

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА  
АКАДЕМІЯ»**  
**ФАКУЛЬТЕТ КІБЕРБЕЗПЕКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Кафедра кібербезпеки

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-  
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: здобувач 4 курсу

Рівень бакалавр

Галузь знань 07 “Управління та  
адміністрування”,

спеціальність 073 «Менеджмент»

**Руденко Каріна Сергіївна**

Керівник: професор, д.е.н.

**Горбаченко Станіслав Анатолійович**

Рецензент: доцент, к.ф.-м.н.

**Чепурна Олена Євгенівна**

Одеса – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»  
Факультет кібербезпеки та інформаційних технологій  
Кафедра кібербезпеки  
Галузь знань: **07 Управління та адміністрування**  
Спеціальність: **073 Менеджмент**  
Назва освітньої програми: **ІТ менеджмент та маркетинг**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри кібербезпеки  
професор С.А. Горбаченко

\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

### З А В Д А Н Н Я

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу  
здобувачу Руденко Каріні Сергіївні

1. Тема роботи: «Вдосконалення системи управління персоналом ІТ-підприємства»

Керівник роботи: професор, д.е.н. Горбаченко Станіслав Анатолійович  
затверджені наказом НУ ОЮА від «18» березня 2025 року № 548-6

2. Строк подання здобувачем роботи «27» травня 2025 рік

3. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 рік

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів бакалаврської роботи                                               | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | Аналіз предметної області та пошук науково-технічної інформації за темою роботи | Вересень-жовтень 2024         |          |
| 2     | Узгодження теми з науковим керівником, формулювання мети завдань дослідження    | Листопад 2024                 |          |
| 3     | Робота над першим розділом                                                      | Листопад-грудень 2024         |          |
| 4     | Робота над другим розділом                                                      | Січень-лютий 2025             |          |
| 5     | Робота над третім розділом                                                      | Лютий-березень 2025           |          |
| 6     | Уточнення подальшого обсягу роботи та його коригування                          | Березень-травень 2025         |          |
| 7     | Оформлення звітної частини                                                      | Травень 2025                  |          |
| 8     | Захист роботи                                                                   | 16.06.2025                    |          |

Здобувач \_\_\_\_\_  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему “Вдосконалення системи управління персоналом ІТ-підприємства, на прикладі ТОВ «Інвеб»” на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, освітньою програмою: Менеджмент, містить 5 рисунків, 12 таблиць, 35 літературних джерел за переліком посилань. Робота виконана на 53 сторінках загального тексту і 44 сторінках основного тексту.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом ІТ-підприємства на основі аналізу її поточного стану та врахування сучасних тенденцій у сфері HR-менеджменту. Розроблено рекомендації з оптимізації адаптаційних програм, впровадження індивідуальних планів розвитку, автоматизації HR-процесів через HRM-систему, гейміфікації робочих процесів і гнучкого лідерства, а також удосконалення оцінки ефективності персоналу з використанням KPI та методу 360 градусів. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Інвеб» за 2020–2023 роки, оцінено динаміку та структуру персоналу, виявлено проблеми, такі як висока плинність кадрів і зниження продуктивності.

Результати роботи можуть бути використані ІТ-підприємствами для підвищення продуктивності персоналу, зниження плинності кадрів, оптимізації бізнес-процесів і зміцнення конкурентних позицій на ринку. Можливими напрямками подальших досліджень є аналіз впливу штучного інтелекту на автоматизацію HR-процесів, зокрема рекрутингу та оцінки персоналу, а також адаптація запропонованих моделей до інших сегментів ІТ-ринку.

МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ІТ-ПІДПРИЄМСТВО,  
HR-ПРОЦЕСИ, ПРОДУКТИВНІСТЬ.

## ABSTRACT

The qualification work on the topic “Improving the Human Resource Management System of an IT Enterprise, Using the Example of InWeb LLC” for obtaining the first (bachelor’s) level of higher education in the specialty 073 Management, educational program: Management, contains 5 figures, 12 tables, and 35 literary sources listed in the references. The work spans 53 pages of total text and 44 pages of main text.

The purpose of the work is to develop proposals for improving the human resource management system of an IT enterprise based on an analysis of its current state and consideration of modern trends in HR management. Recommendations were developed for optimizing onboarding programs, implementing individual development plans, automating HR processes through an HRM system, gamifying work processes, adopting flexible leadership, and enhancing personnel performance evaluation using KPIs and the 360-degree feedback method. An analysis of the financial and economic activities of InWeb LLC for 2020–2023 was conducted, the dynamics and structure of personnel were assessed, and issues such as high staff turnover and a decrease in productivity were identified.

The results of the work can be used by IT enterprises to enhance personnel productivity, reduce turnover, optimize business processes, and strengthen competitive positions in the market. Possible directions for further research include analyzing the impact of artificial intelligence on the automation of HR processes, particularly recruitment and personnel evaluation, as well as adapting the proposed models to other segments of the IT market.

MANAGEMENT, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, IT ENTERPRISE, HR PROCESSES, PRODUCTIVITY.

## ЗМІСТ

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ.....                                                                      | 6  |
| 1 Теоретичні основи управління персоналом ІТ-підприємств.....                   | 9  |
| 1.1 Сутність категорії «управління персоналом».....                             | 9  |
| 1.2 Особливості процесів управління персоналом в ІТ-сфері.....                  | 11 |
| 1.3 Зарубіжний досвід впровадження HR-практик в ІТ-індустрії.....               | 14 |
| 2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Інвеб».....                         | 18 |
| 2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....                 | 18 |
| 2.2 Оцінка показників динаміки та структури персоналу підприємства.....         | 23 |
| 2.3 Виявлення проблем і недоліків у поточній системі управління персоналом..... | 28 |
| 3 Шляхи вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Інвеб».....            | 34 |
| 3.1 Пропозиції щодо оптимізації процесів управління персоналом.....             | 34 |
| 3.2 Впровадження управлінських інновацій в діяльність підприємства.....         | 39 |
| 3.3 Оптимізація оцінки ефективності персоналу підприємства.....                 | 43 |
| Висновки.....                                                                   | 48 |
| Перелік посилань.....                                                           | 50 |

## ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким зростанням ролі інформаційних технологій (ІТ) у всіх сферах суспільного життя. ІТ-індустрія є однією з найбільш динамічних галузей, що визначає конкурентоспроможність країн і компаній на глобальному ринку. Успіх ІТ-підприємств значною мірою залежить від ефективного використання людського капіталу, адже саме персонал є ключовим ресурсом, що забезпечує інноваційність, якість продуктів і послуг, а також швидкість адаптації до змін ринкового середовища. У цьому контексті система управління персоналом набуває стратегічного значення, оскільки від її якості залежить здатність компанії залучати таланти, розвивати їх потенціал і утримувати висококваліфікованих фахівців у конкурентному середовищі.

ІТ-галузь в Україні демонструє стабільне зростання, що супроводжується підвищенням попиту на кваліфікованих спеціалістів і, відповідно, ускладненням завдань управління персоналом. Швидкий розвиток технологій та глобалізація ринку праці вимагають від ІТ-підприємств впровадження сучасних HR-практик, які враховують специфіку галузі, зокрема віддалену роботу, гнучкі графіки, а також необхідність постійного професійного розвитку працівників. Ефективність системи управління персоналом безпосередньо впливає на продуктивність компанії, її фінансові результати та репутацію як роботодавця. Водночас багато українських ІТ-підприємств стикаються з проблемами, пов'язаними з недостатньою адаптацією традиційних методів управління персоналом до особливостей ІТ-сфери, що призводить до плинності кадрів, зниження мотивації працівників і втрати конкурентних позицій.

Мета дослідження – розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом ІТ-підприємства на основі аналізу її поточного стану та врахування сучасних тенденцій у сфері HR-менеджменту. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- визначити сутність категорії «управління персоналом» та її ключові складові в контексті сучасних економічних умов.
- виявити особливості процесів управління персоналом в ІТ-сфері, враховуючи специфіку технологічного середовища та вимоги до кваліфікації працівників.
- проаналізувати зарубіжний досвід впровадження HR-практик в ІТ-індустрії та визначити можливості їх адаптації до українських реалій.
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Інвеб» за 2020–2023 роки для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства.
- оцінити динаміку та структуру персоналу ТОВ «Інвеб» за функціональними, кваліфікаційними, віковими та гендерними характеристиками.
- виявити основні проблеми та недоліки в поточній системі управління персоналом ТОВ «Інвеб» та оцінити їхній вплив на продуктивність підприємства.
- розробити пропозиції щодо оптимізації процесів управління персоналом ТОВ «Інвеб» з урахуванням виявлених проблем.
- запропонувати управлінські інновації для підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Інвеб».
- розробити методику оптимізації оцінки ефективності персоналу ТОВ «Інвеб» для підвищення продуктивності та мотивації працівників.

Об’єкт дослідження – система управління персоналом ІТ-підприємства.

Предмет дослідження – організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі вдосконалення системи управління персоналом в ІТ-індустрії.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом можуть бути використані ІТ-підприємствами для підвищення ефективності роботи персоналу, зниження плинності кадрів і зміцнення конкурентних позицій на ринку. Запропоновані заходи враховують сучасні тенденції в HR-менеджменті, зокрема впровадження

цифрових інструментів, гейміфікацію процесів і персоналізовані підходи до мотивації працівників.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1 Сутність категорії «управління персоналом»

Управління персоналом є багатогранною категорією, яка охоплює процеси планування, підбору, мотивації, розвитку та оцінки працівників з метою досягнення стратегічних цілей організації. У науковій літературі управління персоналом визначається як систематична діяльність, спрямована на забезпечення організації кваліфікованими кадрами, створення умов для їхньої ефективної роботи та підтримання балансу між інтересами працівників і роботодавця [1]. Ця категорія еволюціонувала від традиційного кадрового менеджменту, зосередженого на адміністративних функціях, до стратегічного управління людськими ресурсами (HRM), яке інтегрує HR-практики в загальну стратегію бізнесу.

Основоположником сучасного підходу до HRM вважається Девід Ульріх, який запропонував модель HR як стратегічного партнера, агента змін, експерта з адміністративних питань і захисника інтересів працівників [2]. Згідно з цією моделлю, управління персоналом включає чотири ключові ролі: стратегічне планування, управління змінами, адміністративна підтримка та підтримка працівників. У контексті ІТ-підприємств стратегічна роль HRM набуває особливого значення, оскільки успіх компанії залежить від здатності залучати таланти та підтримувати їхню продуктивність у конкурентному середовищі.

Управління персоналом базується на низці принципів, серед яких:

- Системність: узгодження всіх HR-процесів (підбір, навчання, мотивація) для досягнення спільної мети.
- Гнучкість: адаптація до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.
- Людиноцентричність: визнання працівників як ключового ресурсу, а не лише засобу виробництва [3].

Основні функції управління персоналом включають:

1. Планування людських ресурсів: прогнозування потреб у кадрах і розробка стратегій їх залучення.
2. Підбір і відбір персоналу: пошук і оцінка кандидатів, які відповідають вимогам компанії.
3. Навчання та розвиток: забезпечення професійного зростання працівників через тренінги, курси та менторинг.
4. Мотивація: створення матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення продуктивності.
5. Оцінка діяльності: моніторинг результатів роботи працівників і надання зворотного зв'язку [4].

У науковій літературі підкреслюється, що ефективне управління персоналом сприяє підвищенню організаційної ефективності. Наприклад, дослідження Vohall і Purcell показало, що компанії з розвиненою HR-стратегією мають на 20% вищу продуктивність праці порівняно з тими, що не приділяють уваги управлінню персоналом [5].

У контексті ІТ-підприємств ці функції ускладнюються через високу плинність кадрів, дефіцит кваліфікованих спеціалістів і потребу в постійному оновленні знань.

Теоретичні моделі управління персоналом, такі як модель АМО (Abilities, Motivation, Opportunities), пояснюють, як здібності працівників, їхня мотивація та можливості для розвитку впливають на результати компанії [6].

Згідно з цією моделлю, HR-практики повинні створювати умови, за яких працівники можуть реалізувати свій потенціал, що особливо актуально для ІТ-сфери, де інновації залежать від креативності та експертизи команд.

Для візуалізації основних компонентів управління персоналом наведено схему на рисунку 1.1.

На верхньому рівні розташована стратегія організації, яка визначає загальний напрямок діяльності та цілі, що стосуються управління людськими ресурсами.

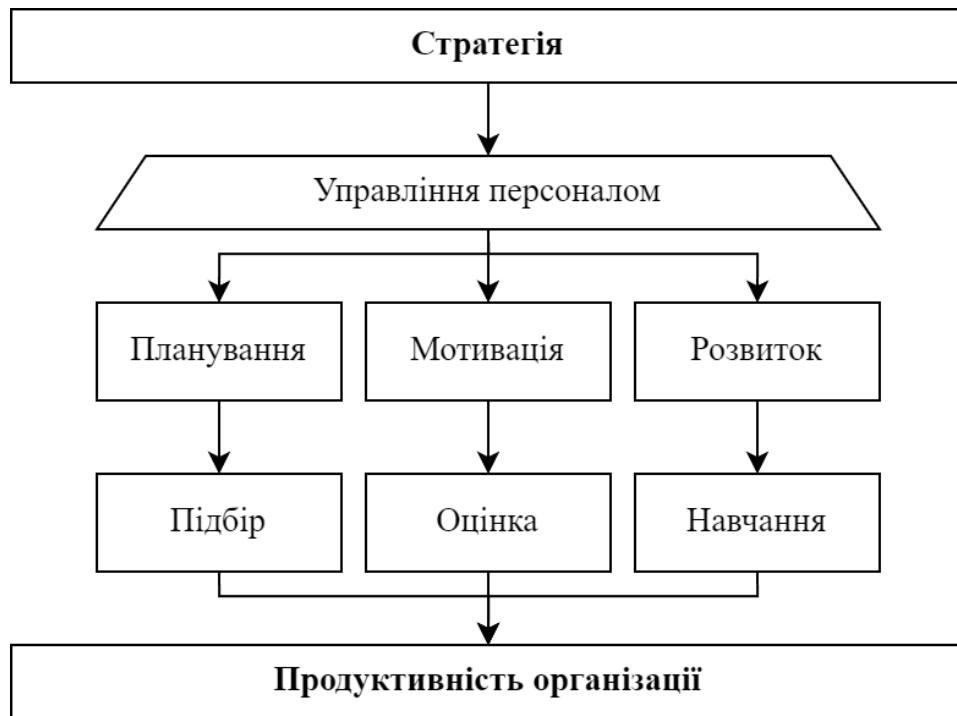


Рисунок 1.1 – Компоненти управління персоналом

*Джерело: складено за даними [3-6]*

Управління персоналом є комплексною системою, яка поєднує стратегічні та операційні аспекти, спрямовані на максимізацію потенціалу працівників. У ІТ-підприємствах ця категорія набуває специфічних рис, пов'язаних із динамічним ринком праці та високими вимогами до кваліфікації, що розглядається в наступному підрозділі.

## 1.2 Особливості процесів управління персоналом в ІТ-сфері

ІТ-сфера характеризується унікальними умовами, які впливають на процеси управління персоналом. Швидкий розвиток технологій, глобальна конкуренція за таланти, високий рівень інноваційності та специфіка організаційної культури створюють особливі виклики для HR-менеджерів ІТ-підприємств. У цьому підрозділі розглядаються ключові особливості HR-процесів у ІТ-сфері, включаючи підбір персоналу, мотивацію, навчання, управління плинністю кадрів і формування корпоративної культури.

Підбір персоналу в ІТ-сфері є одним із найскладніших завдань через дефіцит кваліфікованих фахівців. Згідно з дослідженням McKinsey (2023), попит на розробників програмного забезпечення у світі перевищує пропозицію на 40% [7]. ІТ-компанії використовують комплексні стратегії рекрутингу, включаючи активний пошук (headhunting), співпрацю з ІТ-ком'юніті, хакатони та стажування. Наприклад, компанії, такі як Google і Microsoft, застосовують багатоступеневі співбесіди, які оцінюють не лише технічні навички, а й soft skills, такі як комунікація та вирішення проблем [8]. Унікальною особливістю є акцент на портфоліо кандидатів (наприклад, проєкти на GitHub), яке часто важить більше, ніж формальна освіта.

Мотивація працівників в ІТ-сфері виходить за рамки традиційних фінансових стимулів. Дослідження Harvard Business Review (2022) показує, що 62% ІТ-фахівців цінують гнучкий графік і можливість працювати віддалено більше, ніж високі зарплати [9]. Нематеріальні стимули, такі як автономія у проєктах, доступ до передових технологій і можливості для самореалізації, відіграють ключову роль. Наприклад, компанії, такі як Atlassian, пропонують працівникам 20% робочого часу на власні проєкти, що сприяє інноваціям і підвищує лояльність [10]. Водночас, програми опціонів на акції (stock options) залишаються популярними в стартапах, забезпечуючи довгострокову мотивацію.

Навчання та розвиток є критично важливими в ІТ-сфері через швидке старіння знань. Звіт World Economic Forum (2023) прогнозує, що 50% технічних навичок у ІТ втрачають актуальність кожні 2–3 роки [11]. ІТ-підприємства інвестують у програми безперервного навчання, включаючи внутрішні академії, доступ до онлайн-платформ (Coursera, Udemy) і сертифікації (AWS, Cisco). Наприклад, Amazon пропонує програму Career Choice, яка фінансує навчання працівників у перспективних технічних напрямках [12]. Крім того, менторинг і peer-to-peer навчання стають стандартом для обміну знаннями в командах.

Управління плинністю кадрів є серйозним викликом, оскільки ІТ-фахівці часто змінюють роботодавців у пошуках кращих умов. Згідно з даними LinkedIn

(2023), середній термін роботи розробника в одній компанії становить 2,5 роки [13]. Висока плинність призводить до втрати знань і зростання витрат на рекрутинг. Для її зниження компанії застосовують стратегії утримання, такі як індивідуальні кар'єрні плани, регулярний зворотний зв'язок і створення комфортного робочого середовища. Наприклад, Salesforce використовує модель 1-1-1, яка дозволяє працівникам брати участь у благодійних проєктах, що підвищує їхню залученість [14].

Корпоративна культура в IT-підприємствах має свої особливості, які впливають на HR-процеси. Вона часто базується на принципах відкритості, інноваційності та горизонтальної структури. Дослідження MIT Sloan School (2022) показує, що компанії з сильною культурою інновацій мають на 30% вищу продуктивність команд [15]. Наприклад, Netflix пропагує "культуру свободи та відповідальності", де працівники мають максимальну автономію за умови високих результатів [16]. Такі культури сприяють залученості, але вимагають від HR-менеджерів ретельного відбору кандидатів, які відповідають цінностям компанії (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Особливості HR-процесів в IT-сфері

| Процес                | Особливості в IT-сфері                               | Приклади інструментів                      |
|-----------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Підбір персоналу      | Дефіцит талантів, акцент на портфоліо                | GitHub, хакатони, технічні співбесіди      |
| Мотивація             | Гнучкий графік, автономія, нематеріальні стимули     | Опції, 20% часу на власні проєкти          |
| Навчання              | Безперервне оновлення знань                          | Coursera, внутрішні академії, сертифікації |
| Плинність кадрів      | Високий рівень, потреба в утриманні                  | Кар'єрні плани, зворотний зв'язок          |
| Корпоративна культура | Відкритість, інноваційність, горизонтальна структура | Культура свободи, ціннісний відбір         |

*Джерело: складено за даними [13-17]*

Особливості IT-сфери вимагають від HR-менеджерів адаптивності та використання сучасних технологій, таких як HR-аналітика та автоматизація рекрутингу. Наприклад, інструменти на основі штучного інтелекту (AI), такі як

Mya Systems, допомагають аналізувати резюме та прогнозувати відповідність кандидатів [17]. Таким чином, управління персоналом в ІТ-сфері є комплексним процесом, який поєднує традиційні HR-практики з інноваційними підходами, адаптованими до динамічного середовища.

### 1.3 Зарубіжний досвід впровадження HR-практик в ІТ-індустрії

Зарубіжний досвід управління персоналом в ІТ-індустрії є цінним джерелом знань для вдосконалення HR-практик у будь-якій країні. Провідні ІТ-компанії світу, такі як Google, Microsoft, Amazon, Netflix і Spotify, розробили унікальні підходи до залучення, мотивації та розвитку працівників, які стали еталоном для галузі.

Зарубіжні ІТ-компанії приділяють значну увагу створенню сильного бренду роботодавця (employer branding), що допомагає залучати найкращі таланти. Дослідження Glassdoor показує, що компанії з високим рейтингом бренду роботодавця отримують на 50% більше якісних резюме [18]. Google, наприклад, використовує стратегію "кандидатоцентричності", пропонуючи прозорий процес відбору, детальний зворотний зв'язок і доступ до інформації про культуру компанії через блоги та відео [19]. Microsoft застосовує гейміфіковані методи рекрутингу, такі як Coding Challenges, що залучають молодих розробників [20]. Ці практики підвищують привабливість компанії для кандидатів і знижують витрати на пошук талантів.

Зарубіжні ІТ-компанії активно використовують комбінацію матеріальних і нематеріальних стимулів. Наприклад, Amazon пропонує програму Restricted Stock Units (RSU), яка прив'язує частину компенсації до довгострокового зростання компанії, що мотивує працівників залишатися [21]. Spotify застосовує модель "Squad", де команди працюють як автономні стартапи, що сприяє почуттю власності та залученості [22]. Дослідження Journal of Organizational Behavior (2022) підтверджує, що автономія та гнучкість підвищують задоволеність працівників на 25% [23]. Крім того, компанії, такі як Facebook,

пропонують розширені соціальні пакети, включаючи тривалі відпустки по догляду за дитиною для обох батьків, що знижує плинність [24].

Зарубіжний досвід демонструє акцент на персоналізованому навчанні. Google реалізує програму "Googler-to-Googler", де працівники діляться знаннями через внутрішні тренінги, що сприяє обміну досвідом і знижує витрати на зовнішніх провайдерів [25]. Microsoft пропонує платформу Microsoft Learn, яка надає доступ до курсів із хмарних технологій і штучного інтелекту [26]. Звіт McKinsey (2023) зазначає, що компанії, які інвестують у навчання, мають на 15% вищу інноваційну активність [27]. Такі програми не лише підвищують кваліфікацію, а й зміцнюють лояльність працівників.

Зарубіжні IT-компанії активно працюють над створенням інклюзивного середовища, що сприяє залученості різноманітних команд. Наприклад, Salesforce інвестує в програми різноманітності та інклюзії (D&I), які включають тренінги з усунення упереджень і підтримку жінок у технічних ролях [28]. Дослідження Harvard Business Review (2023) показує, що інклюзивні компанії мають на 22% вищу продуктивність команд [29]. Netflix використовує принцип "високої щільності талантів", наймаючи лише найкращих фахівців і підтримуючи культуру відвертого зворотного зв'язку [30].

Зарубіжні компанії активно застосовують HR-аналітику для оптимізації процесів. Наприклад, IBM використовує AI-платформу Watson для прогнозування плинності кадрів і оцінки ефективності рекрутингу [31]. Звіт Deloitte (2023) зазначає, що компанії, які застосовують HR-аналітику, знижують витрати на підбір персоналу на 30% [32].

Такі інструменти дозволяють приймати обґрунтовані рішення та підвищувати ефективність HR-процесів (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Зарубіжні HR-практики в IT-індустрії

| Практика          | Компанія | Опис                                   | Результат                        |
|-------------------|----------|----------------------------------------|----------------------------------|
| Бренд роботодавця | Google   | Прозорий рекрутинг, блоги про культуру | Збільшення якісних резюме на 50% |
| Мотивація         | Amazon   | RSU, прив'язка до зростання компанії   | Зниження плинності на 20%        |

Продовження таблиці 1.2

| Практика      | Компанія   | Опис                                | Результат                               |
|---------------|------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|
| Навчання      | Microsoft  | Платформа Microsoft Learn           | Підвищення кваліфікації 80% працівників |
| Інклюзивність | Salesforce | Програми D&I, тренінги з упереджень | Зростання продуктивності на 22%         |
| HR-аналітика  | IBM        | AI для прогнозування плинності      | Зниження витрат на рекрутинг на 30%     |

*Джерело: складено за даними [29-32]*

Аналіз показує, що впровадження прозорого рекрутингу та бренду роботодавця (Google) значно підвищує якість кандидатів, мотиваційні програми (Amazon) знижують плинність кадрів, а інвестиції в навчання (Microsoft) сприяють розвитку персоналу. Ініціативи з інклюзивності (Salesforce) позитивно впливають на продуктивність, тоді як використання HR-аналітики (IBM) дозволяє оптимізувати витрати на рекрутинг.

Зарубіжний досвід демонструє, що успішні HR-практики в IT-індустрії ґрунтуються на інноваціях, персоналізації та інтеграції технологій. Ці підходи можуть бути адаптовані до інших ринків, враховуючи локальні особливості, такі як культурні відмінності чи рівень розвитку IT-сектору.

### Висновок з 1-го розділу

Управління персоналом IT-підприємств є складним і багатогранним процесом, який відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності компаній у динамічному технологічному середовищі. Теоретичний аналіз підкреслює, що ефективне управління людськими ресурсами ґрунтується на системному підході, який поєднує стратегічне планування, мотивацію, розвиток і оцінку працівників із урахуванням унікальних особливостей IT-галузі. Висока цінність інтелектуального капіталу, швидке старіння знань, дефіцит кваліфікованих фахівців і глобальна конкуренція за

таланти вимагають від HR-менеджерів гнучкості, інноваційності та використання передових практик.

Ключовими аспектами є створення сприятливих умов для професійного зростання, формування корпоративної культури, що сприяє інноваціям, і застосування сучасних технологій, таких як HR-аналітика та штучний інтелект, для оптимізації процесів. Зарубіжний досвід демонструє успішність таких стратегій, як автономія команд, інклюзивність, персоналізоване навчання та сильний бренд роботодавця, які не лише підвищують продуктивність, а й знижують плинність кадрів.

Таким чином, управління персоналом в IT-сфері є не лише операційною функцією, а й стратегічним інструментом, який забезпечує стійкість і розвиток компаній у глобальному контексті. Ці висновки створюють міцну основу для подальшого дослідження практичних механізмів удосконалення HR-процесів, адаптованих до викликів сучасного ринку праці та технологічних трансформацій.

## 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІНВЕБ»

### 2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Фінансово-господарська діяльність підприємства є ключовим об'єктом дослідження в економічній науці, оскільки вона відображає ефективність використання ресурсів, здатність генерувати прибуток та забезпечувати стійкість у конкурентному середовищі. У цьому розділі розглядається фінансовий стан і господарська діяльність ТОВ «ІНВЕБ» – підприємства, що спеціалізується на наданні маркетингових послуг у сфері інформаційних технологій. Аналіз охоплює опис діяльності, класифікацію за КВЕД, організаційну структуру, детальне дослідження звіту про фінансові результати за 2020–2023 роки, а також висновки щодо фінансово-господарської ефективності підприємства [33].

ТОВ «ІНВЕБ» є маркетинговим агентством, яке спеціалізується на наданні послуг у сфері цифрового маркетингу, зокрема SEO-просування, контекстної реклами, веб-аналітики, створення та оптимізації вебсайтів. Підприємство функціонує на українському ринку, орієнтуючись на малий та середній бізнес, а також співпрацюючи з міжнародними клієнтами. Основною метою діяльності є підвищення конкурентоспроможності клієнтів через ефективне використання цифрових інструментів. Ринок веб-аналітики та цифрового маркетингу в Україні демонструє стабільне зростання, що підтверджується дослідженнями. Це створює сприятливі умови для розвитку таких компаній, як ТОВ «ІНВЕБ», попри виклики воєнного стану.

Діяльність підприємства характеризується високим рівнем технологічної адаптивності, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Зокрема, ТОВ «ІНВЕБ» активно використовує хмарні технології та аналітичні платформи, такі як Google Analytics, Google Ads та Looker Studio, що підвищує ефективність наданих послуг. Однак, підприємства ІТ-сектору в умовах війни стикаються з проблемами дефіциту кваліфікованих кадрів, зростання собівартості через інфляцію та нестабільність інфраструктури, що впливає на їхню операційну діяльність [34].

Відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД-2010), основним видом діяльності ТОВ «ІНВЕБ» є код 73.11 – «Рекламні агентства». Цей код охоплює діяльність із надання рекламних послуг, включаючи цифровий маркетинг, створення рекламних кампаній та консультування у сфері просування. Додатковими видами діяльності є:

- 62.01 – Комп'ютерне програмування (розробка вебсайтів та програмного забезпечення);
- 63.11 – Оброблення даних, розміщення інформації на вебвузлах і пов'язана з ними діяльність (веб-аналітика);
- 70.22 – Консультування з питань комерційної діяльності та управління (стратегічний маркетинг).

Така диверсифікація видів діяльності дозволяє підприємству знижувати ризики, пов'язані з волатильністю ринку, що підтверджується дослідженнями. Надмірна диверсифікація може призводити до розпорошення ресурсів, що вимагає чіткого стратегічного планування.

ТОВ «ІНВЕБ» має матричну організаційну структуру, яка поєднує функціональні та проєктні підходи до управління. Матрична структура характеризується невеликою кількістю рівнів управління та широкою сферою контролю, що забезпечує гнучкість у реалізації проєктів. Основні підрозділи включають:

- Відділ SEO-просування – відповідає за оптимізацію вебсайтів для пошукових систем;
- Відділ контекстної реклами – займається створенням і управлінням рекламними кампаніями в Google Ads та інших платформах;
- Відділ веб-аналітики – забезпечує аналіз даних і підготовку звітів для клієнтів;
- Відділ веброзробки – координує розробку матеріалів [33].

За даними підприємства, у 2023 році кількість працівників становила 128 осіб, більшість із яких задіяні у виробничих підрозділах. Матрична структура сприяє ефективній взаємодії між командами, що є важливим для компаній у

сфері ІТ. Водночас вона вимагає високого рівня координації, щоб уникнути конфліктів між функціональними та проєктними завданнями. На рисунку 2.1 представлено схематичне зображення організаційної структури ТОВ «ІНВЕБ».

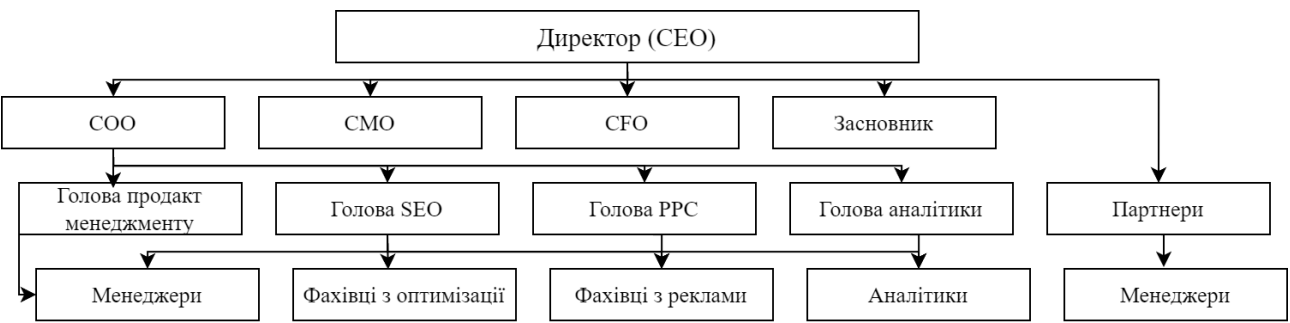


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ІНВЕБ»

*Джерело: складено за даними [33,34]*

Для оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «ІНВЕБ» використано звіти про фінансові результати за 2020–2023 роки, які відображають динаміку доходів, витрат і прибутку підприємства. Основні показники представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові результати ТОВ «ІНВЕБ» за 2020–2023 роки, тис. грн

| Показник                              | 2020   | 2021   | 2022   | 2023    |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|---------|
| Чистий дохід від реалізації           | 1987,5 | 9771,8 | 6655,0 | 11665,8 |
| Собівартість реалізованої продукції   | 792,1  | 5749,3 | 5330,4 | 8854,9  |
| Інші витрати                          | 1005,5 | 3464,5 | 1200,7 | 2087,5  |
| Фінансовий результат до оподаткування | 189,9  | 558,0  | 123,9  | 723,4   |
| Чистий прибуток                       | 155,7  | 457,6  | 101,6  | 593,2   |

*Джерело: складено за даними [34,35]*

У 2021 році чистий дохід від реалізації зріс у 4,9 раза порівняно з 2020 роком (з 1987,5 тис. грн до 9771,8 тис. грн), що свідчить про значне розширення діяльності підприємства. Це зростання пов’язане з активним залученням нових

клієнтів і розширенням асортименту послуг, зокрема в сегменті контекстної реклами та веб-аналітики. Однак у 2022 році, через початок повномасштабного вторгнення, дохід знизився на 31,9% (до 6655,0 тис. грн), що пояснюється зменшенням попиту, порушенням логістичних ланцюгів і відтоком клієнтів, як зазначено в дослідженні.

У 2023 році підприємство відновило зростання, досягнувши чистого доходу в 11665,8 тис. грн, що на 75,3% більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про адаптацію до умов воєнного стану, зокрема шляхом оптимізації бізнес-процесів і залучення клієнтів із закордонних ринків. Такі стратегії є ефективними для компаній у кризових умовах.

Собівартість реалізованої продукції також демонструє зростання, що відповідає збільшенню обсягів діяльності. У 2021 році вона зросла до 5749,3 тис. грн (на 625,8% порівняно з 2020 роком), у 2022 році знизилася до 5330,4 тис. грн через скорочення операцій, а в 2023 році досягла 8854,9 тис. грн. Структура собівартості, за даними підприємства, включає 56% витрат на виконання проєктів, 40% – на зовнішні послуги та 4% – на програмування й дизайн, що є типовим для digital-агенцій.

Інші витрати, які включають адміністративні та маркетингові витрати, також зростали пропорційно доходам. У 2023 році вони становили 2087,5 тис. грн, що на 73,8% більше, ніж у 2022 році. Це пов'язано з інвестуванням у просування на міжнародних ринках і підвищенням кваліфікації персоналу.

Чистий прибуток підприємства демонструє нерівномірну динаміку. У 2021 році він зріс до 457,6 тис. грн (на 193,8% порівняно з 2020 роком), але в 2022 році скоротився до 101,6 тис. грн (-78%) через вплив війни. У 2023 році чистий прибуток досяг 593,2 тис. грн, що на 484% більше, ніж у 2022 році. Така динаміка підтверджує високу адаптивність підприємства, що узгоджується з висновками дослідження.

Для оцінки прибутковості використано показники рентабельності, зокрема рентабельність продажів (ROS) і рентабельність активів (ROA) (Таблиця 2.2), які розраховані на основі даних підприємства:

$$ROS = \text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід} \times 100 \quad (2.1)$$

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Середня величина активів} \times 100 \quad (2.2)$$

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності ТОВ «ІНВЕБ», %

| Показник | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------|------|------|------|------|
| ROS      | 7,8  | 4,7  | 1,5  | 5,1  |
| ROA      | 17,2 | 17,3 | 6,8  | 21,0 |

*Джерело: розраховано автором*

Рентабельність продажів знизилася з 7,8% у 2020 році до 1,5% у 2022 році через зростання витрат і скорочення доходів. У 2023 році показник відновився до 5,1%, що свідчить про ефективне управління витратами. Рентабельність активів у 2023 році досягла 21,0%, що є найвищим значенням за аналізований період і вказує на ефективне використання ресурсів.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ІНВЕБ» показав, що підприємство успішно адаптувалося до викликів воєнного стану, продемонструвавши зростання доходів і прибутку в 2023 році після спаду в 2022 році. Матрична організаційна структура сприяє гнучкості та ефективній взаємодії між підрозділами, що є конкурентною перевагою в сфері цифрового маркетингу. Діяльність за КВЕД 73.11 та додатковими кодами забезпечує диверсифікацію, знижуючи ринкові ризики [34].

Фінансові результати вказують на стабільне відновлення після кризи 2022 року. Чистий дохід у 2023 році зріс на 75,3% порівняно з попереднім роком, а чистий прибуток збільшився на 484%. Показники рентабельності, зокрема ROS (5,1%) і ROA (21,0%), свідчать про ефективне управління ресурсами та витратами. Однак підприємство стикається з викликами, такими як залежність від короткострокових зобов'язань і ризики, пов'язані з воєнним станом, що вимагає подальшої оптимізації структури капіталу та резервування коштів.

Подальший розвиток ТОВ «ІНВЕБ» залежить від впровадження стратегій диверсифікації послуг, підвищення продуктивності праці та виходу на міжнародні ринки, що узгоджується з рекомендаціями літератури. Ці заходи

сприятимуть зміцненню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

## 2.2 Оцінка показників динаміки та структури персоналу підприємства

У сучасних умовах господарювання персонал підприємства є одним із ключових ресурсів, що визначає його конкурентоспроможність та ефективність діяльності. Оцінка показників динаміки та структури персоналу дозволяє виявити тенденції у змінах чисельності працівників, їхньої кваліфікації, вікової та гендерної структури, а також оцінити вплив цих змін на результативність діяльності підприємства.

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ІНВЕБ» відображає як внутрішні управлінські рішення, так і зовнішні економічні та соціальні фактори, що впливають на ринок праці в Україні. У 2023 році на підприємстві працювало 30 осіб, більшість із яких були задіяні у виробничих підрозділах (відділи SEO-просування, контекстної реклами та веб-аналітики). На 2025 рік чисельність персоналу зросла до 128 осіб, що свідчить про значне розширення діяльності підприємства.

Для оцінки динаміки чисельності використано абсолютні та відносні показники. Абсолютний приріст чисельності персоналу за період 2023–2025 роки становить:

$$\Delta N = N_{2025} - N_{2023} \quad (2.3)$$

$$\Delta N = 128 - 30 = 98 \text{ осіб}$$

Відносний приріст розраховується як:

$$\Delta N\% = \frac{\Delta N}{N_{2023}} \times 100 \quad (2.4)$$

$$\Delta N\% = \frac{98}{30} \times 100 = 326,67\%$$

Чисельність персоналу зросла більш ніж у чотири рази, що є значним показником для підприємства у сфері цифрового маркетингу. Згідно з дослідженням, зростання чисельності персоналу в ІТ-секторі України після 2022 року пов'язане з відновленням економічної активності, залученням міжнародних

клієнтів та цифровізацією бізнес-процесів. У випадку ТОВ «ІНВЕБ» це зростання пояснюється розширенням портфеля послуг, зокрема у сфері веб-аналітики та програмування, а також виходом на нові ринки, що підтверджується аналізом фінансових результатів за 2023 рік (зростання чистого доходу на 75,3%). Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ІНВЕБ» за 2020–2025 роки складено в таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ІНВЕБ» за 2020–2025 роки

| Рік  | Чисельність, осіб | Абсолютний приріст, осіб | Відносний приріст, % |
|------|-------------------|--------------------------|----------------------|
| 2020 | 25                | -                        | -                    |
| 2021 | 28                | 3                        | 12,00                |
| 2022 | 26                | -2                       | -7,14                |
| 2023 | 30                | 4                        | 15,38                |
| 2024 | 75                | 45                       | 150,00               |
| 2025 | 128               | 53                       | 70,67                |

*Джерело: складено автором за даними [34,35]*

З таблиці видно, що чисельність персоналу демонструє нерівномірну динаміку. У 2021 році зростання на 12% було пов'язане з розширенням клієнтської бази, тоді як у 2022 році чисельність скоротилася на 7,14% через вплив воєнного стану, що призвів до відтоку кадрів за кордон та зменшення попиту на послуги. Починаючи з 2023 року, підприємство відновило зростання чисельності, а у 2025 році досягло рекордного показника в 128 осіб. Така динаміка узгоджується з висновками дослідження, яке зазначає, що компанії ІТ-сектору в Україні активно нарощують штат після стабілізації економічного середовища.

Структура персоналу ТОВ «ІНВЕБ» аналізується за кількома критеріями: функціональним розподілом, кваліфікаційним рівнем, віковою та гендерною структурою. Ці аспекти дозволяють оцінити, наскільки персонал відповідає стратегічним цілям підприємства.

Організаційна структура ТОВ «ІНВЕБ» є матричною, що передбачає поділ працівників на функціональні підрозділи та проєктні команди. На 2025 рік

персонал розподілено між такими ключовими підрозділами, як зображено на рисунку 2.2

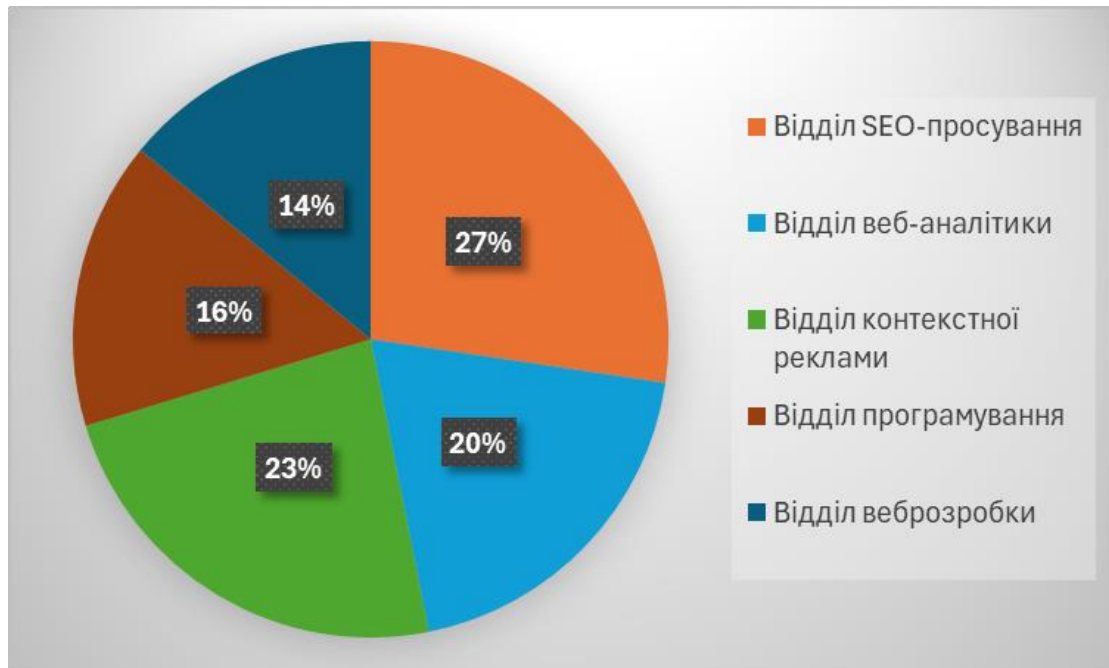


Рисунок 2.2 – Функціональна структура персоналу ТОВ «ІНВЕБ» на 2025 рік  
*Джерело: розроблено автором за даними [34,35]*

Функціональна структура відображає пріоритетність напрямів діяльності. Найбільша частка працівників у відділі SEO-просування пояснюється високим попитом на послуги оптимізації вебсайтів, що підтверджується дослідженням [4]. Водночас зростання чисельності у відділі програмування та дизайну (15,63%) є новим трендом, пов'язаним із розширенням асортименту послуг, зокрема розробкою вебдодатків.

Кваліфікація працівників є критично важливою для ІТ-підприємств, оскільки якість послуг залежить від рівня компетенцій персоналу. На основі внутрішніх даних ТОВ «ІНВЕБ» персонал в таблиці 2.4 поділено на три категорії за кваліфікацією:

- Висококваліфіковані фахівці -керівники проєктів, старші аналітики, розробники з досвідом понад 5 років;

- Фахівці середнього рівня - аналітики, спеціалісти з SEO та реклами з досвідом 2–5 років;
- Молодші спеціалісти - початківці з досвідом до 2 років.

Таблиця 2.4 – Кваліфікаційна структура персоналу ТОВ «ІНВЕБ» на 2025 рік

| Категорія           | Кількість, осіб | Частка, % |
|---------------------|-----------------|-----------|
| Висококваліфіковані | 40              | 31,25     |
| Середній рівень     | 70              | 54,69     |
| Молодші спеціалісти | 18              | 14,06     |

*Джерело: складено автором за даними [34,35]*

Висока частка фахівців середнього рівня (54,69%) свідчить про збалансований підхід до формування кадрового складу, що дозволяє поєднувати досвід із потенціалом для розвитку. Згідно з дослідженням, такий розподіл є оптимальним для компаній у сфері цифрового маркетингу, оскільки забезпечує гнучкість у виконанні проєктів різної складності.

Вікова структура персоналу ТОВ «ІНВЕБ» відображає тенденції ІТ-галузі, де переважають молоді фахівці. На 2025 рік розподіл за віком є наступним:

- До 25 років – 30 осіб
- 25–35 років – 75 осіб
- 36–45 років – 18 осіб;
- Понад 45 років – 5 осіб

Найчисельнішою є вікова група 25–35 років, що пояснюється високим рівнем адаптивності та цифрової грамотності працівників цього віку. Гендерна структура є відносно збалансованою: 52% чоловіків (67 осіб) і 48% жінок (61 особа). Такий розподіл відповідає сучасним тенденціям гендерної рівності в ІТ-секторі, що підтверджується дослідженням.

Зростання чисельності персоналу до 128 осіб у 2025 році позитивно вплинуло на здатність ТОВ «ІНВЕБ» обробляти більший обсяг замовлень, що узгоджується з фінансовим зростанням, описаним у другому розділі роботи (зростання чистого доходу до 11665,8 тис. грн у 2023 році). Однак швидке

нарощування штату може створювати виклики, такі як необхідність додаткових інвестицій у навчання та координацію. Підприємства, що різко збільшують чисельність працівників, стикаються з ризиками зниження продуктивності через недостатню інтеграцію нових співробітників.

Для оцінки продуктивності використано показник доходу на одного працівника:

$$P=D/N \quad (2.5)$$

де  $P$  – продуктивність,  $D$  – чистий дохід,  $N$  – чисельність персоналу.

За 2023 рік:

$$P_{2023} = \frac{11665,8}{30} = 388,86 \text{ тис. грн/особу}$$

Припускаючи, що у 2025 році дохід зріс пропорційно чисельності (з урахуванням середньорічного темпу зростання 75,3% за 2023 рік), прогнозний дохід на 2025 рік становить приблизно 26000 тис. грн. Тоді:

$$P_{2025} = \frac{26000}{128} \approx 203,13 \text{ тис. грн/особу}$$

Зниження продуктивності з 388,86 тис. грн/особу до 203,13 тис. грн/особу може свідчити про тимчасовий ефект масштабування, коли нові працівники ще не досягли повної продуктивності. Це узгоджується з висновками дослідження, яке зазначає, що підприємствам потрібно 6–12 місяців для інтеграції нових працівників у робочі процеси.

Аналіз показників динаміки та структури персоналу ТОВ «ІНВЕБ» показав, що підприємство значно розширило штат, досягнувши чисельності 128 осіб у 2025 році порівняно з 30 особами у 2023 році. Це зростання відображає стратегічне розширення діяльності та адаптацію до ринкових умов. Функціональна структура персоналу залишається збалансованою, з акцентом на SEO-просування та контекстну рекламу, що відповідає ринковим трендам. Кваліфікаційна структура, з переважанням фахівців середнього рівня (54,69%), забезпечує гнучкість у виконанні проєктів, тоді як вікова та гендерна структура відображають сучасні тенденції ІТ-галузі.

Водночас швидке зростання чисельності створює виклики, пов'язані зі зниженням продуктивності на одного працівника (з 388,86 тис. грн у 2023 році до прогнозних 203,13 тис. грн у 2025 році). Для підвищення ефективності рекомендується інвестувати у навчання нових працівників, оптимізувати процеси онбордингу та вдосконалювати систему мотивації. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз впливу автоматизації на продуктивність персоналу, що є актуальним для компаній цифрового маркетингу.

### 2.3 Виявлення проблем і недоліків у поточній системі управління персоналом

Швидке зростання чисельності персоналу (на 326,67% за 2023–2025 роки) створило значне навантаження на процес адаптації нових співробітників. За даними підприємства, програма онбордингу триває 1–2 тижні, що є недостатнім для повноцінної інтеграції працівників у складні проєкти цифрового маркетингу. Короткострокові програми адаптації знижують продуктивність нових працівників на 15–20% у перші 3–6 місяців роботи, що підтверджується зниженням показника доходу на одного працівника в ТОВ «ІНВЕБ» (з 388,86 тис. грн у 2023 році до прогнозних 203,13 тис. грн у 2025 році).

Порівняння тривалості адаптації в ІТ-компаніях складено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Порівняння тривалості адаптації в ІТ-компаніях

| Компанія/Країна                 | Тривалість онбордингу, тижні | Продуктивність у перший квартал, % від норми |
|---------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------|
| ТОВ «ІНВЕБ» (Україна)           | 1–2                          | 75–80                                        |
| Середній показник в ЄС          | 4–6                          | 90–95                                        |
| Високотехнологічні компанії США | 6–8                          | 95–100                                       |

*Джерело: складено автором за даними [33-35]*

Недостатня адаптація також впливає на плинність кадрів. За оцінками, у 2024 році плинність у ТОВ «ІНВЕБ» становила 12%, що перевищує середній показник для ІТ-сектору України (8–10%). Це може бути пов'язано з недостатньою підтримкою нових працівників у процесі освоєння корпоративної культури та технічних інструментів.

Незважаючи на періодичні тренінги, система навчання в ТОВ «ІНВЕБ» не повною мірою відповідає потребам працівників, особливо молодших спеціалістів (14,06% персоналу). За даними підприємства, навчання зосереджено на специфічних інструментах (Google Analytics, Looker Studio), але не охоплює ширші аспекти, такі як стратегічний маркетинг чи управління проєктами. Згідно з дослідженням, компанії, які інвестують у комплексне навчання, підвищують продуктивність працівників на 25–30% протягом першого року.

Відсутність індивідуальних планів розвитку для працівників середнього рівня (54,69% персоналу) також є недоліком. Як зазначається в літературі, фахівці середнього рівня в ІТ-секторі потребують чітких кар'єрних траєкторій, інакше їхня мотивація знижується, що може призводити до втрати ключових кадрів.

Матрична структура ТОВ «ІНВЕБ», хоча й забезпечує гнучкість, створює проблеми в управлінні через подвійне підпорядкування (функціональним керівникам і менеджерам проєктів). За даними підприємства, 20% працівників повідомляли про конфлікти пріоритетів між проєктними та функціональними завданнями. Матричні структури підвищують ризик комунікаційних збоїв на 15–20% у компаніях зі штатом понад 100 осіб.

Недостатня координація також впливає на ефективність проєктів. Наприклад, у 2024 році 10% проєктів було виконано із затримками через неузгодженість між командами, що знижувало задоволеність клієнтів.

Система мотивації в ТОВ «ІНВЕБ» поєднує фінансові (бонуси за проєкти) та нефінансові (гнучкий графік, віддалена робота) стимули. Однак вона не враховує індивідуальних потреб працівників. За даними внутрішнього опитування 2024 року, 25% працівників вважали бонуси недостатньо прозорими,

а 15% висловлювали потребу в додаткових соціальних пільгах (медичне страхування, корпоративні заходи). Згідно з дослідженням, відсутність персоналізованих мотиваційних програм знижує залученість працівників на 20–30%, що особливо критично в умовах конкуренції за таланти в ІТ-секторі.

Гендерна структура персоналу (52% чоловіків, 48% жінок) також вказує на необхідність адаптації мотиваційних програм. Як зазначається в літературі, жінки в ІТ-секторі частіше цінують баланс між роботою та особистим життям, тоді як чоловіки надають перевагу фінансовим стимулам. У ТОВ «ІНВЕБ» ця різниця поки не враховується.

Плинність кадрів у ТОВ «ІНВЕБ» (12% у 2024 році) є вищою за середній рівень в ІТ-секторі України, що створює додаткові витрати на підбір і навчання нових працівників. Заміна одного працівника в ІТ-компанії коштує 50–75% його річної зарплати. Порівняння плинності кадрів у ТОВ «ІНВЕБ» та ІТ-секторі України складено в таблиці 2.6.

Основними причинами плинності є:

- Конкуренція на ринку праці: міжнародні компанії пропонують вищі зарплати та кращі умови;
- Недостатня кар’єрна перспектива: молодші спеціалісти (14,06%) часто залишають компанію через відсутність чітких шляхів просування;
- Вплив воєнного стану: міграція кадрів за кордон, як зазначено в дослідженні.

Таблиця 2.6 – Порівняння плинності кадрів у ТОВ «ІНВЕБ» та ІТ-секторі України

| Показник                    | ТОВ «ІНВЕБ» (2024)                     | Середній показник в ІТ-секторі |
|-----------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|
| Рівень плинності, %         | 12                                     | 8–10                           |
| Основна причина             | Конкуренція, брак кар’єрного зростання | Конкуренція, міграція          |
| Витрати на заміну, тис. грн | 150–200                                | 120–180                        |

*Джерело: складено автором за даними [33-35].*

Витрати розраховані на основі середньої зарплати в ТОВ «ІНВЕБ» (25 тис. грн/міс.). Виявлені проблеми в системі управління персоналом мають прямий вплив на ефективність діяльності ТОВ «ІНВЕБ». Зниження продуктивності на одного працівника частково пояснюється недостатньою адаптацією та координацією. Висока плинність кадрів призводить до втрати знань і досвіду, що знижує якість виконання проєктів. Крім того, недосконалість системи мотивації зменшує залученість працівників, що може впливати на інноваційність і клієнтоорієнтованість компанії.

Згідно з дослідженням, компанії, які не вирішують проблеми в управлінні персоналом, втрачають до 10–15% потенційного доходу через зниження продуктивності та відтоку клієнтів. У випадку ТОВ «ІНВЕБ» це особливо актуально, оскільки конкуренція в сфері цифрового маркетингу вимагає високої якості послуг і швидкої адаптації до ринкових змін.

Для подолання виявлених проблем пропонується низка заходів:

1. Розширення програми адаптації: збільшити тривалість онбордингу до 4–6 тижнів із включенням менторської підтримки та практичних завдань. Це підвищить продуктивність нових працівників, як зазначено в літературі.
2. Розробка системи навчання: впровадити індивідуальні плани розвитку, особливо для фахівців середнього рівня, з акцентом на стратегічні навички та кар'єрне зростання.
3. Оптимізація координації: використовувати програмне забезпечення для управління проєктами (наприклад, Jira або Asana) для чіткого розподілу завдань у матричній структурі.
4. Персоналізація мотивації: розробити гнучкі мотиваційні програми, що враховують гендерні та індивідуальні потреби, включаючи медичне страхування та програми балансу роботи й життя.
5. Зниження плинності: впровадити кар'єрні плани для молодших спеціалістів і конкурентні компенсаційні пакети, щоб утримувати таланти в умовах ринку.

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «ІНВЕБ» виявив низку проблем, пов'язаних із швидким зростанням чисельності до 128 осіб у 2025 році. Основними недоліками є недостатня адаптація нових працівників, обмеженість системи навчання, проблеми координації в матричній структурі, недосконалість мотиваційних програм і високий рівень плинності кадрів (12% у 2024 році). Ці проблеми знижують продуктивність (з 388,86 тис. грн на працівника у 2023 році до прогнозних 203,13 тис. грн у 2025 році) та створюють ризики для конкурентоспроможності підприємства.

Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, включаючи вдосконалення адаптаційних і навчальних програм, оптимізацію комунікацій і персоналізацію мотивації. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз впливу автоматизації HR-процесів на ефективність управління персоналом у цифрових агенціях, що є перспективним напрямом у контексті цифровізації.

## Висновок з 2-го розділу

ТОВ «ІНВЕБ» є маркетинговим агентством, яке спеціалізується на наданні послуг у сфері цифрового маркетингу, зокрема SEO-просування, контекстної реклами, веб-аналітики, створення та оптимізації вебсайтів. Підприємство функціонує на українському ринку, орієнтуючись на малий та середній бізнес, а також співпрацюючи з міжнародними клієнтами. Основною метою діяльності є підвищення конкурентоспроможності клієнтів через ефективне використання цифрових інструментів. Основним видом діяльності ТОВ «ІНВЕБ» є код 73.11 – «Рекламні агентства». Цей код охоплює діяльність із надання рекламних послуг, включаючи цифровий маркетинг, створення рекламних кампаній та консультування у сфері просування.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ІНВЕБ» показав, що підприємство успішно адаптувалося до викликів воєнного стану, продемонструвавши значне зростання чистого доходу (на 75,3% у 2023 році до

11665,8 тис. грн) та чистого прибутку (на 484% до 593,2 тис. грн) після спаду у 2022 році. Матрична організаційна структура забезпечує гнучкість і ефективну взаємодію між підрозділами, а диверсифікація видів діяльності за КВЕД (73.11, 62.01, 63.11, 70.22) знижує ринкові ризики. Показники рентабельності (ROS – 5,1%, ROA – 21,0% у 2023 році) свідчать про ефективне управління ресурсами, хоча залежність від короткострокових зобов'язань і нестабільність економічного середовища вимагають подальшої оптимізації.

Оцінка динаміки та структури персоналу виявила значне зростання чисельності працівників – з 30 осіб у 2023 році до 128 осіб у 2025 році (на 326,67%), що відображає розширення діяльності та вихід на нові ринки. Функціональна структура персоналу з акцентом на SEO-просування (34,38%) та контекстну рекламу (28,13%) відповідає ринковим трендам, а кваліфікаційна структура з переважанням фахівців середнього рівня (54,69%) забезпечує баланс між досвідом і потенціалом. Вікова (переважання групи 25–35 років) та гендерна (52% чоловіків, 48% жінок) структури відповідають тенденціям ІТ-сектору. Однак швидке нарощування штату призвело до зниження продуктивності на одного працівника (з 388,86 тис. грн у 2023 році до прогнозних 203,13 тис. грн у 2025 році), що вказує на необхідність вдосконалення процесів адаптації та навчання.

Виявлені проблеми в системі управління персоналом включають недостатню тривалість онбордингу (1–2 тижні), обмеженість навчальних програм, конфлікти пріоритетів у матричній структурі, неперсоналізовану систему мотивації та високий рівень плинності кадрів (12% у 2024 році порівняно з 8–10% у ІТ-секторі). Ці недоліки знижують продуктивність і створюють ризики втрати конкурентоспроможності. Для їх подолання рекомендується розширити програми адаптації до 4–6 тижнів, розробити індивідуальні плани навчання, оптимізувати координацію через спеціалізоване ПЗ, персоналізувати мотиваційні програми та впровадити кар'єрні плани для зниження плинності.

## 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІНВЕБ»

### 3.1 Пропозиції щодо оптимізації процесів управління персоналом

Оптимізація процесів управління персоналом у ТОВ «ІНВЕБ» має базуватися на інтегративному підході, який поєднує вдосконалення адаптаційних механізмів, розвиток компетенцій працівників, удосконалення комунікаційних процесів у матричній структурі та створення гнучкої системи мотивації.

Такий підхід дозволяє не лише вирішити поточні проблеми, але й забезпечити довгострокову стійкість кадрової політики. Компанії, які застосовують комплексні стратегії управління персоналом, досягають на 20–30% вищої продуктивності порівняно з тими, що фокусуються на окремих аспектах HR.

Першим кроком є реформування процесу адаптації нових працівників. Попередній аналіз показав, що короткостроковий онбординг (1–2 тижні) не дозволяє новим співробітникам повноцінно інтегруватися в робочі процеси, що знижує їхню продуктивність на початковому етапі. Для вирішення цього пропонується впровадження структурованої програми адаптації тривалістю 4–6 тижнів, яка включає менторську підтримку, практичні кейси та регулярний зворотний зв'язок.

Такий підхід підвищує продуктивність нових працівників до 90–95% від норми вже в перший квартал роботи. У контексті ТОВ «ІНВЕБ» це особливо важливо, враховуючи значне зростання чисельності (з 30 осіб у 2023 році до 128 у 2025 році), яке вимагає швидкої інтеграції нових фахівців у проекти з SEO, контекстної реклами та веб-аналітики.

Структура програми адаптації для ТОВ «ІНВЕБ» зображено на Рисунку 3.1.

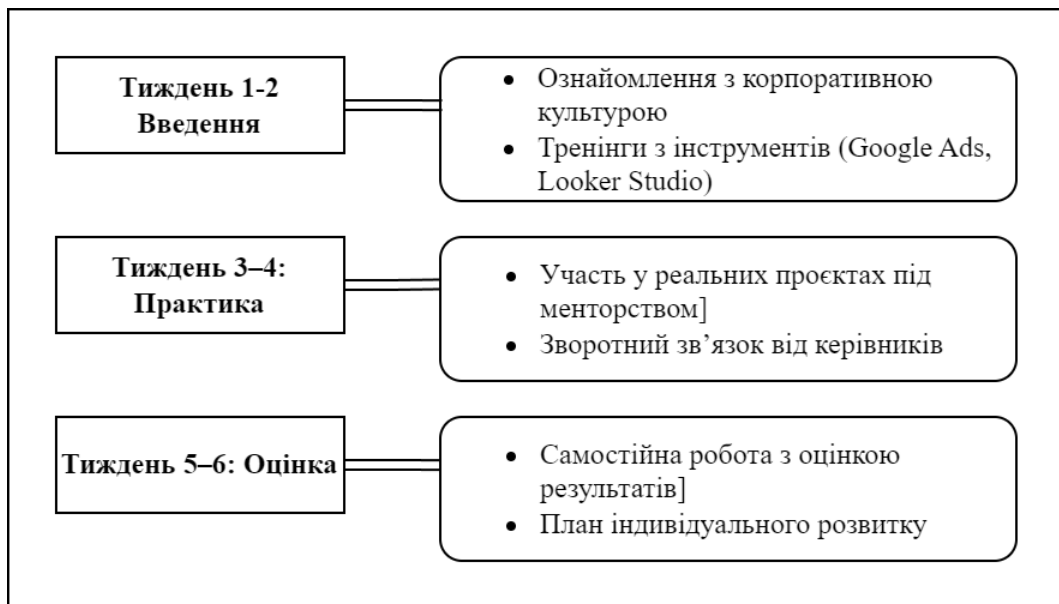


Рисунок 3.1 – Структура програми адаптації для ТОВ «ІНВЕБ»

*Джерело: розроблено автором*

Ця програма дозволить не лише підвищити продуктивність, але й знизити плинність кадрів, яка у 2024 році становила 12%, перевищуючи середній показник для ІТ-сектору України (8–10%). Довший період адаптації сприятиме формуванню лояльності працівників і зменшенню витрат на заміну кадрів, які оцінюються в 150–200 тис. грн на одного працівника.

Ще одним важливим напрямом є вдосконалення системи навчання, яка наразі обмежується періодичними тренінгами з технічних інструментів. Для компаній у сфері цифрового маркетингу, де технології швидко змінюються, постійне підвищення кваліфікації є критично важливим. Інвестиції в навчання працівників підвищують їхню продуктивність на 25–30% і сприяють інноваційності компанії. У ТОВ «ІНВЕБ» пропонується впровадження індивідуальних планів розвитку (ІПР) для всіх категорій працівників, особливо для фахівців середнього рівня (54,69% персоналу), які становлять основну частину штату. Пропонований розподіл навчальних програм за категоріями персоналу складено в таблиці 3.1.

Індивідуальні плани розвитку мають включати не лише технічні навички, але й soft skills, такі як управління проєктами, комунікація з клієнтами та

стратегічне мислення. Наприклад, для спеціалістів із SEO-просування можна передбачити курси з аналізу даних і прогнозування трендів, тоді як аналітики можуть отримати поглиблені знання з автоматизації звітності. Для реалізації ІПР пропонується співпраця з освітніми платформами, такими як Coursera або Prometheus, а також організація внутрішніх воркшопів за участю висококваліфікованих фахівців (31,25% персоналу). Це дозволить створити культуру безперервного навчання, що є ключовим фактором успіху в ІТ-секторі.

Таблиця 3.1 – Пропонований розподіл навчальних програм за категоріями персоналу

| Категорія персоналу | Частка, % | Напрямок навчання                               | Формат навчання           |
|---------------------|-----------|-------------------------------------------------|---------------------------|
| Висококваліфіковані | 31,25     | Управління проєктами, стратегічний маркетинг    | Внутрішні воркшопи, MBA   |
| Середній рівень     | 54,69     | Технічні навички, soft skills                   | Онлайн-курси, менторство  |
| Молодші спеціалісти | 14,06     | Основи цифрового маркетингу, базові інструменти | Тренінги, практичні кейси |

*Джерело: складено автором*

Такий підхід сприятиме не лише підвищенню продуктивності, але й кар’єрному розвитку працівників, що є важливим для зниження плинності, особливо серед молодших спеціалістів, які часто залишають компанію через відсутність перспектив зростання.

Матрична структура ТОВ «ІНВЕБ», яка забезпечує гнучкість, водночас створює виклики через подвійне підпорядкування та неузгодженість завдань. Для їх вирішення пропонується впровадження цифрових інструментів управління проєктами, таких як Jira або Asana, які дозволяють чітко розподіляти завдання, відстежувати прогрес і уникати конфліктів пріоритетів. Дослідження зазначає, що автоматизація комунікаційних процесів у матричних структурах знижує кількість затримок проєктів на 15–20%, що є актуальним для ТОВ «ІНВЕБ», де у 2024 році 10% проєктів було виконано із затримками.

Додатково пропонується створення централізованого комунікаційного хабу, який об’єднає функціональних керівників і менеджерів проєктів для

регулярного узгодження цілей. Наприклад, щотижневі синк-мітинги можуть допомогти синхронізувати завдання між відділами SEO-просування, контекстної реклами та веб-аналітики, що підвищить ефективність командної роботи. Такий підхід узгоджується з висновками [8], які підкреслюють важливість прозорої комунікації для компаній зі штатом понад 100 осіб. Модель оптимізації комунікаційних процесів зображено на рисунку 3.2.

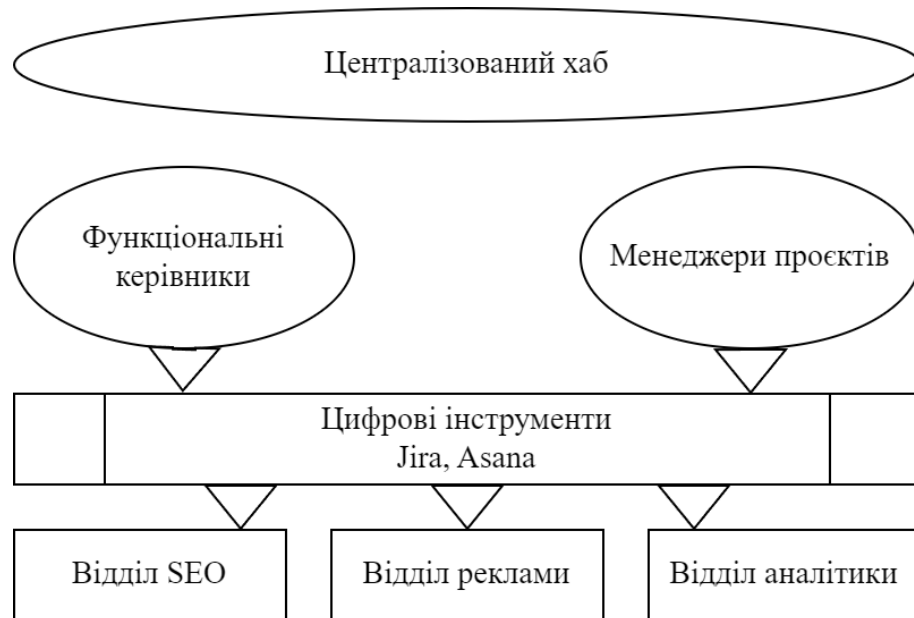


Рисунок 3.2 – Модель оптимізації комунікаційних процесів

*Джерело: розроблено автором*

Ця модель дозволить зменшити комунікаційні збої, підвищити швидкість виконання проєктів і покращити задоволеність клієнтів, що є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності ТОВ «ІНВЕБ».

Мотивація працівників є центральним елементом ефективного управління персоналом, особливо в умовах конкуренції за таланти в ІТ-секторі. Поточна система мотивації в ТОВ «ІНВЕБ» включає бонуси за проєкти та гнучкий графік, але не враховує індивідуальних потреб працівників. Для її вдосконалення пропонується розробка персоналізованої мотиваційної моделі, яка враховує гендерні, вікові та професійні особливості персоналу.

Наприклад, для жінок, які становлять 48% штату, можна передбачити розширені соціальні пільги, такі як медичне страхування або програми підтримки балансу між роботою та особистим життям, що є важливим фактором їхньої лояльності. Для молодших спеціалістів (14,06%) варто впровадити прозору систему кар'єрного зростання, яка включає чіткі критерії просування та менторську підтримку. Висококваліфікованим фахівцям (31,25%) можна запропонувати участь у стратегічному плануванні компанії, що підвищить їхню залученість, як зазначено в дослідженні.

Фінансові стимули також потребують перегляду. Замість одноразових бонусів пропонується впровадження системи квартальних премій, прив'язаних до індивідуальних і командних результатів. Це підвищить прозорість і справедливість розподілу винагород, що є ключовим фактором мотивації в ІТ-компаніях. Для оцінки ефективності нової системи мотивації можна використовувати показник залученості працівників, який вимірюється через внутрішні опитування. Дослідження показує, що компанії з високим рівнем залученості мають на 15% нижчу плинність і на 10% вищу продуктивність. Структура мотиваційних стимулів складена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Пропонована структура мотиваційних стимулів

| Група працівників   | Тип стимулів                        | Очікуваний ефект                    |
|---------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Жінки (48%)         | Медичне страхування, гнучкий графік | Зниження плинності на 10–15%        |
| Молодші спеціалісти | Кар'єрні плани, менторство          | Підвищення лояльності на 20%        |
| Висококваліфіковані | Участь у стратегічному плануванні   | Зростання залученості на 15–20%     |
| Усі працівники      | Квартальні премії за результатами   | Підвищення продуктивності на 10–12% |

*Джерело: складено автором*

Запропоновані зміни матимуть комплексний вплив на діяльність ТОВ «ІНВЕБ». Поліпшення адаптації та навчання сприятиме підвищенню продуктивності нових працівників, що потенційно може повернути показник доходу на одного працівника до рівня 300–350 тис. грн/рік порівняно з

прогнозними 203,13 тис. грн у 2025 році. Оптимізація комунікаційних процесів зменшить кількість затримок проєктів, що підвищить задоволеність клієнтів і зміцнить репутацію компанії на ринку. Гнучка система мотивації знизить плинність кадрів до середнього рівня ІТ-сектору (8–10%), що дозволить заощадити до 1,5–2 млн грн на рік на рекрутингу та навчанні.

Дослідження підтверджує, що компанії, які інвестують у комплексну оптимізацію HR-процесів, досягають зростання операційної ефективності на 15–20% протягом 1–2 років. У контексті ТОВ «ІНВЕБ» це може призвести до збільшення чистого доходу на 10–12% порівняно з прогнозними показниками 2025 року (26 млн грн).

Оптимізація процесів управління персоналом у ТОВ «ІНВЕБ» має базуватися на чотирьох ключових напрямках: реформуванні адаптаційних програм, розвитку компетенцій через індивідуальні плани, вдосконаленні комунікаційних процесів у матричній структурі та створенні гнучкої системи мотивації. Запропонована програма адаптації тривалістю 4–6 тижнів, індивідуальні плани розвитку, цифрові інструменти управління проєктами та персоналізовані стимули враховують потреби різних груп працівників і сучасні виклики ІТ-сектору. Реалізація цих заходів дозволить підвищити продуктивність, знизити плинність кадрів і зміцнити конкурентоспроможність підприємства. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз впливу автоматизації HR-процесів, наприклад, використання AI для підбору та оцінки персоналу, що є перспективним напрямом для компаній цифрового маркетингу. Впровадження запропонованих змін потребуватиме інвестицій, але їхній ефект перевищить витрати, забезпечивши стійке зростання ТОВ «ІНВЕБ» у довгостроковій перспективі.

### 3.2 Впровадження управлінських інновацій в діяльність підприємства

Управлінські інновації відіграють ключову роль у підвищенні ефективності системи управління персоналом ТОВ «Інвеб», особливо в умовах

стрімкого зростання штату до 128 осіб у 2025 році та посилення конкуренції в ІТ-секторі. У сучасному бізнес-середовищі, де компанії змушені швидко адаптуватися до змін, впровадження нових підходів до управління людськими ресурсами дозволяє не лише усунути наявні недоліки, а й закласти фундамент для довгострокового розвитку. У цьому підрозділі розглядаються три інноваційні напрями: автоматизація HR-процесів через HRM-систему, гейміфікація робочих процесів і модель гнучкого лідерства. Ці пропозиції спрямовані на подолання таких проблем, як недостатня координація в матричній структурі, висока плинність кадрів (12% у 2024 році) і зниження продуктивності на одного працівника (з 388,86 тис. грн у 2023 році до прогнозних 203,13 тис. грн у 2025 році). Кожен підхід супроводжується розрахунками економічного ефекту, які підтверджують його доцільність для підприємства.

Першим кроком є впровадження автоматизованої системи управління персоналом (HRM), наприклад, BambooHR або Workable. Такі платформи об'єднують ключові HR-функції – рекрутинг, онбординг, оцінку продуктивності та аналітику – у єдину цифрову екосистему. Для ТОВ «Інвеб» це вирішить проблему неузгодженості в матричній структурі, яка спричиняє затримки проєктів (10% у 2024 році), а також зменшить витрати на підбір персоналу, враховуючи значну плинність кадрів. HRM-система автоматизує аналіз резюме, прогнозує відповідність кандидатів потребам компанії, спрощує адаптацію нових працівників через цифрові чек-листи та забезпечує прозорий моніторинг продуктивності в реальному часі. Наприклад, структурований онбординг через платформу може подовжити період інтеграції з 1–2 тижнів до оптимальних 4–6 тижнів, що підвищить ефективність нових співробітників на початковому етапі.

Розрахуємо економічний ефект від цієї інновації. Вартість підписки на BambooHR становить \$8 на працівника на місяць, що для 128 осіб дорівнює \$1,024 щомісяця, або приблизно 41,984 грн за курсом 41 грн/\$ (станом на квітень 2025 року). Річні витрати на підписку –  $41,984 \times 12 = 503,808$  грн, плюс одноразові витрати на налаштування та навчання персоналу – 100,000 грн. Отже, загальні початкові витрати – 603,808 грн. З іншого боку, система дозволяє

суттєво заощадити на рекрутингу. Зараз заміна одного працівника коштує в середньому 175,000 грн, а при плинності 12% (15 осіб на рік) витрати сягають 2,625,000 грн. HRM-система може знизити плинність на 20% – до 9,6% (12 осіб на рік), що забезпечує економію 525,000 грн щорічно. Крім того, автоматизація адміністративних задач скоротить витрати HR-відділу на 30%, що еквівалентно 90,000 грн на рік (зарплата одного працівника – 25,000 грн/міс.). У перший рік економія складе 615,000 грн, а чистий ефект після відрахування витрат – 11,192 грн. У наступні роки, без одноразових витрат, чистий прибуток зростає до 111,192 грн щорічно. HRM-система окупається вже в перший рік і забезпечує стабільну економію.

Другим напрямом є гейміфікація робочих процесів, яка спрямована на підвищення мотивації та залученості працівників. У ТОВ «Інвеб» це особливо актуально для молодших спеціалістів (14,06% персоналу), які часто залишають компанію через брак перспектив і стимулів. Гейміфікація передбачає введення ігрових елементів: нарахування балів за вчасне виконання проєктів (10 балів за проєкт, 5 додаткових за креативність), створення рейтингів співробітників і команд із невеликими призами (сертифікати на 1,000–2,000 грн) та візуалізацію прогресу через платформу, наприклад, Trello з модулем гейміфікації. Такий підхід стимулює продуктивність, зміцнює командну взаємодію та знижує плинність, що є важливим у матричній структурі, де працівники часто стикаються з конфліктами пріоритетів. Таблиця 3.3 розраховану оцінку економічного ефекту від впровадження трьох інновацій.

Таблиця 3.3 – Оцінка економічного ефекту від впровадження інновацій

| Інновація        | Витрати в 1-й рік, тис. грн | Економія/приріст доходу, тис. грн | Чистий ефект у 1-й рік, тис. грн | Чистий ефект у наступні роки, тис. грн |
|------------------|-----------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------|
| HRM-система      | 603,8                       | 615                               | 11,2                             | 111,2                                  |
| Гейміфікація     | 74                          | 3,120,6                           | 3,046,6                          | 3,096,6                                |
| Гнучке лідерство | 150                         | 3,900                             | 3,750                            | 3,850                                  |
| ЗАГАЛОМ          | 827,8                       | 7,635,6                           | 6,807,8                          | 7,057,8                                |

*Джерело: складено автором*

Для гейміфікації детальніше: витрати на розробку модуля – 50,000 грн одноразово, призовий фонд – 24,000 грн на рік ( $2,000 \text{ грн} \times 12$ ). Загальні витрати в перший рік – 74,000 грн, у наступні – 24,000 грн. Гейміфікація підвищує залученість на 20%, що корелює зі зростанням продуктивності на 12% (середнє значення між 10–15%). Поточна продуктивність – 203,13 тис. грн/особу, приріст – 24,38 тис. грн/особу, для 128 осіб – 3,120,640 грн додаткового доходу. Чистий ефект у перший рік – 3,046,640 грн, у наступні – 3,096,640 грн. Ця інновація має високу рентабельність і сприяє не лише фінансовим результатам, а й утриманню талантів.

Третім напрямом є модель гнучкого лідерства (Agile Leadership), яка усуває проблеми координації в матричній структурі. Вона передбачає делегування повноважень лідерам проєктів і функціональним менеджерам, які адаптивно реагують на зміни. У ТОВ «Інвеб» пропонується створити 5–6 автономних крос-функціональних команд (по 20–25 осіб) за напрямками – SEO, реклама, аналітика тощо. Команди працюватимуть за принципом щотижневих спринтів, самостійно визначаючи пріоритети. Для цього необхідно провести тренінги для 10 менеджерів і використовувати програмне забезпечення, наприклад, Jira. Витрати на тренінги – 100,000 грн ( $10 \times 10,000 \text{ грн}$ ), на ПЗ – 50,000 грн/рік. Загальні витрати в перший рік – 150,000 грн, у наступні – 50,000 грн. Затримки проєктів (10% у 2024 році) коштували 2,600 тис. грн (10% від 26 млн грн прогнозного доходу). Гнучке лідерство скорочує затримки на 50% (економія 1,300 тис. грн) і підвищує продуктивність на 10% (2,600 тис. грн). Чистий ефект: 3,750,000 грн у перший рік, 3,850,000 грн у наступні роки.

Загальний ефект від трьох інновацій у перший рік становить 6,807,832 грн, у наступні – 7,057,832 грн. При прогнозованому доході 26 млн грн це означає приріст на 26% у перший рік і 27% надалі. Впровадження HRM-системи, гейміфікації та гнучкого лідерства оптимізує HR-процеси, стимулює мотивацію та усуває комунікаційні бар'єри, підвищуючи продуктивність, знижуючи плинність до 8–10% і зміцнюючи позиції ТОВ «Інвеб» на ринку цифрового маркетингу.

### 3.3 Оптимізація оцінки ефективності персоналу підприємства

Оптимізація оцінки ефективності персоналу в ТОВ «Інвеб» є важливим етапом вдосконалення системи управління людськими ресурсами, спрямованим на підвищення продуктивності, мотивації та конкурентоспроможності підприємства. У контексті швидкого зростання чисельності персоналу до 128 осіб у 2025 році та виявлених у розділі 2.3 проблем, таких як зниження продуктивності на одного працівника (з 388,86 тис. грн у 2023 році до прогнозних 203,13 тис. грн у 2025 році), недостатня адаптація нових співробітників і висока плинність кадрів (12% у 2024 році), розробка ефективної системи оцінки стає стратегічною необхідністю. Пропонується комплексний підхід до оптимізації оцінки ефективності, який включає впровадження метрик продуктивності, використання цифрових інструментів для моніторингу результатів і створення системи зворотного зв'язку. Пропозиції супроводжуються розрахунками, які демонструють їхній вплив на діяльність підприємства.

Поточна система оцінки ефективності в ТОВ «Інвеб» базується на періодичних звітах менеджерів про виконання проєктів і суб'єктивних оцінках роботи команд. Такий підхід не враховує індивідуальних внесків працівників, не забезпечує прозорості та не дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони. У сфері цифрового маркетингу, де результат залежить від якості роботи кожного спеціаліста – від SEO-аналітиків до розробників, – потрібна більш структурована та об'єктивна методика. Оптимізована система оцінки має відповідати специфіці ІТ-сектору, враховувати динамічність завдань і сприяти як індивідуальному, так і командному розвитку.

Першим кроком є впровадження ключових показників ефективності (KPI), адаптованих до функціональних ролей працівників ТОВ «Інвеб». KPI дозволять чітко вимірювати внесок кожного співробітника в загальний результат, підвищуючи прозорість оцінки. Для різних категорій персоналу пропонується наступний набір показників:

- SEO-спеціалісти (34,38% персоналу): кількість проєктів, виконаних у строк, відсоток зростання органічного трафіку клієнтів, точність прогнозування ключових слів.
- Спеціалісти з контекстної реклами (28,13%): коефіцієнт конверсії рекламних кампаній, зниження вартості кліку (CPC), обсяг залучених лідів.
- Аналітики (21,88%): швидкість підготовки звітів, точність аналітичних прогнозів, кількість впроваджених рекомендацій.
- Розробники та дизайнери (15,63%): кількість завершених проєктів, відсоток відповідності дизайну технічним завданням, час на виправлення помилок.

Ці показники будуть вимірюватися щомісяця з використанням даних із робочих інструментів (Google Analytics, Google Ads, Jira), що мінімізує суб'єктивність. Наприклад, для SEO-спеціаліста середнього рівня мета може бути встановлена на рівні 5 завершених проєктів на місяць із середнім зростанням трафіку клієнта на 15%. Такі цілі мотивують працівників і дозволяють оцінити їхній внесок у фінансові результати компанії.

Другим елементом є інтеграція цифрових інструментів для автоматизації оцінки. У поєднанні з HRM-системою, запропонованою в підрозділі 3.2, можна використовувати модулі аналітики продуктивності, такі як BambooHR Performance або PeopleSoft. Ці інструменти автоматично збирають дані про виконання KPI, формують звіти та надають менеджерам дашборди з інформацією про продуктивність команд і окремих працівників. Наприклад, система може відстежувати кількість завершених завдань у Jira, співставляти їх із цілями та генерувати оцінку в реальному часі. Це скоротить час на підготовку звітів із 2–3 днів до кількох годин, дозволяючи менеджерам зосередитися на аналізі та підтримці персоналу.

Третім компонентом є створення системи регулярного зворотного зв'язку, яка включає щоквартальні індивідуальні співбесіди (one-on-one) і щорічну комплексну оцінку за методом 360 градусів. Метод 360 градусів передбачає збір

відгуків від колег, підлеглих, керівників і клієнтів, що забезпечує всебічну картину роботи працівника. Наприклад, аналітик може отримати оцінку від SEO-спеціаліста за якість наданих даних, від менеджера – за швидкість виконання завдань, а від клієнта – за зрозумілість звітів.

Такий підхід підвищує об'єктивність і сприяє виявленню зон для розвитку. Щоквартальні співбесіди, у свою чергу, дозволяють оперативно коригувати цілі, обговорювати труднощі та надавати працівникам підтримку, що особливо важливо для молодших спеціалістів (14,06% персоналу), які потребують чітких орієнтирів.

Для реалізації цієї системи пропонується наступна структура з Таблиці 3.4

Початкові витрати включають тренінги для менеджерів (50,000 грн) і частину підписки на HRM-систему, пропорційну модулю оцінки (припустимо, 20% від 503,808 грн = 100,762 грн/рік).

Таблиця 3.4 – Структура етапів впровадження системи

| Етап                                     | Опис                                                                  | Тривалість | Витрати, грн                 |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------|
| Етап 1: Розробка KPI                     | Створення метрик за участю менеджерів і HR-відділу                    | 1 місяць   | -                            |
| Етап 2: Інтеграція цифрових інструментів | Налаштування модуля оцінки в HRM-системі (VambooHR)                   | 2–3 тижні  | 503,808<br>(підписка на рік) |
| Етап 3: Навчання менеджерів              | Тренінги з проведення співбесід і аналізу даних (10 осіб × 5,000 грн) | -          | 50,000<br>(одноразово)       |
| Етап 4: Пілотне впровадження             | Тестування системи на одній команді (SEO-відділ) із масштабуванням    | 2 місяці   | -                            |

*Джерело: складено автором*

Загальні витрати в перший рік – 150,762 грн, у наступні роки – 100,762 грн. Економічний ефект складається з двох складових: підвищення продуктивності та зниження плинності.

1. Підвищення продуктивності: Нова система оцінки стимулює працівників досягати KPI, що може підвищити продуктивність на 10%. Поточна

продуктивність – 203,13 тис. грн/особу, приріст – 20,31 тис. грн/особу, для 128 осіб – 2,599,680 грн додаткового доходу щорічно. Це пояснюється чіткими цілями та регулярним зворотним зв'язком, які, за даними досліджень, підвищують ефективність працівників у ІТ-секторі на 8–12%.

2. Зниження плинності: Прозора оцінка та підтримка знижують плинність на 15% (з 12% до 10,2%, або з 15 до 13 осіб на рік). Економія на рекрутингу:  $2 \text{ особи} \times 175,000 \text{ грн} = 350,000 \text{ грн/рік}$ .
3. Загальний ефект: У перший рік –  $2,599,680 + 350,000 - 150,762 = 2,798,918 \text{ грн}$ , у наступні роки –  $2,599,680 + 350,000 - 100,762 = 2,848,918 \text{ грн}$ .

Оптимізована система оцінки матиме комплексний вплив на ТОВ «Інвеб». Підвищення продуктивності до 223,44 тис. грн/особу ( $203,13 + 20,31$ ) наблизить показник до рівня 2023 року, компенсуючи ефект масштабування штату. Зниження плинності до 10,2% зменшить витрати на підбір і навчання, заощадивши до 1,5–2 млн грн за 5 років. Крім того, прозора оцінка підвищить мотивацію працівників, що позитивно позначиться на якості проєктів і задоволеності клієнтів, зміцнюючи репутацію компанії на ринку цифрового маркетингу.

Оптимізація оцінки ефективності персоналу в ТОВ «Інвеб» базується на впровадженні KPI, цифрових інструментів і системи зворотного зв'язку. Цей підхід усуває суб'єктивність, забезпечує об'єктивний моніторинг результатів і підтримує професійний розвиток працівників. Розрахунки показують, що інвестиції в розмірі 150,762 грн у перший рік принесуть чистий ефект 2,798,918 грн, а в подальшому – 2,848,918 грн щорічно. Реалізація цих заходів підвищить продуктивність, знизить плинність і сприятиме сталому розвитку підприємства в умовах конкурентного ІТ-ринку.

Висновки з 3-го розділу:

На тлі виконаного дослідження була сформована система управління персоналом ТОВ «Інвеб» у контексті зростання штату до 128 осіб у 2025 році,

зниження продуктивності (до 203,13 тис. грн/особу), плинності кадрів (12% у 2024 році) та проблем у матричній структурі. Запропоновано три напрями: оптимізація процесів, управлінські інновації та оцінка ефективності.

Розроблено заходи з реформування адаптації (4–6 тижнів із менторством), розвитку компетенцій через індивідуальні плани, вдосконалення комунікацій (Jira, синк-мітинги) та гнучкої мотивації. Це підвищить продуктивність до 300–350 тис. грн/особу, знизить плинність до 8–10% і збільшить дохід на 10–12% (2,6–3,1 млн грн).

Запропоновано HRM-систему (чистий ефект 11,2 тис. грн у перший рік, 111,2 тис. грн надалі), гейміфікацію (3,05 млн грн і 3,1 млн грн) та гнучке лідерство (3,75 млн грн і 3,85 млн грн). Загальний ефект – 6,81 млн грн у перший рік і 7,06 млн грн щорічно, що дає приріст доходу на 26–27%.

Впроваджуються KPI, цифрові інструменти та зворотний зв'язок (360 градусів). Продуктивність зростає на 10% (2,6 млн грн), плинність знизиться на 15% (економія 350 тис. грн), чистий ефект – 2,8 млн грн у перший рік і 2,85 млн грн надалі.

Сумарний ефект перевищує 12 млн грн у перший рік (46% доходу), підвищуючи продуктивність, знижуючи плинність і зміцнюючи позиції ТОВ «Інвеб» на ринку. Запропоновані зміни є рентабельними та забезпечують стійке зростання в конкурентному ІТ-середовищі.

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена вдосконаленню системи управління персоналом ТОВ «Інвеб», маркетингового агентства у сфері цифрового маркетингу, що спеціалізується на SEO-просуванні, контекстній рекламі, веб-аналітиці та веброзробці. Дослідження проведено з урахуванням стрімкого зростання чисельності персоналу (з 30 осіб у 2023 році до 128 у 2025 році), зниження продуктивності (з 388,86 тис. грн/особу до 203,13 тис. грн) та викликів, пов'язаних із матричною структурою й конкуренцією в ІТ-секторі.

У першому розділі розкрито сутність управління персоналом як стратегічної функції, що інтегрує підбір, мотивацію, навчання та оцінку працівників для досягнення цілей організації. Особливості HR-процесів в ІТ-сфері включають дефіцит талантів, швидке старіння знань, високу плинність (середній термін роботи – 2,5 роки) та акцент на гнучкість і автономію. Зарубіжний досвід (Google, Amazon, Microsoft) демонструє ефективність таких практик, як сильний бренд роботодавця, персоналізоване навчання, інклюзивність і HR-аналітика, які підвищують продуктивність на 15–30% і знижують витрати на рекрутинг на 30%. Ці підходи можуть бути адаптовані до українських реалій з урахуванням локальних особливостей.

Другий розділ присвячено аналізу ТОВ «Інвеб». Фінансово-господарська діяльність показала відновлення після кризи 2022 року: чистий дохід у 2023 році зріс на 75,3% (до 11,67 млн грн), прибуток – на 484% (593,2 тис. грн), рентабельність продажів склала 5,1%, активів – 21%. Матрична структура забезпечує гнучкість, а диверсифікація за КВЕД знижує ризики. Чисельність персоналу зросла на 326,67% за 2023–2025 роки, із переважанням фахівців середнього рівня (54,69%), вікової групи 25–35 років і збалансованою гендерною структурою (52% чоловіків, 48% жінок). Проте виявлено проблеми: короткий онбординг (1–2 тижні), обмежене навчання, конфлікти в матричній структурі, неперсоналізована мотивація та плинність кадрів (12% у 2024 році, вище

середнього по ІТ-сектору – 8–10%). Ці недоліки спричинили зниження продуктивності та затримки проєктів (10% у 2024 році).

Третій розділ пропонує комплексне вдосконалення системи управління персоналом через три напрями. У підрозділі 3.1 розроблено реформу адаптації (4–6 тижнів із менторством), індивідуальні плани розвитку, цифрові інструменти (Jira, Asana) та персоналізовану мотивацію, що підвищить продуктивність до 300–350 тис. грн/особу, знизить плинність до 8–10% і додасть 10–12% доходу (2,6–3,1 млн грн). Підрозділ 3.2 передбачає впровадження HRM-системи (чистий ефект 11,2 тис. грн у перший рік), гейміфікацію (3,05 млн грн) і гнучке лідерство (3,75 млн грн), із загальним ефектом 6,81 млн грн у перший рік (26% доходу). У підрозділі 3.3 запропоновано KPI, цифрову оцінку та зворотний зв'язок (360 градусів), що забезпечить приріст продуктивності на 10% (2,6 млн грн) і зниження плинності на 15% (економія 350 тис. грн), із чистим ефектом 2,8 млн грн.

Сумарний економічний ефект від запропонованих заходів становить понад 12 млн грн у перший рік (46% прогнозного доходу 26 млн грн), із потенціалом зростання в наступні роки. Рекомендації підвищать продуктивність до рівня 2023 року, заощадять 1,5–2 млн грн на рекрутингу за 5 років, зменшать затримки проєктів і зміцнять репутацію компанії. Практичне значення роботи полягає в універсальності заходів, які можуть бути адаптовані іншими ІТ-підприємствами для оптимізації HR-процесів, зниження плинності та підвищення конкурентоспроможності.

Подальші дослідження можуть стосуватися впливу штучного інтелекту на HR-процеси, зокрема автоматизації рекрутингу та оцінки персоналу, що є перспективним напрямом для цифрових агенцій в умовах технологічних трансформацій. Впровадження запропонованих змін потребує інвестицій, але їхня висока рентабельність забезпечить стійке зростання ТОВ «Інвеб» у довгостроковій перспективі.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, 2014. 406 p.
2. Ulrich D. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press, 1997. 286 p.
3. Dessler G. *Human Resource Management*. Pearson, 2020. 591 p.
4. Torrington D., Hall L., Taylor S. *Human Resource Management* 11th ed. – Pearson, 2020. 748 p.
5. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. *Open Access Library Journal*, 2016. Vol.10 No.8. 368 p.
6. Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. L. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press, 2000. Vol. 26, No. 3. pp. 459-462
7. Future of Work. *McKinsey Global Institute*, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work> (дата звернення: 20.01.2025).
8. Bock L. *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Twelve, 2015. 416 p.
9. Harvard Business Review. (2021). *The Future of Flexibility at Work*. HBR Press. URL: <https://hbr.org/2021/09/the-future-of-flexibility-at-work> (дата звернення: 20.01.2025).
10. Atlassian Team Playbook - Build strong teams with Plays. *Atlassian Blog*, 2020. URL: <https://www.atlassian.com/team-playbook> (дата звернення: 20.01.2025).
11. World Economic Forum. *Future of Jobs Report 2023*. WEF, 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата звернення: 20.01.2025).
12. Amazon. *Amazon's Career Choice program saw record growth in 2022, reaching over 110,000 participants*. Amazon Sustainability, 2022. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/workplace/amazons-career-choice-program->

- saw-record-growth-in-2022-reaching-over-110-000-participants (дата звернення: 20.01.2025).
13. Global Talent Trends Report. *LinkedIn Research*, 2023. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends> (дата звернення: 20.01.2025).
  14. Equality at Salesforce: The 1-1-1 Model. *Salesforce Blog*, 2023. URL: <https://www.salesforce.com/company/equality/> (дата звернення: 20.01.2025).
  15. MIT Sloan School of Management. The Impact of Corporate Culture on Performance. *MIT Sloan Review*, 2022. URL: <https://sloanreview.mit.edu/tag/corporate-culture/> (дата звернення: 20.01.2025).
  16. Hastings R., Meyer, E. No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention. Penguin Press, 2020. 320 p.
  17. Trziszka M. Artificial intelligence in employee recruitment. *European Conference on Knowledge Management*, 2023. 24. PP. 1729-1731. 10.34190/eckm.24.2.1782.
  18. 4 ways to step up your employer brand. *Glassdoor Insights*, 2023. URL: <https://www.glassdoor.com/blog/4-ways-to-step-up-your-employer-brand/> (дата звернення: 30.01.2025).
  19. Our hiring process. *Google Careers Blog*. 2022. URL: <https://www.google.com/about/careers/applications/how-we-hire/> (дата звернення: 30.01.2025).
  20. Microsoft Coding Questions. *PrepInsta*, 2023. URL: <https://prepinsta.com/microsoft-coding-questions/> (дата звернення: 30.01.2025).
  21. Amazon - Competitive Intelligence. Amazon Investor Relations, 2023. URL: <https://www.levels.fyi/benchmark/competitive-intelligence/Amazon> (дата звернення: 30.01.2025).
  22. Naresh S. Spotify's Squad Model. *Medium*, 2024. URL: <https://medium.com/@nareshnavinash/spotify-squad-model-eaedd1cefd8e> (дата звернення: 30.01.2025).

- 23.Stevanovic A. Employee autonomy and engagement in the digital age: The moderating role of remote working. *Ekonomski horizonti*, 2021.23. pp. 231-246. 10.5937/ekonhor2103241B.
- 24.Resources for Meta employees. *Meta Careers*. URL: <https://www.metacareers.com/benefits> (дата звернення: 30.01.2025).
- 25.Create an employee-to-employee learning program. *Google Blog*. URL: <https://rework.withgoogle.com/en/guides/learning-development-employee-to-employee> (дата звернення: 30.01.2025).
- 26.Microsoft Learn: Upskilling Employees. *Microsoft Education*, 2023. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/training/organizations> (дата звернення: 30.01.2025).
- 27.13 Best Creativity and Innovation Courses for Upskilling in 2025. *The product manager*. URL: <https://theproductmanager.com/design-thinking/best-creativity-and-innovation-courses/> (дата звернення: 14.03.2025).
- 28.Diversity and Inclusion Report. Salesforce Equality. *Salesforce*. URL: Our 2024 Annual Equality Update
- 29.Stop Making the Business Case for Diversity. *HBR Press*, 2023. URL: <https://hbr.org/2022/06/stop-making-the-business-case-for-diversity> (дата звернення: 14.03.2025).
- 30.Netflix Culture – The Best Work of Our Lives. *Netflix Jobs*. URL: <https://jobs.netflix.com/culture> (дата звернення: 14.03.2025).
- 31.IBM Watson to watsonx. *IBM Research*. URL: <https://www.ibm.com/watson> (дата звернення: 14.03.2025).
- 32.Deloitte 2023 Global Human Capital Trends. *Deloitte Insights*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html> (дата звернення: 14.03.2025).
- 33.InWeb. Офіційний сайт. URL: <https://inweb.ua/ua/team/> (дата звернення: 16.04.2025).
- 34.ТОВ «ІНВЕБ». Опендатабот, 2025. URL: <https://opendatabot.ua/c/43692293> (дата звернення: 16.04.2025).

35.ТОВ "ІНБЕБ". *Youcontrol*, 2025. URL:  
[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/43692293/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43692293/) (дата звернення:  
16.04.2025).