особливо високі темпи росту спостерігаються у сегменті програмного забезпечення: за тими самими даними, його обсяг у 2024 році оцінюється в 440 млрд доларів, а до 2025 року очікується зростання до понад 480 млрд доларів [28].

Підтвердження цієї тенденції надає й аналіз компанії IDC (2024): у 2023 році глобальний ринок програмного забезпечення зріс на 9,3% і досяг 552 млрд доларів. Найбільшу частку у цій структурі займає системне програмне забезпечення, обсяг якого у 2023 році склав 186 млрд доларів, що свідчить про зростаючий попит на надійну, масштабовану та безпечну інфраструктурну базу [29, 30].

Ці тенденції підкреслюють стратегічну роль ефективного управління персоналом та проектами, особливо через впровадження спеціалізованого програмного забезпечення. Саме цифрові HR-інструменти дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змін на ринку праці, оптимізувати кадрові процеси та підтримувати високу продуктивність команд.

Водночас кон'юнктура українського ринку праці у 2023–2025 роках пройшла через значні коливання. У зв'язку зі зменшенням кількості міжнародних замовлень після повномасштабного вторгнення та одночасним поверненням частини фахівців до України, у 2023 році спостерігалася тимчасове зниження середніх рівнів оплати в ІТ-секторі. Зокрема, за даними платформи Djinni (2024), у першому кварталі 2023 року середня заробітна плата досвідчених розробників у підтверджених наймах скоротилася з 5 000 до 4 600 доларів США на місяць. Проте вже у 2024 році спостерігалася тенденція до стабілізації: за підсумками першого кварталу 2024 року, середній рівень компенсацій для senior-фахівців склав 4 850 доларів.

Подальша динаміка у 2025 році виявилася неоднозначною. Після початкового зростання на початку року, у другому кварталі 2025 року ринок знову пройшов корекцію, що призвело до зниження медіанних заробітних плат для senior-фахівців до діапазону 4 000–4 500 доларів США. Ця зміна пов'язана з глобальним уповільненням інвестицій у tech-сектор та зростанням конкуренції за міжнародні контракти серед країн-аутсорсерів.

Така волатильність підкреслює необхідність гнучких, аналітично орієнтованих підходів до управління персоналом — зокрема, через використання HR-аналітики, прогнозування кадрових ризиків та адаптивних систем компенсацій.

Динаміка заробітної плати ІТ-спеціалістів у 2023–2025 роках детально відображена на рисунку 2.2.

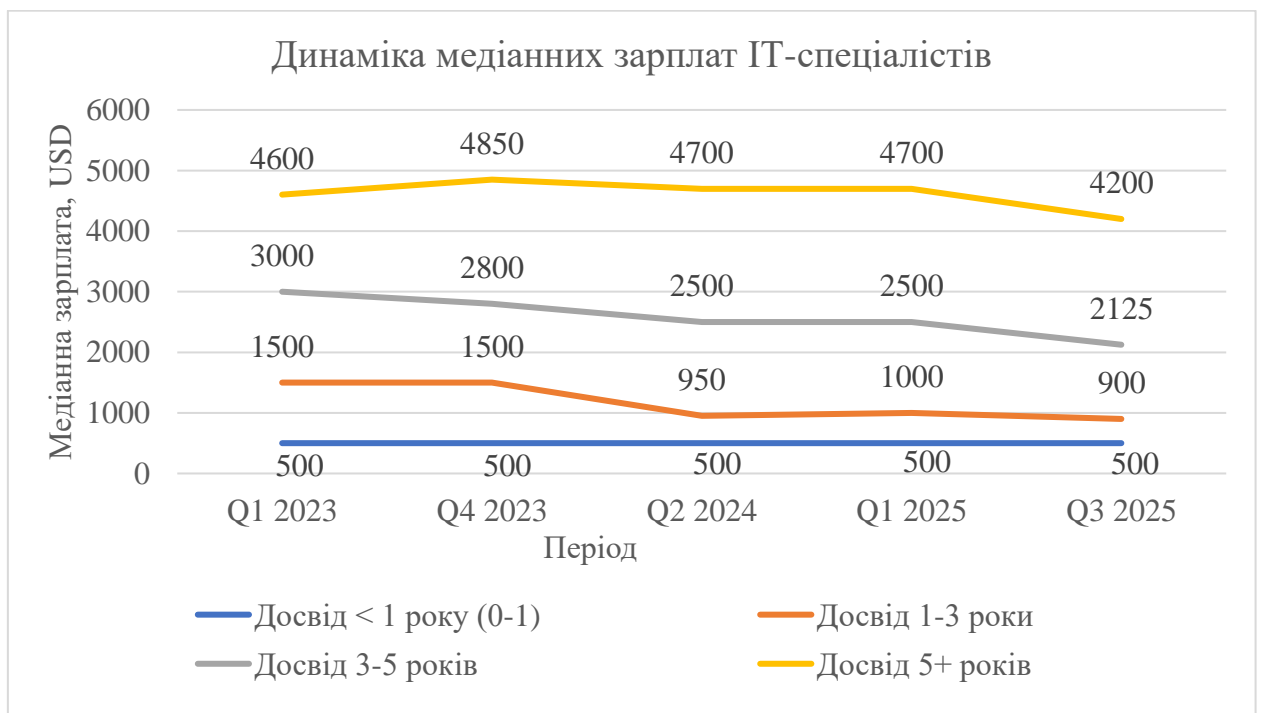


Рисунок 2.2 – Динаміка медіанних зарплат ІТ-спеціалістів в Україні (2023-2025 рр.)

На рис. 2.3 представлено динаміку середньої кількості відгуків ІТ-спеціалістів на одну вакансію в Україні протягом 2023–2025 років. Аналіз

даних свідчить про стійке зростання конкуренції за технічні посади. Так, у квітні 2023 року середня кількість відгуків становила 24,3, а вже у березні 2025 року — 21,2. Проте цей спад є незначним порівняно з трендом, що спостерігався раніше: наприклад, у січні 2024 року показник склав 20,0, а у лютому 2024 — 19,0, що свідчить про короткочасну стабілізацію ринку. У березні 2025 року відбулося помітне зростання до 21,2, а в квітні 2025 — до 25,6, що вказує на новий етап активізації ринку праці.

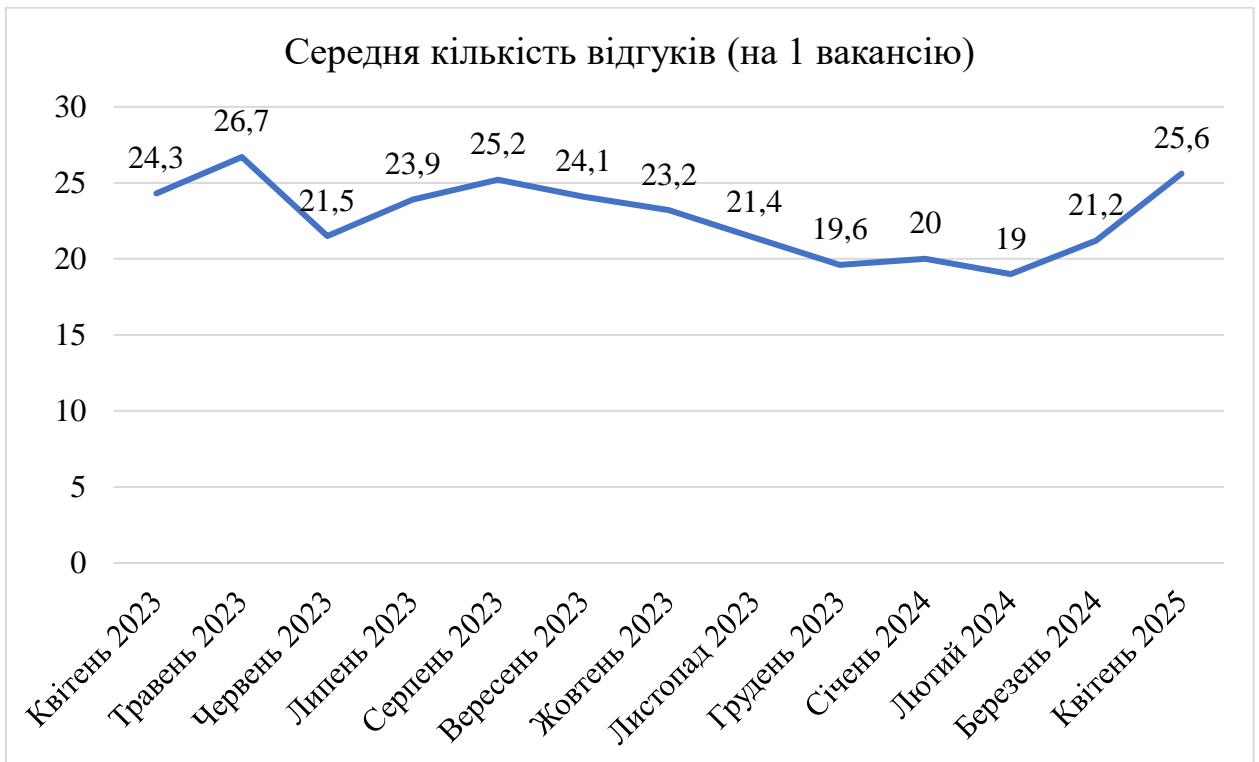


Рисунок 2.3 – Динаміка загальної середньої кількості відгуків на 1 ІТ-вакансію

Особливо виразною є зміна у березні 2025 року, коли середня кількість відгуків різко знизилася до 2,0 — що може бути пов'язано з сезонними факторами, зміною стратегій найму компаній або зміною поведінки кандидатів (наприклад, збільшенням частки «пасивних» кандидатів, які не активно шукають роботу). Цей показник потребує подальшого аналізу, оскільки значно відрізняється від загального тренду.

При цьому, як зазначалося раніше, для вакансій з вимогою 5+ років досвіду кількість відгуків зросла втричі з березня 2024 до березня 2025 року — з 3,25 до 9,96 [47]. Це підтверджує, що хоча загальна конкуренція на ринку зростає, особливо гострою вона є саме на позиції висококваліфікованих спеціалістів.

Ця ситуація має пряме відношення до стану ринку вакансій. Як показано на рис. 2.4, у лютому 2023 року кількість активних кандидатів перевищувала кількість опублікованих вакансій у 1,5 рази, а вже у лютому 2023 року різниця досягла рекордного значення в 7,5 тис. осіб. Це свідчить про перенасичення ринку праці, особливо на рівні middle та senior-позицій.

У таких умовах традиційний інструмент залучення талантів — заробітна плата вище ринкового рівня — втрачає свою ефективність. Навпаки, HR-менеджери змушені звертатися до комплексних методів мотивації, які враховують не лише фінансові, але й нематеріальні чинники: розвиток кар'єрних можливостей, гнучкість умов праці, корпоративну культуру, систему зворотного зв'язку та прозорість управління. Саме ці аспекти стають ключовими для залучення та утримання талантів у сучасній IT-компанії, зокрема в ТОВ «ДевІТ Груп», де важливо формувати не лише продуктивну, а й лояльну команду.

На IT-підприємствах України системи мотивації працівників базуються на поєднанні фінансових і нефінансових інструментів, спрямованих на підвищення залученості, продуктивності та якості виконання професійних завдань [58]. Серед найпоширеніших підходів домінує фінансова стимуляція, що включає премії за результати, бонусні схеми, акціонерні опції та інші форми матеріального заохочення. За даними дослідження «IT-ринок України: тренди та прогнози» (2024), близько 90% IT-компаній використовують той чи інший вид фінансової мотивації як ключовий елемент своєї HR-стратегії [31, 58].

Проте сучасна IT-індустрія все частіше виходить за межі виключно грошових стимулів. Важливу роль у системах мотивації відіграють

можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання та надання відповідальності за значущі проекти. Більшість компаній інвестують у навчання співробітників: організують внутрішні та зовнішні тренінги, сприяють отриманню профільних сертифікацій, фінансують участь у професійних конференціях та хакатонах. Згідно з аналітичним звітом PwC (2024), понад 70% українських ІТ-компаній мають у своїй практиці формальні інструменти кар'єрного розвитку, зокрема індивідуальні плани росту, системи регулярної оцінки компетенцій та програми менторства [32, 58].

Особливу популярність у секторі набули нефінансові методи мотивації, які сприяють формуванню здорового робото-життєвого балансу. До них належать гнучкий графік роботи, можливість повністю дистанційної або гібридної моделі праці, участь у проектах корпоративної соціальної відповідальності, а також створення інклюзивної та психологічно безпечної робочої атмосфери. Такі практики не лише підвищують рівень задоволеності працівників, а й значно зменшують ризик їхньої плинності.

Водночас, незважаючи на загальну тенденцію до розвитку HR-практик, певна частина компаній досі не має чітко визначеної системи мотивації. За даними дослідження компанії N-iX (2024), приблизно 14% ІТ-підприємств в Україні не використовують жодних структурованих методів мотивації персоналу [33]. Це свідчить про те, що навіть у високотехнологічній галузі існує диференціація щодо зрілості HR-функції, що підкреслює актуальність подальшого удосконалення підходів до управління людськими ресурсами — зокрема через їхню автоматизацію та інтеграцію в загальну бізнес-стратегію.

Відсутність чітко структурованої системи мотивації на деяких ІТ-підприємствах часто пов'язана з об'єктивними зовнішніми чинниками, зокрема нестабільністю ринку, скороченням попиту на продукти чи послуги компанії, а також внутрішніми проблемами — такими як недостатня комунікація між керівництвом і персоналом, відчуття недооціненості чи відсутність прозорих критеріїв оцінки результатів. У таких умовах рівень

задоволеності співробітників знижується, що негативно впливає на лояльність, продуктивність і, як наслідок, на довгострокову стійкість компанії.

Ці ризики підкреслюють стратегічну важливість розробки й постійного удосконалення системи мотивації на IT-підприємствах. Ефективне поєднання фінансових і нефінансових методів дозволяє не лише зберігати ключових фахівців, а й формувати високомотивовану, ініціативну та інноваційну команду. У цьому контексті особливе значення набуває можливість об'єктивної оцінки ефективності мотиваційних ініціатив, що стає можливою завдяки використанню спеціалізованого програмного забезпечення для управління персоналом.

Сучасні HR-системи дозволяють не лише автоматизувати рутинні кадрові процеси — такі як облік робочого часу, ведення відпусток, нарахування заробітної плати, управління трудовими договорами — а й аналізувати дані щодо винагород, бонусів, премій та інших форм стимулювання. Це дає змогу HR-фахівцям і керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі реальних показників, а не суб'єктивних вражень. Таким чином, система мотивації в українському IT-секторі поступово трансформується з інтуїтивної на аналітично орієнтовану, що підвищує її ефективність і адаптивність.

На сьогодні в українських IT-компаніях активно використовуються різноманітні HRM-рішення, які умовно можна поділити на дві категорії: Core HR та Talent Acquisition [47]. Перші забезпечують базові функції управління людськими ресурсами — ведення персональних даних, звітність, адміністрування трудових відносин, забезпечення відповідності національному законодавству. Другі спрямовані на ефективний підбір персоналу: публікацію вакансій, управління базою кандидатів, автоматизацію етапів відбору, організацію співбесід та взаємодію з кандидатами [48].

Хоча ці модулі можуть функціонувати окремо, більшість сучасних компаній віддають перевагу інтегрованим платформам, які поєднують у собі

повний цикл управління талантами — від найму до розвитку та утримання. Серед рішень, що використовуються в українському IT-секторі, варто зазначити HRM-систему «СРМ», розроблену компанією Soft Xpansion, яка дозволяє централізовано керувати кадрами, формувати регламентовану звітність, вести облік трудових книжок та інших кадрових документів. Також популярністю користується система «Кадровик» від NaviTec, що надає можливість автоматизувати розподіл завдань, контроль робочого часу, нарахування заробітної плати та ведення кадрової документації.

Крім того, на багатьох IT-підприємствах України впроваджено системи електронного документообігу, зокрема «1С-Документообіг», що забезпечує ефективне створення, зберігання та обмін документами в цифровому середовищі, що є особливо важливим у умовах гібридної або повністю віддаленої роботи.

Серед сучасних українських рішень для автоматизації HR-процесів особливо виділяються дві платформи — HURMA (Human Resource Management Automation) та People.Force.

HURMA (Human Resource Management Automation) розробляється компанією «ЛайфСайт» з 2016 року. Система охоплює повний цикл управління персоналом — від рекрутингу до оцінки продуктивності, навчання та управління відпустками. Вона відрізняється гнучкістю, підтримкою міжнародних стандартів і можливістю інтеграції з іншими корпоративними інструментами.

People.Force — вітчизняна платформа, що забезпечує цифровізацію ключових HR-процесів: від підбору кадрів і ведення документації до аналітики залученості та кар'єрного розвитку. Система підкреслює зручність інтерфейсу, безпеку даних та відповідність українському трудовому законодавству.

Порівняльний аналіз функціоналу цих систем наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Порівняльний аналіз HR-систем: HURMA vs People.Force

Критерій / Модуль	HURMA	People.Force
Основна концепція	Комплексна система (All-in-One) для автоматизації HR, рекрутингу та управління цілями (OKR).	Єдина HR-платформа (All-in-One), зосереджена на повному життєвому циклі та покращенні досвіду співробітника (Employee Experience).
Core HR (HR-Адміністрування)	<ul style="list-style-type: none"> • Управління профілями співробітників. • Автоматизація обліку відсутностей (відпустки, лікарняні) з автоматичним нарахуванням днів. • HR-календар. • Портал самообслуговування (ESS). • Управління ІТ-активами. 	<ul style="list-style-type: none"> • Централізована база даних співробітників (Employee Directory) з історією кар'єри та зарплати. • Управління відпустками та відгулами (включаючи запити через Telegram-бот). • Спільний HR-календар. • Портал самообслуговування (ESS). • База знань.
Рекрутинг (ATS)	<ul style="list-style-type: none"> • Інтеграція з job-порталами. • Автоматичний парсинг резюме. • Kanban-дошка для управління етапами вакансій. • Шаблони листів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Система відстеження кандидатів (ATS). • Автоматизація онбордингу нових співробітників (чек-листи, етапи).
Управління ефективністю	<ul style="list-style-type: none"> • Вбудована система управління цілями за методологією OKR (Objectives and Key Results). 	<ul style="list-style-type: none"> • Модуль для управління цілями (Objectives). • Можливість створення персональних планів розвитку та моніторингу кар'єрного прогресу.
Залучення та Аналітика	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення опитувань співробітників. • Моніторинг настрою команди. • Детальна HR-аналітика (плинність кадрів, ефективність рекрутингу) у вигляді графіків. 	<ul style="list-style-type: none"> • HR-аналітика для прийняття рішень на основі даних. • Внутрішній комунікаційний портал (можливість публікувати ідеї).
Унікальні особливості	<ul style="list-style-type: none"> • Високий рівень безпеки: Використовує "Single Tenant SaaS Infrastructure", надаючи кожному клієнту окремий ізольований сервер. • Розрахунок зарплат, бонусів (підтримує мультивалютність). 	<ul style="list-style-type: none"> • Гнучкі воркфлоу (Workflows): Можливість глибокої автоматизації рутинних завдань (нагадування, планування). • Високий рівень кастомізації: Можливість налаштовувати звіти, поля та навіть кольори системи.
Ціноутворення (заявлене)	Орієнтовно \$1.20 - \$3 за співробітника на місяць.	Не вказано у відкритих джерелах (ймовірно, залежить від набору обраних модулів).

Аналіз даних, наведених у табл. 2.2, свідчить про те, що обидві системи — HURMA та People.Force — є сучасними, технологічно досконалими рішеннями для автоматизації HR-процесів. Обидві платформи побудовані на сучасних архітектурних підходах, мають інтуїтивно зрозумілий та зручний інтерфейс користувача, а також повноцінну підтримку української мови, що істотно полегшує їх використання в умовах українських ІТ-компаній.

Незважаючи на значну функціональну близькість, таблиця демонструє, що People.Force має перевагу у таких аспектах, як гнучкість налаштування бізнес-процесів, глибина аналітики продуктивності, підтримка OKR-менеджменту та інтеграція з іншими корпоративними інструментами. Це робить її більш потужним інструментом для управління персоналом у масштабних або динамічно розвиваються компаніях, таких як ТОВ «ДевІТ Груп».

Водночас обидві системи ефективно вирішують ключові завдання HR-автоматизації: підбір і найм кандидатів, оцінку продуктивності співробітників, управління компенсаціями та бонусами, планування кар'єрного розвитку, облік відпусток та інші аспекти кадрової діяльності. Успішне впровадження будь-якої з них значно підвищує оперативність, прозорість і стратегічну орієнтацію HR-функції.

Важливо зазначити, що ефективність програмного забезпечення в сфері управління персоналом безпосередньо залежить від того, наскільки повно воно відповідає потребам конкретного підприємства. Тому процес вибору оптимального рішення повинен ґрунтуватися на системному підході, що включає застосування різноманітних методів та критеріїв оцінювання. Такий підхід дозволяє обґрунтовано визначити, яке програмне забезпечення найкращим чином відповідає стратегічним цілям, організаційній структурі та культурі компанії.

Критерії, які можуть використовуватися для оцінки HR-програмного забезпечення, наведено в таблиці 2.3 [44; 45].

Одним із ключових критеріїв оцінки програмного забезпечення для управління персоналом є функціональність, яка охоплює повний спектр можливостей системи — від обліку робочого часу, автоматизованого формування звітів та розсилки внутрішніх повідомлень до управління відпустками, КРІ, рекрутингом та навчанням. Чим ширше й глибше функціональне наповнення, тим більше операційних і стратегічних завдань здатна вирішувати система.

Таблиця 2.3 – Критерії оцінювання програмного забезпечення

Критерій	Перефразоване пояснення
Функціональність	Оцінка того, наскільки набір можливостей ПЗ відповідає поточним і майбутнім потребам компанії, та виявлення відсутнього, але критичного функціоналу.
Надійність	Аналіз стабільності роботи програмного рішення та його здатності функціонувати безперебійно, без збоїв, помилок чи втрати даних.
Зручність	Визначення рівня інтуїтивності інтерфейсу та легкості, з якою кінцеві користувачі можуть ефективно виконувати свої щоденні завдання.
Сумісність	Здатність програмного продукту коректно інтегруватися та обмінюватися даними з іншими системами, програмами та апаратним забезпеченням, що вже використовуються на підприємстві.
Безпека	Оцінка наявних механізмів захисту (шифрування, аутентифікація, розмежування доступу) для запобігання несанкціонованому доступу та захисту конфіденційних даних.
Вартість	Аналіз повної вартості володіння (ТСО), що включає ціну ліцензії, впровадження, навчання та підтримку, у співвідношенні з очікуваною економічною ефективністю.
Підтримка та оновлення	Наявність та якість технічної підтримки від розробника, а також регулярність випуску оновлень для забезпечення безпеки та підтримки актуальних технологій.
Легкість використання	Рівень простоти та зрозумілості інтерфейсу для нових користувачів. Чим легше освоїти програму, тим менше часу потрібно на навчання персоналу та швидше досягається повна ефективність її використання.

Не менш важливим є зручність використання. Програмне забезпечення має бути інтуїтивно зрозумілим для користувачів різного рівня технічної підготовки. Для об'єктивної оцінки цього критерію часто застосовують UX-

тестування, яке дозволяє виявити потенційні бар'єри у взаємодії з інтерфейсом та оцінити час, необхідний для виконання типових операцій.

У сучасних умовах високої інтеграції корпоративних інструментів критичною є сумісність HR-системи з іншими платформами, що використовуються в компанії — від систем проектного менеджменту (наприклад, Jira, Trello) до платформ компенсацій (PayFit, PaySpace) та інструментів комунікації (Slack, Microsoft Teams). Відсутність API або обмежена інтеграційна здатність може суттєво ускладнити цифровий потік даних.

Особливої уваги заслуговує безпека даних. Оскільки HR-системи обробляють конфіденційну інформацію про працівників, вони повинні забезпечувати надійний захист через механізми автентифікації, авторизації, шифрування даних (як у транзиті, так і в стані спокою), а також відповідність міжнародним стандартам (наприклад, ISO/IEC 27001) та українському законодавству, зокрема Закону про захист персональних даних.

Необхідно також враховувати якість технічної підтримки. Наявність оперативного сервісу, документації, регулярних оновлень та можливості персоналізації з боку розробника значно впливає на стабільність роботи системи та швидкість вирішення непередбачуваних ситуацій.

Адаптивність — ще одна важлива властивість сучасного HR-рішення. Програмне забезпечення має бути гнучким до змін у бізнес-процесах, організаційній структурі чи законодавчих вимогах, що дозволяє йому залишатися актуальним протягом тривалого часу.

Нарешті, значну роль відіграє вартість рішення. При її оцінці слід враховувати не лише початкові витрати на придбання, а й загальну вартість володіння (ТСО) — включаючи витрати на налаштування, навчання персоналу, підтримку, оновлення та інтеграцію. Оптимальним є рішення, де цінові параметри адекватно співвідносяться з отриманим функціоналом і стратегічною цінністю для компанії.

У підсумку, вибір конкретного набору критеріїв оцінки має ґрунтуватися на індивідуальних потребах, цілях та ресурсах підприємства. Лише такий підхід забезпечує обґрунтований вибір HR-системи, яка не просто автоматизує процеси, а стає драйвером ефективного управління людським капіталом. Після завершення комплексної оцінки компанія приймає рішення щодо впровадження того рішення, яке найкращим чином відповідає її стратегічним та операційним завданням у сфері управління персоналом.

2.2 Аналіз ключових HR-показників та кадрового потенціалу підприємства

Оцінка ефективності системи управління персоналом у ТОВ «ДевІТ Груп» може здійснюватися на основі комплексу кількісних та якісних HR-показників, аналіз яких дозволяє виявити сильні сторони та області для покращення. Сучасні системи HR-програмного забезпечення забезпечують можливість збору, агрегації та аналізу даних щодо мотиваційних механізмів — зокрема, розподілу премій, бонусів, непрямих винагород та інших форм стимулювання, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Серед ключових метрик, які характеризують стан HR-системи, варто виділити час заповнення вакансій (Time to Fill). Короткий період від публікації вакансії до офіційного прийняття на роботу кандидата свідчить про ефективність рекрутинг-процесів, якість роботи з кандидатами та привабливість компанії на ринку праці.

Не менш важливим є показник продуктивності працівників (Employee Productivity), який у контексті ІТ-компанії може оцінюватися за кількістю успішно завершених проектів, швидкістю виконання задач, якістю коду, рівнем впроваджених інновацій та здатністю команд швидко адаптуватися до змін у вимогах замовників. Високі значення цього показника часто пов'язані з ефективними програмами навчання, чітким визначенням ролей та належною мотивацією.

Рівень задоволеності працівників (Employee Satisfaction) є індикатором психологічного клімату в колективі, якості лідерства та ефективності внутрішньої комунікації. Низька задоволеність може призводити до зниження продуктивності, зростання плинності кадрів та погіршення репутації компанії як роботодавця.

Окремо слід зазначити показник різноманітності та інклюзивності (Diversity and Inclusion), який відображає ступінь представленості різних груп (за статтю, віком, досвідом, культурним походженням тощо) у складі колективу та рівень створення безпечного, відкритого робочого середовища. У сучасних ІТ-компаніях цей показник все частіше розглядається не лише як етична норма, а й як фактор інноваційності та креативності команд.

Ефективність використання людських ресурсів оцінюється через співвідношення витрат на персонал та отриманих бізнес-результатів. Для ТОВ «ДевІТ Груп» це може виражатися у кількості клієнтських проектів, якості їхньої реалізації, часі виведення продукту на ринок та рівні задоволеності замовників.

Важливим елементом конкурентоспроможності компанії є компенсаційний пакет, який повинен відповідати або перевищувати ринкові стандарти. У ІТ-секторі він, як правило, включає не лише конкурентну базову заробітну плату, а й бонуси за результати, медичне страхування, оплачувані відпустки, гнучкий графік, фінансування професійного навчання, участь у конференціях та інші нематеріальні переваги.

Особливу увагу в аналізі HR-ефективності приділяють плинності кадрів (Turnover Rate) — показнику, що відображає частку співробітників, які за певний період залишили компанію. Висока плинність у ІТ-сфері часто вказує на проблеми з утриманням талантів, неадекватну систему компенсацій, недостатню кар'єрну перспективу або слабку корпоративну культуру.

Для комплексного розуміння організаційно-економічного стану досліджуваного підприємства в таблиці 2.4 наведено основні характеристики

ТОВ «ДевІТ Груп» — української ІТ-компанії, яка спеціалізується на наданні послуг з розробки програмного забезпечення за аутсорсинговою моделлю.

Таблиця 2.4 – Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДевІТ Груп»

Характеристика	Пояснення
Форма власності:	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ); приватна компанія.
Цільове призначення:	Основним завданням підприємства є розробка програмного забезпечення для компаній-клієнтів (аутсорсинг) та розробка власних програмних продуктів.
Організаційна структура:	Складається з відділу розробки (Tech), відділу менеджменту (PM), HR-відділу, а також має власний навчальний центр (DevIT Training Center).
Спеціалізація:	Аутсорсингова та продуктова розробка ПЗ. Ключові напрямки: E-commerce (Shopify), Data Analytics, Cloud та DevOps.
Ринок:	ІТ-підприємство працює на міжнародному ринку інформаційних технологій. Компанія орієнтується на клієнтів з Європи та Північної Америки.

Аналіз динаміки кадрового складу ТОВ «ДевІТ Груп» за період 2022–2025 років, наведений у таблиці 2.5, свідчить про поступове зростання загальної чисельності співробітників з 110 осіб на кінець 2022 року до 150 — на кінець 2025 року. Цей тренд вказує на стабільний розвиток компанії, що потребує постійного поповнення команди для виконання нових проектів та масштабування бізнесу.

Таблиця 2.5 – Плинність кадрів ТОВ «ДевІТ Груп» за 2022–2025 роки

Рік	Кількість наймів працівників	Кількість звільнених	Всього співробітників (на кінець року)
2022	30	5	110
2023	20	8	122
2024	22	4	140
2025	15	5	150

При цьому рівень плинності кадрів за цей період залишається в межах контрольованого діапазону: у 2022 році звільнено 5 працівників, у 2023 — 8, у 2024 — 4, а у 2025 — знову 5. Незважаючи на зростання кількості наймів (від 30 у 2022 до 15 у 2025), абсолютне число звільнених не перевищує 8 осіб на рік, що свідчить про відносну стабільність кадрового складу. Винятком є 2023 рік, коли кількість звільнених зростає до 8, що може вказувати на тимчасові труднощі у збереженні персоналу — наприклад, пов'язані з адаптацією до змін у бізнес-стратегії, зниженням рівня задоволеності або змінами в системі мотивації.

З іншого боку, усі роки характеризуються активним наймом: навіть у 2025 році, коли кількість наймів скоротилася до 15, загальна чисельність персоналу продовжує зростати, що підтверджує стратегічний підхід до управління людськими ресурсами — компанія не лише замінює звільнених, але й розширює команду, забезпечуючи собі необхідний кадровий потенціал для розвитку.

Цей аналіз дає підстави стверджувати, що ТОВ «ДевІТ Груп» має стабільну модель управління персоналом, яка поєднує ефективне утримання ключових фахівців зі стратегічним розширенням штату. Незначні коливання у плинності не вказують на системні проблеми, а скоріше на адаптацію до змінних умов ринку, особливо в умовах глобального ІТ-аутсорсингу.

Розглянемо фінансові надходження досліджуваного підприємства ТОВ «ДевІТ Груп». Оскільки компанія працює за гібридною (аутсорсинг та продукт) моделлю, до уваги візьмемо фінансові надходження, що пов'язані саме з виплатами клієнтів за наданих спеціалістів (аутстафінг) та реалізацію аутсорсинг-проектів.

Загальна тенденція свідчить про поступове зниження обсягів надходжень протягом 2022–2025 років: з 55 000 USD у 2022 році до 35 000 USD у 2025 році, що відображає зміни на глобальному ІТ-ринку та внутрішній адаптації компанії.

Таблиця 2.6 – Фінансові надходження ТОВ «ДевІТ Груп» від аутсорсинг/аутстафінг діяльності (2022–2025 рр.)

Рік	Надходження (USD)	Ринкова ситуація
2022	55 000	Адаптація до умов воєнного стану, завершення старих контрактів.
2023	40 000	Загальне скорочення ринку, пауза в наймі у багатьох клієнтів.
2024	48 000	Поступова стабілізація ринку, відновлення попиту на E-commerce.
2025	35 000	Нова хвиля ринкової корекції, зниження попиту на нові проекти.

У 2022 році показник становив 55 000 USD, що відповідало періоду адаптації до нових умов після військової ескалації — зокрема, завершення старих контрактів і перегляд цінової політики. У 2023 році спостерігалось скорочення до 40 000 USD, що пов'язано з загальним скороченням попиту на аутсорсингові послуги з боку міжнародних клієнтів, які призупинили найм або перевели частину команд за кордон. Цей тренд частково компенсувався у 2024 році, коли надходження зросли до 48 000 USD — що відповідає періоду поступової стабілізації ринку та відновлення попиту, зокрема в сфері E-commerce.

Проте у 2025 році прогнозується новий спад до 35 000 USD, пов'язаний із загальною корекцією ринку — зниженням попиту на нові проекти, збільшенням конкуренції та зміною стратегій замовників. Така динаміка вказує не лише на зовнішні чинники, а й на можливі внутрішні проблеми — зокрема, недостатню ефективність HR-процесів, які не дозволяють оптимально використовувати кадровий потенціал для збереження та залучення клієнтів.

Цей аналіз підкреслює важливість впровадження цифрових HR-інструментів, які дозволять автоматизувати процеси найму, оцінки продуктивності та управління кадрами — що, у свою чергу, може сприяти збільшенню конкурентоспроможності компанії та стабілізації фінансових показників навіть у складних умовах.

Таблиця 2.7 відображає динаміку чисельності та гендерної структури персоналу ТОВ «ДевІТ Груп» протягом 2022–2025 років. За цей період загальна кількість співробітників зростає з 110 осіб у 2022 році до 150 осіб у 2025 році, що становить абсолютне збільшення на 40 осіб або 36,4% відносно початкового рівня. Це свідчить про стабільний розвиток компанії, що потребує постійного поповнення команди для підтримки зростаючого обсягу проектів.

Таблиця 2.7 – Склад та структура підприємства ТОВ «ДевІТ Груп» за статтю (2022-2025 рр.)

Показники	2022р.		2023р.		2024р.		2025р.		Відхилення 2022р. до 2025р. %
	осіб	Пит. Вага %	осіб	Пит. Вага %	осіб	Пит. Вага %	осіб	Пит. Вага %	
Всього працівників	110	100	122	100	140	100	150	100	136,4
<i>У тому числі:</i>									
жінки	17	15,5	20	16,4	24	17,1	27	18,0	158,8
чоловіки	93	84,5	102	83,6	116	82,9	123	82,0	132,3

За гендерною структурою спостерігається збалансоване, хоча й не рівномірне, зростання як чоловічої, так і жіночої частини колективу. Кількість жінок зростає з 17 осіб (15,5%) у 2022 році до 27 осіб (18,0%) у 2025 році, що відповідає абсолютному приросту на 10 осіб та відносному — 58,8%. Аналогічно, кількість чоловіків збільшилася з 93 осіб (84,5%) до 123 осіб (82,0%), що складає абсолютний приріст 30 осіб або 32,3%.

Хоча відсоткова частка жінок зростає на 2,5 п.п., вони продовжують становити меншу частину колективу — у 2025 році — 18%. Така структура відповідає загальному тренду українського ІТ-ринку, де чоловіки займають близько 75–80% робочих місць, особливо в технічних ролях. Проте збільшення частки жінок у складі персоналу ТОВ «ДевІТ Груп» свідчить про поступове підвищення інклюзивності та активну політику залучення різноманітних талантів.

Цей аналіз підкреслює, що росту чисельності персоналу супроводжується не лише кількісним, а й якісним розвитком — збільшенням представництва жінок, що має позитивний вплив на креативність, комунікацію та стабільність команд. Разом з тим, переважання чоловіків відображає структурні особливості ІТ-сектору, що вимагає додаткових зусиль для формування більш рівноважного гендерного балансу в майбутньому.

Таблиця 2.8 демонструє динаміку чисельності та функціональної структури персоналу ТОВ «ДевІТ Груп» протягом 2022–2025 років. Загальна чисельність співробітників зростає з 110 осіб у 2022 році до 150 осіб у 2025 році, що відповідає абсолютному приросту на 40 осіб або 36,4% — свідчення стабільного розвитку компанії та збільшення обсягу проектів.

Таблиця 2.8 – Склад та структура персоналу ІТ-підприємства ТОВ «ДевІТ Груп» (2022-2025 рр.)

Показник	2022р.		2023р.		2024р.		2025р.		2022р. до 2025р., %
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	
Середньооблікова чисельність персоналу	110	100,0	122	100,0	140	100,0	150	100,0	136,4
Адміністративний персонал	12	10,9	14	11,5	17	12,1	18	12,0	150,0
Технічний персонал	98	89,1	108	88,5	123	87,9	132	88,0	134,7

Найбільшою та найбільш динамічною групою залишається технічний персонал, який у всі роки складає близько 88–89% загальної кількості працівників. У 2022 році його чисельність становила 98 осіб, а вже у 2025 році — 132 особи, що відповідає приросту на 34 особи або 34,7%. Такий тренд пов'язаний з основною діяльністю компанії — розробкою програмного забезпечення, де ключову роль відіграють фахівці з програмування, тестування, DevOps, аналітики даних та інформаційної безпеки. Зростання цієї

категорії прямо корелює з розширенням портфеля проектів, залученням нових клієнтів та підвищенням вимог до технічної експертизи.

Паралельно зростає й адміністративний персонал — з 12 осіб (10,9%) у 2022 році до 18 осіб (12,0%) у 2025 році, що відповідає приросту на 6 осіб або 50,0%. Це свідчить про посилення внутрішньої інфраструктури: оптимізацію процесів, розвиток HR-функцій, фінансового управління та логістики — необхідних для масштабування великої команди.

Структурна домінантність технічного персоналу відображає специфіку IT-бізнесу, де людський капітал — це насамперед інтелектуальний потенціал. Водночас зростання адміністративного сектору підкреслює зрілість компанії: вона переходить від моделі «проектної команди» до системи з чітко визначеними функціями підтримки, що забезпечує стабільність, масштабованість та стратегічну відповідальність.

Таблиця 2.9 – Структура персоналу за стажом роботи в компанії ТОВ «ДевІТ Груп» (2022-2025 рр.)

Показники	2022р.		2023р.		2024р.		2025р.		Відхилення 2022р. до 2025р. +/-
	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	
Всього працівників	110	100,0	122	100,0	140	100,0	150	100,0	+40
<i>З них мають стаж роботи:</i>									
до 1 року	25	22,7	18	14,8	20	14,3	14	9,3	-11
від 1 до 3 років	40	36,4	45	36,9	50	35,7	55	36,7	+15
від 3 до 5 років	25	22,7	30	24,6	35	25,0	40	26,7	+15
від 5 до 10 років	15	13,6	22	18,0	25	17,9	29	19,3	+14
від 10 до 20 років	5	4,5	7	5,7	10	7,1	12	8,0	+7
більше 20 років	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0

Цей аналіз підтверджує, що ТОВ «ДевІТ Груп» активно інвестує в технічний потенціал, одночасно формуючи надійну внутрішню інфраструктуру — що є ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності в ІТ-секторі.

Таблиця 2.9 відображає еволюцію кадрового складу ТОВ «ДевІТ Груп» за стажем роботи протягом 2022–2025 років. Загальна чисельність співробітників зросла на 40 осіб, що відповідає приросту на 36,4% — свідчення стабільного розвитку компанії та посилення її ресурсної бази.

Найбільш помітною тенденцією є зростання частки працівників зі стажем від 3 до 10 років: кількість фахівців зі стажем 3–5 років зросла з 25 до 40 осіб (+15 осіб), а зі стажем 5–10 років — з 15 до 29 осіб (+14 осіб). Це свідчить про ефективну стратегію підбору та розвитку молодих спеціалістів, які отримують можливість професійного зростання в рамках компанії. Такий підхід характерний для динамічних ІТ-компаній, де ключовим фактором успіху є не лише технічна кваліфікація, а й адаптивність до нових технологій, методологій та бізнес-завдань.

З іншого боку, спостерігається скорочення кількості співробітників зі стажем до 1 року — з 25 до 14 осіб (зменшення на 11 осіб). Це може вказувати на зміну стратегії найму: замість масового залучення новачків компанія все більше зосереджується на набутті фахівців з певним досвідом, що дозволяє швидше виводити проектні команди на продуктивний рівень.

Значне збільшення кількості працівників зі стажем від 10 до 20 років — з 5 до 12 осіб (+7 осіб) — свідчить про здатність компанії зберігати досвідчених фахівців, які мають цінний контекстний досвід, знання внутрішніх процесів та здатність передавати експертизу. Це важливо в ІТ-секторі, де довгострокові співробітники часто виступають як “корпоративна пам’ять” та ментори для молодих колег.

Водночас, група зі стажем понад 20 років залишається нульовою — що відповідає реальному стану ринку: в ІТ-сфері України такі фахівці є рідкістю,

оскільки сектор активно розвивається лише з 2000-х років. Відсутність таких працівників не є недоліком, а відображає вікову структуру галузі.

Цей аналіз підкреслює, що ТОВ «ДевІТ Груп» має збалансовану кадрову модель: вона поєднує стратегічне залучення молодих фахівців з утриманням досвідчених кадрів, що забезпечує як інноваційність, так і стабільність. Такий підхід дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін, підвищувати якість продукту та зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.10 містить деталізовану інформацію щодо реалізації програм професійного розвитку персоналу ТОВ «ДевІТ Груп» у 2025 році. Загальна кількість співробітників, які взяли участь у навчальних заходах, становила 128 осіб, що охоплює всі ключові категорії: розробників (105 осіб), менеджерів проектів (15 осіб), технічних лідерів (15 осіб), HR-спеціалістів (5 осіб) та рекрутинг-спеціалістів (10 осіб).

Таблиця 2.10 – Професійне навчання працівників ТОВ «ДевІТ Груп» (звітний період 2025 р.)

Вид навчання	Всього	Розробники (105 ос.)	Менеджери (PM) (15 ос.)	Керівники (Tech Leads) (15 ос.)	Головні спеціалісти (HR) (5 ос.)	Спеціалісти (Рекрут.) (10 ос.)
Всього навчено (унікальних):	128	85	14	15	5	9
Пройшли навчання новим проф.	30	25	2	0	1	2
Опанували другі спец.	10	8	1	0	0	1
Пройшли проф. перепідготовку	38	25	5	5	1	2
Підвищили кваліфікацію, з них:	50	27	6	10	3	4
- у навчальних зкладах	5	2	0	1	1	1
- безпосередньо в компанії	15	10	2	3	0	0
- пройшли курси	30	15	4	6	2	3

Найбільш активною групою виявилися розробники: з 105 осіб — 85 брали участь у навчанні. Серед них 25 пройшли курси з нових технологій або спеціальностей, що свідчить про систематичне оновлення технічного стеку та адаптацію до нових вимог ринку. Також 27 розробників підвищили кваліфікацію, зокрема через внутрішні тренінги (10 осіб) та онлайн-курси (15 осіб). Це підтверджує стратегію компанії на підтримку постійного професійного росту, особливо в умовах швидкої технологічної зміни.

Серед менеджерів проектів (15 осіб) навчання пройшли 14, з них 5 — з метою підвищення кваліфікації, а 2 — для освоєння нових методологій управління. Це вказує на зростання вимог до управлінських компетенцій, пов'язаних із Agile, Scrum, SAFe та іншими сучасними підходами.

Технічні лідери (15 осіб) також активно брали участь у навчанні — 15 з них, зокрема 5 — для підвищення кваліфікації, 6 — через корпоративні курси. Це підкреслює важливість їхньої ролі як експертів, які не лише виконують, а й формують технічну стратегію компанії.

HR-спеціалісти та рекрутинг-спеціалісти, хоча й представлених меншою кількістю, також отримали можливість професійного розвитку: 5 з 5 HR-спеціалістів та 9 з 10 рекрутинг-спеціалістів брали участь у навчанні, зокрема з акцентом на аналітиці, автоматизації процесів та вдосконаленні методів найму.

Важливо зазначити, що жоден співробітник не опанував другу суміжну спеціальність — що відповідає загальному тренду в ІТ-секторі, де переважає фокус на глибинному розвитку в одній області, а не на широкій універсальності.

Цей аналіз підкреслює, що ТОВ «ДевІТ Груп» має чітко структуровану систему професійного розвитку, яка враховує специфіку кожної категорії персоналу. Використання різноманітних форматів навчання — від корпоративних тренінгів до зовнішніх курсів — підтверджує гнучкість та стратегічну орієнтацію компанії на підтримку людського капіталу як ключового драйвера росту.

Таким чином, аналіз ключових показників ТОВ «ДевІТ Груп» демонструє картину стабільно зростаючої компанії (Таблиця 2.5), яка, однак, відчуває на собі негативні ринкові тенденції (Таблиця 2.6). Кадровий потенціал підприємства характеризується домінуванням технічних спеціалістів (Таблиця 2.8), поступовим зростанням досвідчених кадрів (Таблиця 2.9) та високим рівнем залученості до професійного розвитку (Таблиця 2.10). Ці дані свідчать про те, що компанія успішно управляє ростом, однак для подальшого масштабування та оптимізації роботи з персоналом необхідно перейти від аналізу загальних кількісних показників до глибокої діагностики самих HR-процесів. Це дозволить виявити приховані проблеми, оцінити рівень задоволеності співробітників та визначити пріоритетні напрями для вдосконалення, що і є метою наступного підрозділу.

2.3 Діагностика ефективності HR-метрик та задоволеності персоналу ТОВ «ДевІТ Груп»

Для об'єктивної оцінки стану та ефективності управління персоналом у ТОВ «ДевІТ Груп» доцільно використовувати комплекс ключових HR-метрик, що дозволяють охопити різні аспекти кадрової діяльності — від рекрутингу до залученості та фінансової ефективності [46]. До таких показників належать: час найму (у днях), середня вартість залучення одного співробітника, рівень ранньої плинності кадрів (частка працівників, які залишають компанію протягом першого року), середній інтервал між внутрішніми підвищеннями, дохід на одного співробітника, ефективність та потенціал персоналу (за методом 9-box grid), середня кількість оплачуваних годин на одного працівника, індекс залученості, а також співвідношення HR-фахівців до загальної кількості працівників.

Особливо важливим індикатором ефективності рекрутингової функції є час найму — період між початком розгляду кандидатури та офіційним прийняттям пропозиції про роботу. Цей показник не лише характеризує

внутрішню ефективність HR-процесів (швидкість оцінки, проведення співбесід, прийняття рішень), а й відображає досвід кандидата. У сучасних умовах високої конкуренції за таланти, особливо в ІТ-секторі, тривалий наймовий цикл часто призводить до втрати найкращих кандидатів, які отримують пропозиції від інших компаній. Навпаки, оптимальний час найму свідчить про добре налагоджену комунікацію між HR-відділом, лінійними менеджерами та кандидатами, а також про привабливість компанії на ринку праці.

Аналіз динаміки цього показника в ТОВ «ДевІТ Груп» наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Час найму в ТОВ «ДевІТ Груп» (2022-2025 рр.)

Вакансія	Дата подачі заявки	Дата HR інтерв'ю	Отримуємо фідбек	Технічне інтерв'ю	Фінальне інтерв'ю	Надсилання офферу	Перший робочий день	К-сть днів на закриття*
Senior Shopify Developer	10.05. 2022р.	12.05. 2022р.	14.05. 2022р.	17.05. 2022р.	20.05. 2022р.	23.05. 2022р.	30.05. 2022р.	13
Middle QA Engineer	08.04. 2023р.	12.04. 2023р.	17.04. 2023р.	21.04. 2023р.	27.04. 2023р.	01.05. 2023р.	08.05. 2023р.	23
Data Analyst (Middle)	15.01. 2024р.	17.01. 2024р.	19.01. 2024р.	23.01. 2024р.	26.01. 2024р.	29.01. 2024р.	05.02. 2024р.	14
Senior DevOps Engineer	10.09. 2024р.	12.09. 2024р.	16.09. 2024р.	19.09. 2024р.	25.09. 2024р.	27.09. 2024р.	07.10. 2024р.	17
Project Manager	01.03. 2025р.	04.03. 2025р.	07.03. 2025р.	12.03. 2025р.	18.03. 2025р.	21.03. 2025р.	28.03. 2025р.	20

Довгий час найму на посади рівня Senior є об'єктивною тенденцією в ІТ-індустрії. Це пов'язано з високими вимогами до кандидатів: очікується не лише технічна експертність, а й досвід керування проектами, наставництва, прийняття архітектурних рішень та взаємодії з клієнтами. У зв'язку з цим процес відбору включає значну кількість етапів — від технічних інтерв'ю та код-рев'ю до оцінки софт-скілів і культурної відповідності, що неминуче

подовжує термін закриття вакансії. Крім того, кандидати на такі позиції часто мають високий рівень ринкової запити, а отже — більш високі очікування щодо рівня компенсації, умов праці та можливостей професійного впливу, що додатково ускладнює процес узгодження умов.

Поряд із часом найму важливим показником ефективності рекрутингової діяльності є вартість найму (Cost Per Hire, CPН), яка відображає загальні витрати компанії на залучення одного співробітника. Згідно із стандартом, розробленим Спілкою управління людськими ресурсами (SHRM) та Американським національним інститутом стандартів і технологій (NIST), CPН розраховується як сума внутрішніх (оплата праці HR-фахівців, використання внутрішніх систем, інтерв'ю) та зовнішніх витрат (робота з рекрутинговими агенціями, публікація вакансій, платформи для пошуку кандидатів), поділена на загальну кількість успішно найнятих працівників за обраний період (місяць, квартал або рік).

Цей показник дозволяє не лише оцінити фінансову ефективність найму, а й порівняти різні джерела залучення кандидатів, а також виявити можливості для оптимізації бюджету. Наприклад, висока вартість найму на посади Middle чи Junior рівнів може свідчити про надмірну залежність від зовнішніх рекрутерів, тоді як тривало високий CPН для Senior-позицій може бути обґрунтованим через ринкову складність.

Аналіз витрат на закриття вакансій у ТОВ «ДевІТ Груп» за місячний період наведено в таблиці 2.12.

Аналіз даних свідчить, що найвищі витрати на найм припадають саме на вакансії, що вимагають високої рівнів експертизи — зокрема, посади рівня Senior. Це пов'язано з необхідністю залучення кандидатів через множину джерел: спеціалізовані платформи, рекрутингові агенції, нетворкінг, пасивний пошук, а також із потребою пропонувати конкурентну компенсацію та додаткові нематеріальні переваги. Окрім прямих витрат на заробітну плату, збільшуються й операційні витрати: тривалий наймовий цикл потребує

додаткових інвестицій у рекламу вакансій, підтримку кандидатів протягом процесу та повторну верифікацію технічних навичок.

Таблиця 2.12 – Вартість найму ТОВ «ДевІТ Груп» на місяць (Жовтень 2025р.)

Вакансія	Покупка вакансії на DOU	Покупка "гарячої" вакансії на DOU	Бонус за найм на Djinni	Бонус за найм рекрутеру	Всього витрат на місяць
Senior Shopify Developer	—	\$125 / 5255,11 грн.	—	\$200 / 8408,18 грн.	\$325 / 13663,29 грн.
Senior DevOps Engineer	—	—	\$2200 / 92489,98 грн.	\$200 / 8408,18 грн.	\$2400 / 100898,16 грн.
Data Analyst (Middle)	\$25 / 1051,02 грн.	—	—	\$100 / 4204,09 грн.	\$125 / 5255,11 грн.
Project Manager	\$25 / 1051,02 грн.	—	\$1500 / 63061,35 грн.	—	\$1525 / 64112,37 грн.
Middle QA Engineer	\$25 / 1051,02 грн.	—	—	\$100 / 4204,09 грн.	\$125 / 5255,11 грн.

Водночас висока вартість найму стає особливо проблематичною у разі ранньої плинності кадрів — одного з ключових індикаторів ефективності HR-процесів. Цей показник відображає частку співробітників, які залишають компанію протягом перших 12 місяців після прийняття на роботу. Рання плинність часто свідчить про невідповідність між очікуваннями кандидата та реальністю роботи, недостатню якість адаптації, слабку комунікацію під час найму або помилки в оцінці компетенцій. Оскільки повна продуктивність нового співробітника досягається лише через 6–12 місяців, втрата такого фахівця означає не лише прямі фінансові збитки (витрати на найм, навчання, менеджерський час), а й втрату потенційного внеску у проекти компанії.

Саме тому моніторинг ранньої плинності є критичним для оцінки якості рекрутингу, адаптації та загальної стратегії утримання персоналу. Дані щодо рівнів найму та плинності кадрів у ТОВ «ДевІТ Груп» наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - Динаміка руху персоналу в ТОВ «ДевІТ Груп» (2022-2025 рр.)

Рік	Кількість наймів працівників (умовно)	Кількість звільнених (умовно)	Всього співробітників (на кінець року, умовно)
2022	30	5	110
2023	20	8	122
2024	22	4	140
2025	15	5	150

Аналіз даних свідчить, що рівень плинності кадрів у ТОВ «ДевІТ Груп» коливається в межах 1–8 співробітників на рік, що вказує на стабільний, але не ідеально нульовий обіг персоналу. Такий рівень плинності є типовим для ІТ-компаній, де часткова зміна команди часто пов'язана з професійним ростом, зміною пріоритетів або адаптацією до нових проектних завдань. Однак, якщо цей показник починає перевищувати поріг у 10–12% річного обороту, це може свідчити про системні проблеми — недостатню мотивацію, слабку корпоративну культуру або невідповідність заробітної плати ринковим стандартам.

Навпаки, низький рівень плинності, як у випадку ТОВ «ДевІТ Груп», вказує на стабільність команди, що є важливим сигналом для клієнтів та інвесторів: це означає, що компанія здатна забезпечити безперебійне виконання проектів, зберегти інтелектуальний капітал та формувати довгострокові партнерства.

Додатковим індикатором, що допомагає зрозуміти причини звільнень, особливо серед високопотенційних фахівців, є середній час з моменту останнього внутрішнього підвищення. Цей показник дозволяє виявити, чи відчувають працівники прогрес у кар'єрі — або ж їхній розвиток застудився. У сучасних ІТ-компаніях відсутність чітких кар'єрних траєкторій часто стає однією з ключових причин відтоку талантів.

Показник доходу на одного працівника виступає як інтегральний індикатор ефективності організації: він відображає не лише продуктивність

команди, а й якість найму, оптимізацію процесів та стратегічну орієнтацію бізнесу. Високий показник свідчить про те, що компанія здатна витягувати максимальну вартість з кожного співробітника — що є ключовим фактором конкурентоспроможності в ІТ-секторі.

Не менш важливим є аналіз ефективності та потенціалу персоналу за допомогою методики 9-box grid — моделі, що оцінює співробітників за двома вимірами: поточна продуктивність (ефективність) та майбутній потенціал. Ця матриця дозволяє візуалізувати, хто з працівників є «ключовими талантами», хто потребує розвитку, а хто — втратою інвестицій. Такий підхід дозволяє не лише виявити ризики ранньої плинності, а й зорієнтуватися на стратегічному утриманні та розвитку цінних фахівців.

Ще одним конкретним метриком, особливо актуальним для ІТ-компаній, є оплачувані години на одного працівника. Цей показник відображає, скільки часу працівник фактично витрачає на задачі, що генерують вартість для компанії. Порівняння цього показника між відділами або менеджерами дозволяє виявити ефективні та неефективні практики управління, а також встановити кореляцію з рівнем залученості та мотивації. Він також пов'язаний з коефіцієнтом використання працівників — що дозволяє оцінити, наскільки оптимально використовується людський ресурс.

Залученість персоналу — один із найважливіших «м'яких» показників, який має пряме вплив на продуктивність, інноваційність та лояльність. Залучені співробітники, навіть у складних умовах, демонструють вищий рівень ініціативи, готовності до вирішення проблем та підтримки стратегічних цілей. Наявність такого стану є прямим результатом ефективного HR-менеджменту, який забезпечує не лише фінансову мотивацію, а й психологічну безпеку, визнання та можливості росту.

У таблиці 2.14 представлені результати внутрішнього опитування співробітників ТОВ «ДевІТ Груп» щодо їхнього рівня задоволеності роботою, що дозволяє отримати кількісну основу для аналізу залученості та виявлення точок зростання.

Ключовим економічним індикатором ефективності HR-функції є співвідношення HR-фахівців до загальної кількості співробітників. Компанії з розвиненою цифровою зрілістю та автоматизованими HR-процесами здатні функціонувати при нижчому співвідношенні — наприклад, 1 HR-спеціаліст на 70–100 співробітників. Це свідчить про ефективність використання ресурсів та високий рівень автоматизації рутинних операцій. Дані щодо цього показника для ТОВ «ДевІТ Груп» наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.14 - Діагностика рівня задоволеності співробітників ТОВ «ДевІТ Груп»

Відділ	Процес адаптації (Onboarding)	Інтеграція в проєкт (клієнт)	Задоволеність проєктом	Чіткість завдань та вимог	Можливості для розвитку	Загальні умови праці	Технічне забезпечення	Темп роботи (Workload)	Задоволеність доходом	Взаємодія з керівником	Середній бал
Відділ менеджменту	9	8	9	9	9	9	9	8	8	9	8,7
HR відділ	10	9	10	10	10	9	10	9	10	10	9,7
Відділ тестування (QA)	9	7	8	8	9	8	9	7	8	9	8,2
Відділ розробки (фронтенд)	8	7	9	9	10	8	8	7	10	10	8,6
Відділ розробки (бекенд)	10	7	8	8	9	9	10	9	9	10	8,9
Сер. показник задоволеності	9,2	7,6	8,8	8,8	9,4	8,6	9,2	8,0	9,0	9,6	8,8

Таблиця 2.15 відображає структуру персоналу ТОВ «ДевІТ Груп» станом на 2025 рік. Загальна чисельність співробітників становить 150 осіб, з яких 140 працюють у технічних та управлінських ролях, а 10 — у функціональних підрозділах. Найбільшу частку складають розробники: 55 — Frontend, 45 — Backend, 10 — мобільні розробники та 23 — QA-інженери, що підтверджує технічну спрямованість компанії.

Таблиця 2.15 – Структура персоналу в компанії ТОВ «ДевІТ Груп»
(станом на 2025р.)

Показник	Кількість	Співвідношення (%)
Всього співробітників	150	100,0
Фронтенд розробники (Shopify та ін.)	55	36,7
Бекенд розробники	45	30,0
Розробники мобільних додатків	10	6,7
Тестувальники (QA)	23	15,3
Тімліди (Керівники команди)	5	3,3
СЕО компанії (Генеральний директор)	1	0,7
Оперативний директор (COO)	1	0,7
Проджект менеджери (PM)	4	2,7
HR-менеджери	2	1,3
Рекрутери	3	2,0
Бухгалтер	1	0,7

Керівництво представлене CEO та COO, а також 5 Team Leads, які забезпечують зв'язок між командами та менеджментом. У сфері управління проектами діють 4 Project Manager. HR-підрозділ налічує 2 HR-менеджери та 3 рекрутери, що дає співвідношення 1 HR-фахівець на 30 співробітників. Це прийнятний рівень для компанії середнього розміру, проте з урахуванням прогнозованого зростання до 150+ осіб та збільшення складності HR-процесів (адаптація, оцінка продуктивності, розвиток), така кількість персоналу може стати обмежувальним чинником. У сучасних умовах, коли ІТ-компанії все частіше використовують HR-аналітику та автоматизацію, такий рівень штатного забезпечення може ускладнити перехід до стратегічної моделі управління персоналом.

Тому доцільно розглянути питання коригування штатного розпису — не лише з точки зору кількості, а й функціонального розширення ролей HR-фахівців (наприклад, введення HR-аналітика, спеціаліста з емплій-експеріенсу, менеджера з кар'єрного розвитку). Це дозволить перейти від адміністративної моделі до стратегічної, де HR-відділ виступає партнером бізнесу, а не просто виконавцем.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ДевІТ Груп» з позицій організаційно-економічної характеристики, стану управління персоналом та ефективності використання HR-метрик. Встановлено, що компанія функціонує у висококонкурентному глобальному ІТ-ринку, орієнтуючись на міжнародних клієнтів, що вимагає від неї постійної адаптації до змінних умов ринку праці, технологічних трендів та очікувань талантів.

Аналіз кадрового потенціалу показав стабільний ріст чисельності персоналу (з 110 до 150 осіб за 2022–2025 роки) за умов збереження низького рівня плинності (1–8 осіб на рік), що свідчить про ефективну політику утримання кадрів. Водночас структура персоналу залишається технічно орієнтованою: понад 85% співробітників — розробники та інженери, що відповідає профілю бізнесу компанії. Гендерна структура відображає загальну ситуацію в українському ІТ-секторі, хоча спостерігається позитивна динаміка зростання частки жінок.

Оцінка ключових HR-показників (час і вартість найму, рання плинність, дохід на одного співробітника, рівень залученості) вказує на певну ефективність поточних процесів, проте виявляє й слабкі місця. Зокрема, високі витрати та тривалий час найму на Senior-позиції, а також обмежена кількість HR-фахівців (1 на 30 співробітників) свідчать про недостатню зрілість HR-системи. Це підтверджується відсутністю повноцінної аналітики продуктивності, слабкою формалізацією кар'єрних траєкторій та обмеженим використанням цифрових інструментів для управління людським капіталом.

Таким чином, незважаючи на загальну стабільність і динамічний розвиток, ТОВ «ДевІТ Груп» потребує стратегічного переосмислення підходів до управління персоналом. Найбільш перспективним напрямом виступає автоматизація HR-процесів, яка дозволить не лише оптимізувати операційну діяльність, а й трансформувати HR-функцію в аналітично орієнтований,

проактивний інструмент стратегічного управління талантами. Отримані висновки формують наукову та практичну основу для розробки рекомендацій у наступному розділі дипломної роботи.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ДЕВІТ ГРУП» НА ЗАСАДАХ АВТОМАТИЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ

3.1. Пріоритетні напрями розвитку та розробка Digital HR Roadmap підприємства

За результатами діагностики стану управління персоналом у ТОВ «ДевІТ Груп» визначено чотири стратегічні напрями, які мають стати основою для подальшого удосконалення HR-системи з урахуванням принципів цифрової трансформації.

Першим і найбільш критичним пріоритетом є автоматизація ключових HR-процесів. На сьогодні компанія частково використовує інструмент ClickUp (Project Management) для керування завданнями, командою та трекінгу проектів, що дозволяє частково контролювати розподіл обов'язків та прогрес виконання робіт. Однак ця система не охоплює повноцінних HR-функцій — таких як управління кандидатами, ведення кадрової документації, нарахування заробітної плати, облік відпусток або оцінка продуктивності. Тому необхідно впровадити спеціалізовану HRM-платформу, яка забезпечить централізовану, безпечну та ефективну автоматизацію всіх етапів життєвого циклу співробітника. Це знизить адміністративне навантаження на HR-відділ, скоротить час на рутинні операції та звільнить ресурси для стратегічних завдань.

Другим важливим напрямом є впровадження системи об'єктивної оцінки продуктивності. У сучасному IT-середовищі, де результат часто вимірюється якістю коду, швидкістю виведення продукту та рівнем задоволеності клієнтів, необхідно формалізувати критерії ефективності для кожної ролі. Система оцінювання повинна поєднувати якісні (feedback від колег, клієнтів, tech leads) та кількісні показники (KPI, OKR, виконання задач за sprint), що дозволить не лише виявити високопродуктивних працівників, а

й визначити індивідуальні шляхи розвитку, підвищити мотивацію та зменшити ризик втрати талантів.

Третім елементом трансформації має стати розвиток інтегрованої системи навчання та професійного зростання. Як показав аналіз, компанія вже активно інвестує у навчання (128 співробітників у 2025 році), проте процеси залишаються фрагментованими. Для підвищення ефективності доцільно створити єдину Learning Management System (LMS), яка буде включати внутрішні тренінги, індивідуальні плани розвитку (IDP), систему сертифікацій та інтеграцію з зовнішніми освітніми платформами. Це забезпечить системність, відстежуваність прогресу та прозорість кар'єрних шляхів.

Четвертий напрям — використання HR-аналітики. У сучасних умовах управління персоналом має ґрунтуватися на даних, а не на інтуїції. Аналіз метрик — від часу найму та рівня плинності до індексу залученості та ROI навчання — дозволить виявляти тренди, прогнозувати ризики (наприклад, зростання відтоку в окремих командах) та приймати проактивні рішення. Для цього необхідно створити єдиний аналітичний дашборд, інтегрований із HRM-системою.

З огляду на специфіку ТОВ «ДевІТ Груп» — ІТ-компанії з високим рівнем проектної роботи, технічною складністю завдань та міжнародною орієнтацією — автоматизація HR-процесів виступає не просто інструментом оптимізації, а стратегічною необхідністю. Саме цифрова HR-платформа дозволить централізувати інформацію, забезпечити прозорість процесів, підвищити якість взаємодії з кандидатами та співробітниками, а також формувати дані для стратегічного планування. Це стане основою для розробки Digital HR Roadmap — чіткого, етапного плану цифрової трансформації HR-функції, який буде деталізовано далі.

Наразі ТОВ «ДевІТ Груп» для підтримки внутрішніх процесів використовує хмарний інструмент ClickUp — платформу для управління проектами, завданнями, цілями та командною взаємодією. Ця система дозволяє координувати роботу розподілених команд, відстежувати прогрес

виконання задач і забезпечує базову прозорість проектних процесів. Однак, незважаючи на широкий функціонал, ClickUp не є спеціалізованим HR-рішенням, що обумовлює низку обмежень у контексті управління людськими ресурсами.

По-перше, висока функціональна насиченість платформи ускладнює її засвоєння новими користувачами, що збільшує час на адаптацію та підвищує ризик некоректного використання інструментів. По-друге, модель ціноутворення ClickUp — залежна від кількості користувачів, обсягу даних та активованих модулів — у довгостроковій перспективі може стати фінансово неефективною, особливо з урахуванням планованого зростання компанії. По-третє, як хмарна система, ClickUp повністю залежить від стабільного інтернет-з'єднання, що може негативно вплинути на доступність інструменту в умовах нестабільної інфраструктури.

Крім того, платформа має обмежену підтримку глибоких інтеграцій із спеціалізованими HR-системами (такими як ATS, LMS або системи розрахунку заробітної плати), а також недостатню гнучкість у налаштуванні бізнес-процесів під специфіку кадрової діяльності. Найбільш критичним недоліком є відсутність вбудованих механізмів автоматизації HR-процесів — зокрема, автоматичного розподілу завдань, тригерів для етапів адаптації, інтелектуального трекінгу продуктивності або генерації аналітичних звітів.

У результаті управління персоналом залишається значною мірою ручним процесом, що призводить до низки практичних проблем: уповільнення найму через відсутність інтегрованої бази кандидатів, неефективний розподіл завдань серед HR-фахівців, складність у моніторингу виконання внутрішніх HR-обов'язків та недостатня прозорість у відстеженні результативності роботи співробітників. Ці фактори негативно впливають на оперативність HR-відділу, якість досвіду кандидатів та загальну ефективність управління людським капіталом.

У якості можливого рішення для оптимізації процесів управління проектами та завданнями в ТОВ «ДевІТ Груп» на підтримку HR-діяльності

пропонується розглянути використання Microsoft Project (MS Project) — одного з найбільш поширених інструментів для планування, координації та моніторингу проектів. Хоча MS Project спочатку розроблений як інструмент управління проектами, а не спеціалізована HR-система, його функціонал може частково допомогти у структуруванні внутрішніх HR-процесів, зокрема в плануванні рекрутингових кампаній, адаптації нових співробітників чи організації навчальних ініціатив.

Серед ключових переваг MS Project варто виділити його високу сумісність із екосистемою Microsoft. Інтеграція з Excel, Outlook, Word та Teams дозволяє легко обмінюватися даними, автоматизувати створення звітів та синхронізувати календарі, що сприяє ефективнішій координації між HR-відділом, лінійними менеджерами та кандидатами. Крім того, програма забезпечує потужні інструменти візуалізації — зокрема, побудову графіків Ганта, які дозволяють чітко відображати етапи HR-процесів, терміни виконання завдань та завантаженість ресурсів.

MS Project також відрізняється розширеним функціоналом для планування робочого навантаження, розподілу завдань між відповідальними особами та формування аналітичних звітів — що може бути корисним для моніторингу етапів найму, адаптації або внутрішніх навчальних програм. При цьому багато менеджерів у ТОВ «ДевІТ Груп» вже знайомі з інтерфейсом Microsoft, що зменшує витрати на навчання. Значну перевагу становить також надійність програми, наявність механізмів резервного копіювання даних, високий рівень інформаційної безпеки та постійна підтримка з боку розробника.

Водночас важливо зазначити, що MS Project не є повноцінною заміною спеціалізованої HRM-системи. Він не забезпечує автоматизації кадрового обліку, управління вакансіями, оцінки продуктивності, розрахунку заробітної плати чи аналітики залученості. Його застосування доцільне лише як допоміжного інструменту для проектного управління HR-ініціативами, а не як основної платформи для управління персоналом.

Впровадження спеціалізованої системи управління проектами та завданнями, яка підтримує HR-процеси, має потенціал суттєво підвищити ефективність роботи відділу управління персоналом у ТОВ «ДевІТ Груп». Автоматизація рутинних операцій — таких як планування етапів найму, координація адаптації нових співробітників, розподіл внутрішніх завдань між HR-фахівцями — дозволить не лише скоротити часові витрати, а й підвищити точність, прозорість і керованість кадрових процесів. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню якості кандидатського досвіду, зменшенню часу на закриття вакансій та покращенню загальної продуктивності HR-функції.

Однак для системного та ефективного переходу до цифрової моделі управління персоналом необхідно відійти від точкових рішень та розробити інтегрований стратегічний план. Саме тому наступним логічним кроком є створення Digital HR Roadmap для ТОВ «ДевІТ Груп».

Digital HR Roadmap — це стратегічний документ, спрямований на послідовну інтеграцію цифрових технологій та аналітичних інструментів у всі аспекти HR-діяльності. Його основна мета — забезпечити структуровану трансформацію традиційних кадрових процесів шляхом впровадження сучасних програмних рішень, які підвищують ефективність, гнучкість і стратегічну орієнтацію управління людським капіталом. Roadmap визначає етапи впровадження, ключові показники успіху (KPI), необхідні ресурси, ризики та критерії оцінки результатів, що робить процес цифрової трансформації прозорим, керованим і вимірюваним.

Розробка такого документу є необхідною передумовою для обґрунтування ефективності запропонованих заходів, оскільки лише цілісний, етапний підхід забезпечує сталі результати й уникнення фрагментарних, неінтегрованих рішень. Розробимо Digital HR Roadmap ТОВ «ДевІТ Груп».

ТОВ «ДевІТ Груп» є українською ІТ-компанією, яка працює за моделлю аутсорсингу та аутстафінгу, надаючи міжнародним клієнтам висококваліфікованих фахівців для довгострокової співпраці. Основна діяльність компанії орієнтована на пошук, підбір, адаптацію, розвиток та

утримання IT-персоналу, що визначає стратегічну важливість ефективного управління людським капіталом.

На початковому етапі розвитку ключовим фокусом є рекрутинг. Однак із зростанням кількості співробітників (від 110 до 150 осіб за останні три роки) виникає необхідність систематизації інших HR-функцій: оцінки продуктивності, планування кар'єрного розвитку, управління навчанням, мотивації та залученості. У цьому контексті діджиталізація HR-процесів стає стратегічним пріоритетом. Найефективнішим підходом є впровадження спеціалізованої системи управління талантами (Talent Management System), яка забезпечує автоматизацію всього життєвого циклу співробітника — від найму до розвитку та утримання.

Зокрема, для підтримки проектного управління HR-ініціативами розглядається використання Microsoft Project (MS Project). Хоча ця платформа не є повноцінною HRM-системою, її потенціал у плануванні, розподілі завдань, відстеженні прогресу та формуванні звітів робить її корисним допоміжним інструментом. MS Project дозволяє створювати графіки Ганта, керувати ресурсами, аналізувати завантаженість команди, інтегруватися з Microsoft Teams, Excel, SharePoint та Azure, що забезпечує високий рівень сумісності, безпеки та доступності. Веб-версія, підтримка багатьох мов, можливість персоналізації інтерфейсу та робота з шаблонами завдань і ресурсів значно підвищують гнучкість управління.

Для HR-менеджерів це означає можливість централізовано керувати процесами адаптації, навчання, внутрішніх оцінок, а також відстежувати статус кожного співробітника — від кандидата до діючого фахівця. Співробітники, у свою чергу, отримують доступ до персонального кабінету, де можуть переглядати свої завдання, запитувати доступ до проектів чи ресурсів, планувати роботу та залишати зворотний зв'язок. Така прозорість сприяє залученості, ініціативності та професійному зростанню.

Ключовими ресурсами системи виступають: календарі робочого часу, шаблони повторюваних HR-процесів (наприклад, етапи онбордингу),

формули для автоматичного розрахунку термінів виконання завдань, а також аналітичні розклади для моніторингу продуктивності. Впровадження таких механізмів дозволяє скоротити рутинне навантаження на HR-фахівців на 30–40%, що, за даними досліджень, безпосередньо підвищує ефективність не лише HR-відділу, а й компанії в цілому [49].

Таким чином, ціллю Digital HR Roadmap для ТОВ «ДевІТ Груп» є створення єдиного цифрового середовища, яке забезпечує:

- ефективне розподілення та відстеження завдань серед співробітників;
- постійну взаємодію між командою, клієнтами та партнерами;
- високий рівень залученості персоналу через прозорість і автономію.

Хоча MS Project може виступати корисним інструментом на етапі трансформації, у довгостроковій перспективі доцільно розглядати інтеграцію з повноцінною HRM-платформою (наприклад, People.Force), що забезпечить стратегічну зрілість HR-функції. Наразі ж запропонована Roadmap становить основу для поступового, етапного переходу до цифрового управління персоналом у ТОВ «ДевІТ Груп» [58].

3.2 Моделювання процесу оптимізації розподілу завдань в системі MS Project

У попередньому підрозділі було обґрунтовано, що пріоритетним напрямом удосконалення для ТОВ «ДевІТ Груп» є автоматизація HR-процесів. Аналіз (розділ 2.3) виявив ключову проблему: значне навантаження на HR-відділ (співвідношення 1 HR-фахівець на 30 співробітників), що призводить до неефективного розподілу задач. Метою даного підрозділу є практичне моделювання цієї проблемної ситуації та демонстрація того, як запропоноване програмне забезпечення — MS Project — дозволяє її вирішити. За допомогою інструментів MS Project буде проведено моделювання розподілу типових HR-завдань між працівниками відділу, щоб візуалізувати конфлікти ресурсів та продемонструвати процес їх автоматичної оптимізації.

Для обґрунтування ефективності впровадження нового програмного забезпечення недостатньо лише теоретичного порівняння його функцій. Необхідно довести, що інструмент здатен вирішити конкретну бізнес-проблему в умовах, наближених до реальних. У цьому контексті моделювання бізнес-процесів (Business Process Modeling, BPM) виступає ключовим методом дослідження.

Бізнес-процес в управлінні персоналом — це будь-яка послідовна сукупність дій, що перетворює вхідні дані (наприклад, заявка на вакансію) на результат, що має цінність (наприклад, найнятий співробітник). Досліджувана нами проблема — неефективний розподіл завдань — є класичним збоєм у бізнес-процесах HR-відділу.

Імітаційне моделювання дозволяє створити динамічну цифрову модель ("as-is") існуючої системи, відтворити в ній проблемні ситуації (наприклад, "перевантаження" співробітників) та протестувати різні сценарії "what-if" без ризику для реальної діяльності компанії. У нашому випадку таким сценарієм "what-if" є впровадження MS Project.

Ключові переваги застосування моделювання для нашого завдання:

- візуалізація вузьких місць: Модель наочно демонструє, у який момент часу і в якого саме співробітника виникає конфлікт завдань (перевантаження);
- оптимізація ресурсів: Моделювання дозволяє знайти найбільш раціональний спосіб розподілу роботи (ресурсів) для досягнення мети в найкоротший термін;
- доказовість рішення: Замість теоретичних припущень, ми отримуємо конкретний результат ("to-be"), який показує, як саме програмне забезпечення усуває проблему.

Обраний інструмент, MS Project, є потужною системою управління проектами, ключові функції якої ідеально підходять для вирішення нашої задачі. Для моделювання ми будемо використовувати три основні компоненти системи.

Діаграма Ганта (Gantt Chart): Це основний інструмент візуалізації. Він являє собою горизонтальну стовпчасту діаграму, де по вертикалі відкладено список завдань, а по горизонталі — час. Довжина кожного стовпця відповідає тривалості завдання. Це дозволяє чітко бачити, коли кожне завдання починається, закінчується та які завдання виконуються паралельно.

Управління ресурсами (Resource Management): У контексті нашої моделі "ресурсами" є співробітники HR-відділу (наприклад, "HR-менеджер 1", "Рекрутер 1" тощо). Ми призначаємо ці ресурси на кожне із завдань.

Виявлення перевантаження ресурсів (Resource Overallocation): Це ключова функція для нашої діагностики. Якщо один і той самий ресурс (співробітник) призначений на два завдання, що виконуються одночасно, MS Project автоматично ідентифікує це як "конфлікт" або "перевантаження" і візуально позначає проблему (зазвичай червоним кольором).

Саме ця функція дозволяє нам відтворити проблему ТОВ «ДевІТ Груп» — ситуацію, коли через "ручний" розподіл менеджером один співробітник змушений виконувати кілька завдань одночасно, що знижує якість та затягує терміни.

На основі аналізу діяльності HR-відділу ТОВ «ДевІТ Груп» (розділ 2.3), ми змодельуємо ситуацію розподілу завдань.

Вхідні дані моделі (Таблиця 3.1):

- ресурси: 4 співробітника HR-відділу.
- завдання: 12 типових операційних завдань, що виникають протягом місяця.

Етап 1. Початковий розподіл завдань (Модель "As-Is").

На першому етапі відтворимо ситуацію "ручного" розподілу, коли менеджер послідовно призначає завдання на доступних співробітників, не маючи повної візуальної картини їх завантаженості.

Таблиця 3.1 – Вхідні дані для моделювання HR-завдань

Код	Умовна назва завдання	Тривалість (дні)
Робота 01	Сорсинг кандидатів (DevOps)	4
Робота 02	Проведення HR-інтерв'ю (QA)	2
Робота 03	Організація онбордингу	3
Робота 04	Підготовка аналітики плинності	4
Робота 05	Скринінг резюме (Frontend)	1
Робота 06	Проведення 1-to-1 зустрічей	3
Робота 07	Оновлення бази даних ATS	4
Робота 08	Підготовка звіту по зарплатах	5
Робота 09	Сорсинг кандидатів (Shopify)	3
Робота 10	Проведення HR-інтерв'ю (PM)	1
Робота 11	Організація Performance Review	1
Робота 12	Адміністрування документів	4

На рис. 3.1 зображено список завдань (з Таблиці 3.1) та їх послідовне призначення чотирьом працівникам HR-відділу.

	Режим задачі	Назва задачі	Длительнс	Начало	Окончани	Предшественн	Названия ресурсов
1		Робота 01	2 дней	Пт 07.11.25	Вт 09.11.25		Працівник 1
2		Робота 02	2 дней	Чт 06.11.25	Пт 07.11.25		Працівник 2
3		Робота 03	3 дней	Пн 10.11.25	Ср 12.11.25	1	Працівник 3
4		Робота 04	4 дней	Сб 08.11.25	Ср 12.11.25	2	Працівник 4
5		Робота 05	1 день	Сб 08.11.25	Сб 08.11.25	2	Працівник 1
6		Робота 06	2 дней	Сб 08.11.25	Пн 10.11.25	2	Працівник 2
7		Робота 07	4 дней	Сб 15.11.25	Ср 19.11.25	3	Працівник 3
8		Робота 08	5 дней	Сб 15.11.25	Чт 20.11.25	3	Працівник 4
9		Робота 09	3 дней	Пт 14.11.25	Пн 17.11.25	4	Працівник 1
10		Робота 10	1 день	Чт 13.11.25	Чт 13.11.25	6	Працівник 2
11		Робота 11	1 день	Сб 22.11.25	Сб 22.11.25	5;8	Працівник 3
12		Робота 12	4 дней	Пт 14.11.25	Вт 18.11.25	10	Працівник 4

Рисунок 3.1 – Розподіл робіт між співробітниками

На рисунку 3.2 зображено результат такого розподілу на діаграмі Ганта.

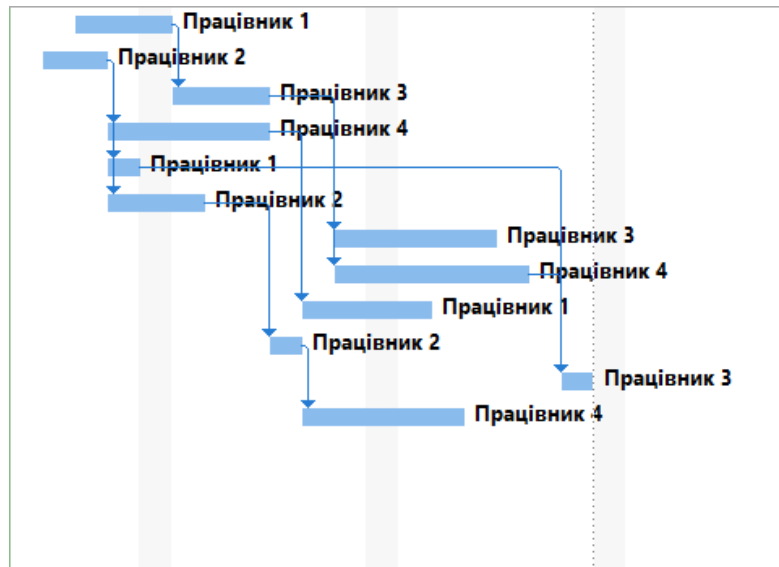


Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта після розподілу робіт

Етап 2. Діагностика конфліктів.

Далі, ми використовуємо вбудований інструмент MS Project "Планування робіт групи" для аналізу завантаженості ресурсів. Система миттєво виявляє конфлікти.

На рисунку 3.3 чітко видно результат діагностики. Червоним кольором та спеціальними позначками виділені ті завдання, де виникло перевантаження ресурсів. Наприклад, "Працівник 1", "Працівник 3" та "Працівник 4" мають по два або три завдання, що частково або повністю збігаються в часі, що фізично неможливо виконати якісно.

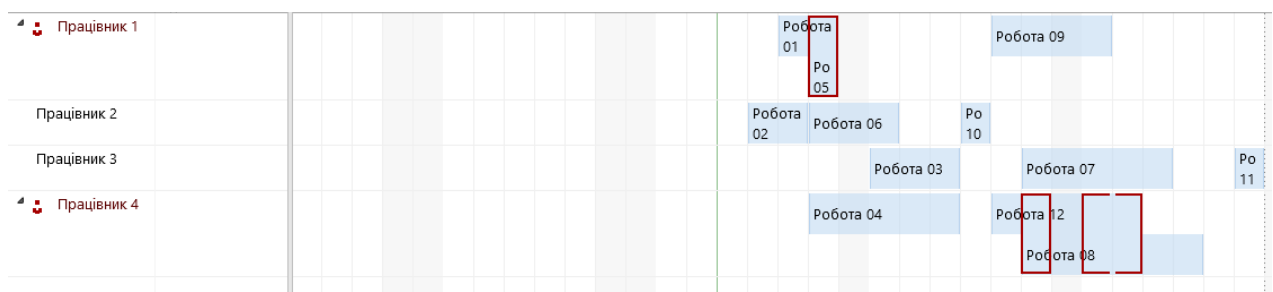


Рисунок 3.3 – Результати аналізу діаграми Ганта з виявленими конфліктами

Етап 3. Автоматична оптимізація (Модель "То-Ве").

Замість того, щоб менеджер вручну пересував завдання, намагаючись знайти рішення, ми застосовуємо автоматичну функцію MS Project "Перепланувати задачу" (або "Вирівняти ресурси"). Програма самостійно аналізує залежності та доступність ресурсів і перебудовує графік. На рисунку 3.4 зображено результат роботи цього автоматичного коригування.

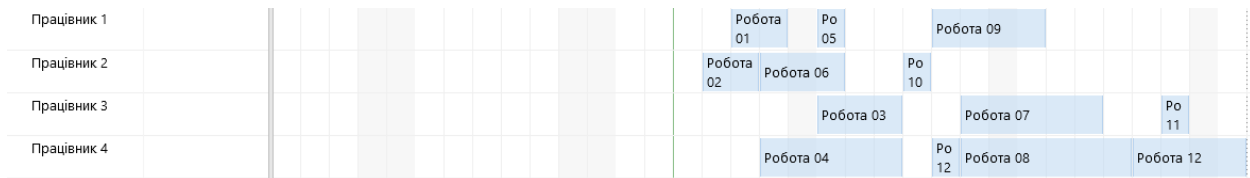


Рисунок 3.4 – Діаграма Ганта після автоматичного коригування розподілу задач

Етап 4. Аналіз оптимізованого плану.

Оновлений графік (рисунок 3.4) та фінальний розподіл робіт (рисунок 3.5) демонструють, що всі конфлікти усунуто. Програма автоматично розсунула завдання в часі, створивши реалістичну та послідовну чергу їх виконання для кожного співробітника.

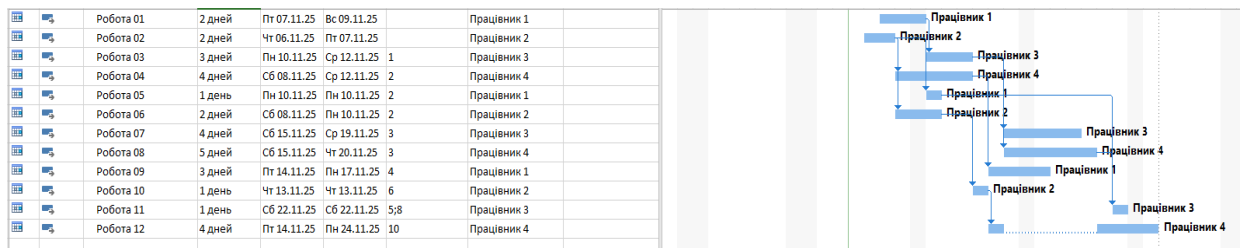


Рисунок 3.5 - Розподіл робіт між співробітниками після коригування розподілу задач

Як бачимо, для вирішення цієї проблеми програма запропонувала автоматичне планування, після якого конфлікти ресурсів та термінів зникли. За допомогою даного програмного забезпечення ми проаналізували

навантаження на кожного співробітника та отримали найбільш ефективний шлях виконання завдань, при якому працівники не перевищують норму . Більше того, модель візуалізувала періоди, в яких послуги окремих працівників не потрібні ("вікна"), що дозволяє менеджеру або додати їм нові завдання, або запланувати час на розвиток та навчання.

Проведене імітаційне моделювання наочно довело процедурну ефективність запропонованого рішення. Було доведено, що впровадження MS Project дозволяє вирішити ключову проблему, виявлену в аналітичному розділі, — неефективний розподіл завдань через перевантаження HR-спеціалістів.

Автоматизація планування та візуалізація завантаженості за допомогою діаграм Ганта дозволяє:

- усунути конфлікти ресурсів та уникнути "перевантажень" співробітників;
- скоротити час менеджера на "ручне" адміністрування та розподіл завдань;
- підвищити прозорість процесів для самих співробітників HR-відділу;
- звільнити час HR-спеціалістів від операційної рутини для виконання більш стратегічних завдань (аналітика, розвиток персоналу, утримання талантів).

Таким чином, процедурну доцільність впровадження доведено. Однак, окрім доведення процедурної ефективності, будь-який проект вдосконалення вимагає фінансового обґрунтування. Необхідно проаналізувати, чи є впровадження MS Project економічно вигідним для ТОВ «ДевІТ Груп» порівняно з альтернативними витратами (наприклад, наймом додаткових співробітників). Цей аналіз буде проведено у наступному підрозділі.

3.3 Економічне обґрунтування та оцінка соціальної ефективності проекту автоматизації

У попередньому підрозділі 3.2 було проведено імітаційне моделювання, яке довело процедурну ефективність впровадження системи MS Project. Було наочно продемонстровано, як запропоноване програмне забезпечення вирішує ключову проблему неефективного розподілу завдань та усуває конфлікти перевантаження ресурсів в HR-відділі.

Однак для прийняття остаточного управлінського рішення про впровадження будь-якого IT-проекту недостатньо лише процедурного обґрунтування. Необхідно провести детальний економічний аналіз, щоб довести, що запропонований захід є фінансово доцільним та вигіднішим за існуючі альтернативи. Метою даного підрозділу є проведення такого аналізу для ТОВ «ДевІТ Груп», розрахунок ключових показників ефективності інвестицій та оцінка супутнього соціального ефекту.

Оцінка економічної ефективності інформаційних систем (ІС) базується на порівнянні витрат, пов'язаних із впровадженням та експлуатацією нового рішення, з економічними вигодами, які воно приносить. У нашому випадку, ми порівнюємо два альтернативні сценарії вирішення ідентифікованої проблеми (перевантаження HR-відділу у співвідношенні 1:30):

- сценарій 1 (Ручне масштабування): Збереження існуючих ("ручних") процесів та найм додаткових HR-спеціалістів для зниження навантаження. Витрати за цим сценарієм є нашою альтернативною вартістю;
- сценарій 2 (Автоматизація): Інвестиції у впровадження програмного забезпечення (MS Project) для автоматизації рутинних процесів та підвищення продуктивності існуючої команди.

Проект вважається економічно доцільним, якщо витрати за Сценарієм 2 значно нижчі, ніж за Сценарієм 1, а інвестиції мають швидкий та високий коефіцієнт повернення. Для розрахунку ми будемо використовувати такі ключові показники [51]:

- річна економія коштів (П): Різниця між витратами на обробку інформації до та після впровадження ІС;
- розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності (Ер): Показник віддачі на кожну інвестовану гривню;
- термін окупності витрат (Т): Час, необхідний для того, щоб зекономлені кошти повністю покрили початкові інвестиції

Перш ніж розраховувати вартість проекту, необхідно оцінити вартість альтернативи, тобто бездіяльності у сфері автоматизації. Як було встановлено в розділі 2.3, на 150 співробітників компанії припадає 5 фахівців HR-департаменту (2 HR-менеджери та 3 рекрутери), що створює співвідношення 1:30. Для зниження навантаження та ефективного функціонування відділу в умовах "ручного" управління необхідно було б найняти щонайменше 4 додаткових HR-спеціалісти (3 рекрутери для пошуку та 1 HR-менеджер для внутрішніх комунікацій та адаптації) .

Розрахуємо річні витрати на утримання цих додаткових фахівців. Згідно з аналізом ринку (Djinni, DOU), середня заробітна плата HR-менеджера або рекрутера в ІТ-компанії з досвідом 2-3 роки становить приблизно \$1000, або 42 040 грн (за курсом НБУ 42,04 грн/дол. станом на 04.11.2025).

Ці розрахунки (з використанням актуального курсу) представлені у Таблиці 3.1.

Таблиця 3.2 – Витрати на найм додаткового HR персоналу

Вартість найму додаткового персоналу	Сума, грн. на місяць	Сума, грн. на рік
Рекрутер 1	42 040	504 480
Рекрутер 2	42 040	504 480
Рекрутер 3	42 040	504 480
HR-менеджер	42 040	504 480
Всього грн.	168 160	2 017 920

Таким чином, альтернативна вартість відмови від автоматизації становить понад 2 млн грн на рік. Цей сценарій є економічно не вигідним,

оскільки він лінійно збільшує витрати компанії, не вирішуючи при цьому самої проблеми неефективності ручних процесів.

Розглянемо витрати на запропоноване рішення — впровадження MS Project. Дане програмне забезпечення є оптимальним за співвідношенням ціна/якість, оскільки інтегрується з існуючими продуктами Microsoft та має потужний функціонал для управління ресурсами.

Витрати розраховуємо для 7 ключових користувачів, які будуть адмініструвати процеси: Генеральний директор, Операційний директор, 4 співробітники HR-відділу (2 HR та 2 Рекрутери) та 1 Проджект-менеджер.

Розглянемо два варіанти ліцензування:

Одноразова оплата (Standard): 21000 грн за 1 користувача.

$$\text{Витрати} = 7 \text{ користувачів} \times 21000 = 147\,000 \text{ грн}$$

Це значні початкові інвестиції.

Річна підписка (Standard): ~1800 грн на місяць за 1 користувача.

$$\text{Витрати на місяць} = 7 \text{ користувачів} \times 1800 \text{ грн} = 12600 \text{ грн}$$

$$\text{Витрати на рік (Ba)} = 12600 \times 12 \text{ міс.} = 151200 \text{ грн}$$

Таблиця 3.3 – Витрати на впровадження MS Project в ТОВ «ДевІТ Груп»

Оплата MS Project	Сума, грн. на місяць	Сума, грн. на рік
Одноразова підписка	12 250 (амортиз. на 12 міс.)	147 000
Річна підписка	12 600	151 200

Очевидно, що варіант з річною підпискою є найбільш доцільним, оскільки дозволяє розподілити витрати в часі та уникнути великих капітальних інвестицій. Цей варіант також на 92,5% дешевший за альтернативний сценарій (найм персоналу).

Визначивши витрати за обома сценаріями, розрахуємо ключові показники ефективності інвестицій у проект автоматизації.

V_0 (витрати до впровадження / альтернативна вартість) = 2017920 грн/рік

V_a (витрати після впровадження) = 151200 грн/рік

K (капітальні витрати на проект) = 151200 грн (витрати першого року).

Річна економія коштів (Π) розраховується за формулою [51]:

$$\Pi = V_0 - V_a \quad (3.1)$$

$$\Pi = 2017920 - 151200 = 1866720$$

Впровадження інформаційної системи дозволить вивільнити 1,87 млн грн бюджету підприємства щорічно.

Розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності (E_p) обчислюється так [51]:

$$E_p = \frac{\Pi}{K} \quad (3.2)$$

$$E_p = \frac{1866720}{151200} = 12,35$$

Це означає, що на кожну гривню, інвестовану у впровадження MS Project, компанія отримує 12,35 грн чистої економії (прибутку) вже протягом першого року. Це надзвичайно високий показник ефективності.

Термін окупності витрат (T) розраховується за формулою [51]:

$$T = \frac{K}{\Pi} \quad (3.3)$$

$$T = \frac{1512000}{1866720} = 0,081 \text{ року}$$

$$0,081 \times 12 \approx 0,97 \text{ міс.}$$

Термін окупності проекту становить менше 1 місяця. Це означає, що витрати на річну підписку на MS Project повністю покриваються економією від ненаймання додаткового персоналу вже протягом першого місяця використання. Результати розрахунків зведено у Таблиці 3.3.

Таблиця 3.4 – Показники ефективності впровадження проекту автоматизації

Показник	Результат розрахунку
Річна економія коштів, грн	1 866 720
Розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності	12,35
Термін окупності витрат, років	0,081 (\approx 1 місяць)

З економічної точки зору проект є високоефективним, швидкоокупним та економічно доцільним.

Незважаючи на високу економічну ефективність, впровадження будь-якого нового ПЗ пов'язане з ризиками, які необхідно врахувати:

– операційний ризик (опір персоналу): Співробітники HR-відділу звикли до існуючих "ручних" методів (Excel) і можуть саботувати впровадження нового, більш складного інструменту. Способи пом'якшення: проведення навчання, чітка комунікація переваг (зниження рутини), призначення "чемпіона" проекту з числа самих HR-спеціалістів;

– технічний ризик (інтеграція): MS Project може не мати прямої інтеграції з існуючою ATS або системою бухгалтерії, що ускладнить обмін даними. Способи пом'якшення: використання MS Project як автономної системи виключно для планування та моніторингу навантаження, що не вимагає глибокої інтеграції на першому етапі;

– ризик перевищення бюджету: Витрати на навчання та консультації можуть перевищити заплановані. Способи пом'якшення: використання безкоштовних навчальних ресурсів Microsoft та внутрішнього навчання силами ІТ-департаменту.

Незважаючи на ці ризики, переваги від автоматизації значно перевищують потенційні складнощі.

Окрім прямого економічного ефекту, впровадження MS Project матиме значний соціальний ефект для компанії, який трансформується у фінансові вигоди в довгостроковій перспективі.

Соціальна ефективність полягатиме у :

– покращенні умов праці та зниженні стресу HR-відділу. Автоматизація рутинних завдань (планування, моніторинг, звітність) та усунення конфліктів перевантаження (як було показано в 3.2) безпосередньо знижує рівень стресу та професійного вигорання HR-команди;

– збільшенні продуктивності та якості HR-послуг. Вивільнений від операційної рутини час співробітники HR-відділу зможуть інвестувати у стратегічні завдання: покращення процесу онбордингу, розвиток програм навчання, проведення 1-to-1 зустрічей, аналітику залученості;

– підвищенні прозорості та справедливості. Чіткий розподіл завдань, візуалізований в MS Project, робить навантаження прозорим та зрозумілим. Це усуває суб'єктивізм у розподілі роботи та підвищує мотивацію команди;

– покращенні "Employee Experience" для всієї компанії. Більш ефективний HR-відділ означає швидший рекрутинг, якісніший онбординг та швидшу реакцію на запити 150 співробітників компанії, що позитивно впливає на загальний рівень задоволеності та лояльності;

– розвитку бренду роботодавця. Компанія, що використовує сучасні інструменти управління, виглядає більш привабливою на ринку праці, що полегшує залучення нових талантів.

Таким чином, впровадження MS Project є економічно доцільним, має надзвичайно швидкий термін окупності та високий коефіцієнт ефективності.

Проект дозволяє не лише зекономити значні кошти (понад 1,8 млн грн на рік), але й вирішує ключову проблему перевантаження HR-відділу, створюючи умови для його переходу від адміністративної до стратегічної функції, що позитивно вплине на всю діяльність ТОВ «ДевІТ Груп».

Висновки до розділу 3

У третьому, проектному, розділі дипломної роботи було розроблено та всебічно обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ДевІТ Груп». Спираючись на ключову проблему, ідентифіковану в аналітичному розділі, — значне операційне навантаження на HR-відділ (при співвідношенні 1:30) та неефективний "ручний" розподіл завдань, — було запропоновано пріоритетний напрям розвитку: автоматизацію HR-процесів.

У якості інструменту впровадження, після аналізу існуючої системи, було обґрунтовано вибір MS Project. Для забезпечення системного впровадження було розроблено "Digital HR Roadmap", що окреслює стратегічні етапи переходу від адміністративної до аналітичної HR-функції.

Для доведення ефективності запропонованого рішення було проведено два види аналізу.

Процедурний (Моделювання): було проведено імітаційне моделювання типових HR-завдань. За допомогою діаграм Ганта було візуалізовано, як "ручний" розподіл призводить до конфліктів та перевантаження ресурсів (співробітників). Подальше застосування автоматичних інструментів MS Project ("вирівнювання ресурсів") наочно продемонструвало повне усунення цих конфліктів та оптимізацію робочого навантаження.

Економічний (Обґрунтування): було проведено розрахунок фінансової доцільності проекту. Було доведено, що впровадження MS Project (з річними витратами 151 200 грн) є на 92,5% вигіднішим за альтернативний сценарій (найм 4 додаткових HR-спеціалістів з річними витратами 2 017 920 грн).

Розрахунок ключових показників ефективності інвестицій продемонстрував надзвичайно високу доцільність проекту.

Річна економія (П) склала 1 866 720 грн.

Коефіцієнт ефективності (Ер) дорівнює 12,35 (тобто кожна інвестована гривня повертає 12,35 грн економії в перший рік).

Термін окупності (Т) становить 0,081 року, або менше одного місяця.

Окрім прямої фінансової вигоди, було обґрунтовано значний соціальний ефект: автоматизація знизить рівень стресу та вигорання в HR-команді, покращить умови праці та вивільнить час спеціалістів для виконання стратегічних завдань.

Таким чином, запропонований проект впровадження MS Project є процедурно доведеним, економічно обґрунтованим та соціально корисним, що дозволяє вирішити ключову проблему компанії та створити фундамент для подальшого масштабування бізнесу.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання, що полягає у розробці та обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності управління персоналом сучасної ІТ-компанії на основі автоматизації HR-процесів. Стрімкий розвиток ІТ-індустрії та висока конкуренція за таланти перетворили людський капітал на ключовий стратегічний ресурс, що вимагає переходу від традиційних адміністративних методів до гнучких, проактивних та технологічних моделей управління. Метою дослідження була діагностика системи управління персоналом ТОВ «ДевІТ Груп» та розробка практичних рекомендацій для її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети було проведено теоретичне дослідження, яке підтвердило специфіку HR-менеджменту в ІТ-секторі, його орієнтацію на гнучкість, інтеграцію з Agile-методологіями та необхідність постійного розвитку команд. Було систематизовано сучасні підходи до управління персоналом, доведено доцільність їх комбінування та визначено ключову роль програмних засобів (HRM, ATS, LMS) у підвищенні ефективності HR-функції.

На основі цієї теоретичної бази було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ДевІТ Груп». Діагностика кадрового потенціалу показала, що компанія стабільно зростає, збільшивши штат зі 110 до 150 співробітників за досліджуваний період, та підтримує низький рівень плинності кадрів, що свідчить про ефективну політику утримання. Водночас аналіз HR-метрик виявив ключову системну проблему, що стримує подальше масштабування, — недостатню зрілість HR-системи та значне операційне навантаження на HR-відділ, що виражається у співвідношенні 1 HR-фахівець на 30 співробітників. Це призводить до "ручного" управління процесами, високих витрат на найм та браку ресурсів для стратегічної роботи.

Для вирішення цієї проблеми було запропоновано проект удосконалення, що базується на автоматизації HR-процесів. Було розроблено

стратегічний "Digital HR Roadmap" та, у якості інструменту, обґрунтовано вибір системи MS Project для оптимізації управління завданнями. Ефективність запропонованого рішення була доведена комплексно. По-перше, процедурне моделювання за допомогою діаграм Ганта наочно продемонструвало, як впровадження системи усуває конфлікти перевантаження ресурсів та оптимізує робочі потоки HR-відділу.

По-друге, було проведено детальне економічне обґрунтування. Впровадження MS Project (з річними витратами 151 200 грн) виявилось на 92,5% вигіднішим за альтернативний сценарій найму додаткових співробітників (з витратами 2 017 920 грн). Розрахункова річна економія склала понад 1,8 млн грн, коефіцієнт ефективності інвестицій — 12,35, а термін окупності проекту становить менше одного місяця. Окрім прямої фінансової вигоди, доведено значний соціальний ефект: зниження стресу та вигорання в HR-команді, підвищення якості HR-послуг для всіх співробітників та посилення бренду роботодавця.

Таким чином, запропонований проект є процедурно доведеним, економічно обґрунтованим та соціально корисним. Він дозволяє вирішити ідентифіковану проблему перевантаження HR-відділу та створює умови для його трансформації з операційного підрозділу на повноцінного стратегічного партнера бізнесу. Всі поставлені завдання дипломної роботи виконано, а мети дослідження досягнуто.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Біловодська О., Кириченко Т., Савченко О. Мотиваційна політика як фактор підвищення іміджу промислового підприємства в контексті управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. 2017. URL: <https://economyandsociety.in.ua/ioumals/12ukrZ29.pdf>.
2. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111–116.
3. Управління персоналом / О. Шубалий та ін. 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління%20персоналом%20підручник%202018.pdf>.
4. Шевченко В. С. Посібник Управління персоналом. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекет., 2021. 121 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/58970/1/2020%20печ.%20122Л..pdf>.
5. Гуменюк І., Талько І. Цифровізація HR-процесів: переваги та ризики. *Матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції. Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді*. Черкаси, 2022. С. 194. URL: <http://78.137.2.119/documents/student/28011.pdf>.
6. Dessler G. *Fundamentals Of Human Resource Management*. Essex : Pearson Education, 2016. URL: <https://www.indeed.com/hire/c/info/fundamentals-of-human-resource-management>.
7. Балабанова Л., Сардак О. В. Підручник Управління персоналом. Центр учб. літ., 2019. 468 с.
8. Виноградський М., Виноградська А., Шканова О. Управління персоналом. 2-ге видання: Навчальний Посібник. Центр учб. літ., 2009. 502 с. URL: <http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/5398/1/VinogradskiyMDVinogradskaAMShkanovaOMUprpers2009.pdf>.

9. The Society for Human Resource Management. The Society for Human Resource Management Statement for the Congressional Record. *SHRM*. URL: <https://advocacy.shrm.org/uncategorized/the-society-for-human-resource-management-statement-for-the-congressional-record/?ga=2.257655435.1089070602.1686045582-1359253148.1686045581>.
10. Brecheisen J. Research: Where Employees Think Companies' DEIB Efforts Are Failing. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2023/03/research-where-employees-think-companies-deib-efforts-are-failing?autocomplete=true>.
11. Bohlander G. W., Snell S. A. *Managing Human Resources*. 2019. 832 p.
12. Dessler G. *Human Resource Management*. 2021. 736 p.
13. Yang H. M., Cooke F. L. *The Handbook of Human Resource Management Policies and Practices in Asia-Pacific Economies*. 2020. URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/38928/1/20%202004.pdf>.
14. Lawler E. E., Boudreau J. W. *Effective Human Resource Management: A Global Analysis*. 2021. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/e749/7616fba5eca435ae65abae3ac60af9129c52.pdf>.
15. Huang T. C., Law C. C., Liou J. J. HRM practices, turnover intention, and job performance: A study of IT professionals in Taiwan. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 107. P. 1–12.
16. Scholarios D., Marks A. Human resource management and the productivity challenge. *Human Resource Management Journal*. 2019. Vol. 29, no. 1. P. 1–11.
17. ISO/IEC/IEEE 12207. Information technology - Software life cycle processes. *International Organization for Standardization*. URL: <https://www.iso.org/standard/62955.html>.

18. Techopedia. Human Resources Management System (HRMS). URL: <https://www.techopedia.com/definition/30548/human-resources-management-system-hrms>.
19. Grand View Research. HR Software Market Size, Share \& Trends Analysis Report by Software Type, by End User (Large Enterprises, Small \& Medium Enterprises), by Deployment, by Region, and Segment Forecasts, 2020 - 2027. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/human-resource-hr-software-market>.
20. Featured Customers. The Top HR Software Companies in 2021 According to the Featured Customers Spring 2021 Customer Success Report Rankings. URL: <https://www.featuredcustomers.com/blog/the-top-hr-software-companies-in-2021-according-to-the-featuredcustomers-spring->.
21. BambooHR. Програмне забезпечення від компанії BambooHR. URL: <https://www.bamboohr.com/>.
22. Workday. Програмне забезпечення від компанії Workday. URL: <https://www.workday.com/en-us/why-workday/why-different.html>.
23. Oracle Human Capital Management. Програмне забезпечення від компанії Oracle Human Capital Management. URL: <https://www.accenture.com/us-en/services/oracle/human-capital-management-cloud>.
24. HR Technologist. What to Look for in HR Software. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-culture/what-to-look-for-in-hr-software/>.
25. PwC. Ukrainian IT Industry in Numbers 2020. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/assets/ukrainian-it-industry-in-numbers-2020-en.pdf>.
26. DOU.ua. Ukrainian IT Industry Review 2020-2021. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-market-review-2020-2021/>.
27. AIN.ua. Ukrainian IT Industry in Numbers 2021. URL: <https://ain.ua/en/2021/03/24/ukra.ima.n-it-industrv-in>.

28. Gartner. Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud Revenue to Grow 6.3% in 2020. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-07-14-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-revenue-to-grow-63-percent-in-2020>.
29. IDC. Worldwide Software Market Forecast, 2021-2025: A New Paradigm for Growth. URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US47450321>.
30. Statista. Global IT Services Industry - Statistics \& Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/981/global-it-services-industry/>.
31. Григораш М. ІТ-ринок України 2022: зміни та прогнози. *SPEKA.media*. URL: <https://speka.media/dereva-ne-rostut-do-nebes-abo-yak-zminivsyia-ukrayinskii-rinok-it-za-ostanni-pivroku-v47edv>.
32. DOU.ua. ІТ-ринок України в 2021 році: дослідження компанії DOU.ua. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/iobs-and-trends-2021/>.
33. Серко С. Що мотивує айтішників більше, ніж гроші - кейс А-Банку. URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2620/>.
34. Kramarska K. Modern approaches to human resource management in IT companies. *Economic Annals-XXI*. 2021. Vol. 182, no. 5-6. P. 59–62.
35. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 2014. 440 p.
36. Trullen J., Bos-Nehles A., Valverde M. From Intended to Actual and Beyond: A Cross-Disciplinary View of Human Resource Management Implementation. *Wiley Online Library*. 2020. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12220>.
37. Karman A. Understanding sustainable human resource management - organizational value linkages: The strength of the SHRM system. *IOS Press Content Library*. 2020. URL: <https://content.iospress.com/articles/human-systems-management/hsm190602>.
38. Junita A. The Creative Hub: HR Strategic Function in The Digital Age. *Advances in Economics, Business and Management Research, volume 176*

Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020). 2020. URL: <https://www.atlantispress.com/article/125951449.pdf>.

39. Teal T. The Human Side of Management. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1996/11/the-human-side-of-management>.

40. HR Management in the Digital Age: the Main Trends Assessment and Stakeholders / O. Chygryn et al. URL: https://www.researchgate.net/publication/339245518_HR_Management_in_the_Digital_Age_the_Main_Trends_Assessment_and_Stakeholders.

41. KPMG. Measuring the Effectiveness of HR Practices. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/01/measuring-the-effectiveness-of-hr-practices.pdf>.

42. The HR Director. Measuring the effectiveness of HRM. URL: <https://www.thehrdirector.com/features/measuring-effectiveness-hrm/>.

43. Heathfield S. M. What Is Human Resource Management?. *The Balance Careers*. URL: <https://www.thebalancemoney.com/what-is-human-resource-management-1918143>.

44. HRIS Payroll Software. HR Software Evaluation Criteria. URL: <https://www.hrispayrollsoftware.com/hr-software-evaluation-criteria/>.

45. HR Technologist. What to Look for in HR Software. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-culture/what-to-look-for-in-hr-software/>.

46. van Vulpen E. 14 HR Metrics Examples. *Academy to innovate HR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/14-hr-metrics-examples/>.

47. BambooHR. Core HR vs. Talent Acquisition: What's the Difference?. URL: <https://www.bamboohr.com/blog/core-hr-vs-talent-acquisition/>.

48. HR Technologist. Core HR vs. Talent Management: What's the Difference?. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/talent-management/core-hr-vs-talent-management-whats-the-difference/>.

49. HR Morning. What to Look for in HR Software. URL: <https://www.hrmorning.com/hr-software-selection-criteria/>.
50. Djinni. Статистика зарплат HR на сайті Djinni. URL: <https://djinni.co/salaries/hr/?exp=2>.
51. Крупка Я. Інформаційне забезпечення та аналітична оцінка альтернативних інвестиційних ресурсів. *Економічний аналіз: збірник наукових праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету*. 2010. Вип. 6. С. 17–19.
52. Ляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10054>.
53. Ляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Напрями цілепокладання у сфері мотивації праці. *Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів: Матеріали ІУ Міжнародної наукової конференції. 18 травня 2022 р. К., 2022*. С. 151.
54. Кузьмінська Н. Л., Бірюкова В., Кошова І. Порівняльний аналіз заробітної плати України з іншими країнами світу. *зб. матеріалів наук.-практ. конф., м. Київ, 24-25 червня 2021 р. Київ, 2021*. С. 262. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/36940/1/Король-%20тези.docx>.
55. Трофименко О., Бірюкова В., Кошова І. О. SWOT-аналіз та стратегічні альтернативи розвитку Саксаганської ОТГ. *Моделювання та прогнозування економічних процесів: зб. тез доп. XVI Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 17 лист. 2022 р. К., 2022*. С. 172. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/52518/1/Skorobohatova_Kot.pdf.
56. Бірюкова В., Лободзинська Т. Ефективність діяльності рекрутингових компаній (на прикладі ІТ-сфери). *Моделювання та прогнозування економічних процесів: зб. тез доп. XVI Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 17 лист. 2022 р. К., 2022*. С. 172. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/52518/1/Skorobohatova_Kot.pdf.

57. Борданова Л., Бірюкова В. Аналіз ефективності сучасних методів підбору кадрів. *Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року*. К., 2021. С. 209. URL: https://ecosyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2022/06/2021_up.pdf.

58. Бірюкова В. ІТ в управлінні персоналом: курсова робота. 2023. 3 с.