

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«20» грудня _____ 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «20» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
**«Вплив цифрових інновацій на управління
персоналом ІТ-компанії»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент ІТ у глобальному бізнес-
середовищі» спеціальності 073 «Менеджмент»
групи ІТ-23М

_____ Суркова Олександра В'ячеславівна

«20» грудня _____ 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук, професор
_____ Ольга Володимирівна В'юник

«20» грудня _____ 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук, доцент
_____ Ірина Володимирівна Смірнова

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-КОМПАНІЙ	7
1.1. Цифровізація та цифрові інновації: сутність і роль у сучасних умовах	7
1.2. Підходи до управління персоналом ІТ-компаній в контексті цифрової трансформації	12
1.3. Цифрові інструменти та інноваційні методи управління персоналом компаній	17
1.4. Методологія дослідження впливу цифрових інновацій на управління персоналом	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ-КОМПАНІЇ	25
2.1. Загальна характеристика діяльності ІТ-компанії	25
2.2. Аналіз кадрового складу та практичного досвіду застосування цифрових інновацій в управлінні персоналом компанії	29
2.3. Оцінювання специфіки впливу цифрових інновацій на управління персоналом компанії: переваги та недоліки	32
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-КОМПАНІЇ	39
3.1. Визначення напрямів і факторів успішної інтеграції цифрових інновацій в HR-процеси та подолання опору змінам	39
3.2. Шляхи поліпшення інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом ІТ-компанії	44
3.3. Оцінка ефективності проєкту впровадження цифрових інновацій у сфері управління персоналом компанії	47
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Дослідження впливу цифрових інновацій на управління персоналом ІТ-компаній є надзвичайно важливим через стрімку трансформацію галузі. Як провідники цифрових змін, ІТ-компанії мають усвідомлювати, як нові технології впливають на HR-процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними. Цифрові інновації дозволяють автоматизувати рутинні операції, оптимізувати ресурси та зосередитися на стратегічному управлінні людським капіталом.

Крім того, у сучасному глобалізованому світі, особливо в умовах поширення віддаленої роботи, цифрові інструменти є критично важливими для ефективного управління дистанційними командами. Вони також сприяють удосконаленню процесів прийняття рішень, забезпечуючи об'єктивність і точність у питаннях підбору, розвитку та оцінки співробітників.

Впровадження цифрових рішень в HR-сферу допомагає ІТ-компаніям створювати конкурентні переваги, покращуючи умови для персоналу, підвищуючи залученість співробітників та знижуючи рівень плинності кадрів. Окрім цього, дослідження дає змогу ідентифікувати та мінімізувати ризики, пов'язані із залежністю від технологій, етичними викликами та потребою адаптації працівників до нових умов.

Теоретичну основу проведення дослідження у межах даної кваліфікаційної роботи склали наукові праці таких авторів, як: Бацман І.С., Бідна Т.О., Варіс І.О., Васюткіна Н.В., Власенко Т.А., Гавриленко Я.В., Гой В.В., Гордійчук А.І., Гринь Є.Л., Гудзь М.В., Дашко І.М., Додон О.Д., Жернова Є.В., Жуковська В.М., Заривних К.В., Коваленко О.О., Козак К.Б., Колісник М.О., Корнілова І.М., Кравчук О.І., Криворучко О.М., Ляхович Л.А., Мамонов К.А., Михайліченко Л.В., Потьомкіна О.В., Приймак Н.С., Рубель К.О., Руденко В.О., Сазонова С.В., Самітов Р.О.,

Седікова І.О., Синякова К.М., Скібська К.О., Тюхтенко Н.А., Фемяк О.А., Чигиринський А.М., Чиж В.І., Яблоновський В.М. та ін.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження специфіки впливу цифрових інновацій на управління персоналом ІТ-компанії та обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності використання цифрових інновацій в HR-сфері досліджуваної компанії.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи було вирішено такі основні завдання:

- розглянути сутність і роль цифровізації та цифрових інновацій у сучасних умовах;
- визначити підходи до управління персоналом ІТ-компаній в контексті цифрової трансформації;
- ідентифікувати цифрові інструменти та інноваційні методи управління персоналом компаній;
- розглянути методологію дослідження впливу цифрових інновацій на управління персоналом;
- навести загальну характеристику діяльності ІТ-компанії;
- здійснити аналіз кадрового складу та практичного досвіду застосування цифрових інновацій в управлінні персоналом компанії;
- провести оцінювання специфіки впливу цифрових інновацій на управління персоналом компанії;
- ідентифікувати проблеми і перспективи впровадження цифрових інновацій в управлінні персоналом ІТ-компанії.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес впровадження цифрових інновацій в управлінні персоналом ІТ-компанії. Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності застосуванні цифрових інновацій в HR-сфері досліджуваної компанії.

Базою дослідження є фактичні дані функціонування компанії – ФОП Образчиков М.А.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Було використано теоретичні методи, такі як узагальнення, систематизація та класифікація, для формування теоретичної основи та структурування понять. Для оцінки ефективності впровадження цифрових інструментів застосовувалися емпіричні методи, зокрема аналіз реальних практик ІТ-компаній. Використання SWOT-аналізу дозволило ідентифікувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози впровадження цифрових інновацій.

Наукова новизна полягає в розробці комплексного підходу до оцінки впливу цифрових інновацій на управління персоналом ІТ-компаній. Уточнено понятійний апарат цифрових технологій у HR-сфері, ідентифіковано ключові інструменти та методи їх застосування, а також запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності їх використання. Приділено увагу вивченню ролі цифрових інновацій у формуванні гнучкої корпоративної культури, управлінні командами та оптимізації HR-процесів.

Практична цінність дослідження полягає в можливості застосування обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом у контексті цифрової трансформації ІТ-компаній. Отримані результати сприяють підвищенню ефективності використання сучасних технологій у HR-процесах, що дозволяє автоматизувати рутинні завдання, покращити взаємодію між працівниками та менеджментом і знизити витрати часу.

Апробація та висвітлення результатів: підготовлено тези доповіді на тему: «Напрями покращення інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом ІТ-компаній» (XII Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем», 5.12.2024 р., Кропивницький: ЦНТУ).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три основні розділи з підрозділами, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-КОМПАНІЙ

1.1. Цифровізація та цифрові інновації: сутність і роль у сучасних умовах

Формування цифрової економіки призводить до масштабної трансформації економічних відносин, що охоплює всі рівні, від макроекономічного до індивідуального рівня підприємств. Цей процес зумовлює істотні зміни у системі управління персоналом, які відповідають новим викликам та можливостям цифрового середовища [23].

Цифрові технології відіграють ключову роль у розвитку циркулярної економіки, яка базується на принципах багаторазового і раціонального використання природних і матеріальних ресурсів. Цей підхід спрямований на підтримку виробництва та споживання, зберігаючи доступність товарів і послуг, створених завдяки інноваціям і цифровим рішенням. Інтеграція цифрових технологій забезпечує значний економічний результат, особливо при їх впровадженні в різні галузі суспільного виробництва [31].

Цифрова економіка є новітнім етапом розвитку суспільно-економічних відносин, заснованих на використанні цифрових технологій. Її особливістю є інтеграція інформаційних і комунікаційних технологій у всі сфери економіки, що змінює структуру виробництва, ринки, а також соціальні аспекти. Вона характеризується переходом від традиційних підходів до автоматизації процесів, інноваційних бізнес-моделей, зростанням ролі даних і мережевих транзакцій. Ця економіка стимулює інвестиції у технології, розвиває глобалізацію та створює нові можливості для підприємств і суспільства [9].

Цифрова трансформація в управлінні персоналом передбачає впровадження сучасних технологій у процеси взаємодії з трудовими ресурсами організації, спрямоване на підвищення ефективності роботи.

Досягнення цієї мети залежить від успішності таких напрямів, як залучення та інтеграція нових співробітників, їх навчання та професійний розвиток, а також оптимізація управління і координації робочих процесів [11].

Автори Обиденнова Т. та Васильєв В. наводять низку принципів успішної цифровізації господарюючих суб'єктів (рис. 1.1).

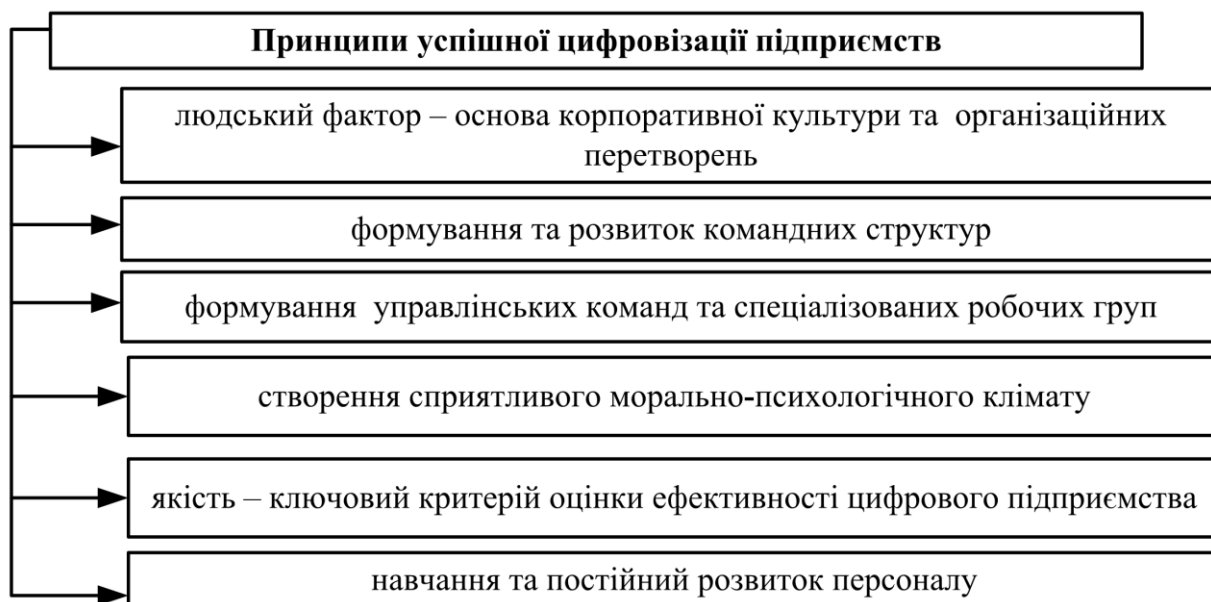


Рисунок 1.1 – Деталізація принципів успішної цифровізації суб'єктів господарювання

Джерело: [21]

Цифрові інновації – це процеси, які включають розробку і впровадження нових або значно вдосконалених цифрових технологій, методів і підходів, що змінюють спосіб взаємодії організацій з клієнтами, постачальниками, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Ці інновації можуть бути спрямовані на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, оптимізацію управлінських функцій, підвищення ефективності продукції та послуг, а також на створення нових можливостей для розвитку організації.

Цифрові інновації включають впровадження таких технологій, як штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT), блокчейн, хмарні обчислення, автоматизація процесів, роботизація та інші

передові технології. Вони здатні радикально змінити бізнес-моделі, спрощувати операційні процеси, а також значно покращувати досвід кінцевих користувачів.

Цифрові інновації дають змогу ІТ-компаніям автоматизувати HR-процеси, підвищуючи їх ефективність і точність, що особливо важливо в умовах динамічного розвитку галузі. Вони також сприяють адаптації до віддаленої роботи, покращенню прийняття рішень та формуванню сучасної корпоративної культури.

У табл. 1.1 відображено порівняльний аналіз видів цифрових інновацій у сфері управління персоналом компаній.

Таблиця 1.1 – Види цифрових інновацій у HR-сфері компаній

Вид цифрових інновацій	Опис	Напрями використання
Системи управління талантами (TMS)	Інструменти для автоматизації підбору, адаптації, навчання та розвитку співробітників.	Використання платформи для створення індивідуальних планів розвитку та оцінки результатів роботи.
Хмарні HR-платформи	Технології, що забезпечують доступ до HR-сервісів з будь-якого місця через Інтернет.	Організація віддаленого доступу до бази співробітників, автоматизація розрахунку зарплат.
HR-аналітика та Big Data	Використання великих обсягів даних для аналізу ефективності персоналу та прогнозування.	Оцінка ризику звільнення ключових працівників за допомогою аналітичних моделей.
Штучний інтелект (AI)	Алгоритми, які здатні виконувати складні завдання, такі як аналіз резюме або прогнозування.	Автоматичний відбір кандидатів на основі їхніх навичок та відповідності вимогам вакансії.
Чат-боти для HR	Програмні агенти, які можуть відповідати на запитання співробітників або кандидатів.	Надання інформації про відкриті вакансії чи політику компанії через месенджери.
Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)	Технології для інтерактивного навчання чи моделювання робочих ситуацій.	Проведення тренінгів з безпеки чи симуляційного навчання для адаптації співробітників.
Платформи для співпраці	Інструменти для організації командної роботи та обміну інформацією.	Використання платформ для управління проектами чи комунікації в розподілених командах.
Мобільні додатки для HR	Спеціалізовані програми для доступу до HR-сервісів через смартфони.	Подання заявок на відпустку або доступ до навчальних матеріалів через мобільний пристрій.

Джерело: складено на основі [1; 12; 21]

Цифрові інновації можуть охоплювати такі напрями:

- автоматизація (використання алгоритмів та машинного навчання для автоматизації рутинних операцій, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність);
- інтелектуальні системи (розробка систем на основі ШІ та великих даних для більш точних прогнозів і рішень у реальному часі);
- цифрові платформи (інтеграція та централізація всіх бізнес-процесів в єдину платформу, що забезпечує зручне управління та моніторинг на всіх етапах взаємодії з клієнтами);
- технології для покращення користувацького досвіду (створення інноваційних рішень для покращення взаємодії з клієнтами через мобільні додатки, чат-боти та персоналізовані сервіси).

Цифрові інновації мають велике значення для сучасних організацій, оскільки вони сприяють:

- покращенню конкурентоспроможності (використання новітніх цифрових технологій дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін на ринку, пропонувати нові продукти чи послуги, що відповідають вимогам часу, і таким чином зберігати або покращувати свої конкурентні позиції);
- оптимізації операційних витрат (цифрові технології дозволяють значно знизити витрати на виробництво, обробку даних, а також на управлінські функції завдяки автоматизації та цифровізації);
- забезпеченню гнучкості та адаптивності (завдяки цифровим інноваціям компанії можуть оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, змінюючи свої стратегії та процеси відповідно до нових реалій);
- розширенню ринків збуту (впровадження цифрових платформ і технологій дає змогу компаніям взаємодіяти з клієнтами на глобальному рівні, що особливо важливо для ІТ-компаній, що мають можливість працювати з міжнародними замовниками через інтернет);
- поліпшенню взаємодії з персоналом (цифрові інновації в управлінні персоналом дозволяють створювати більш ефективні інструменти для

рекрутингу, оцінки продуктивності, навчання та розвитку співробітників, що веде до зростання їх залученості та продуктивності).

За допомогою табл. 1.2 проілюструємо відмінності між класичним та цифровим підходами до організації діяльності в HR-сфері.

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз класичного та цифрового HR

Критерій	Класичний HR	Цифровий HR
Організація процесів	Переважно ручні процеси з використанням паперових документів.	Автоматизація за допомогою інтегрованих HR-платформ та програмного забезпечення.
Фокус	Зосередженість на стандартизації процесів та адміністративній функції.	Орієнтованість на працівників, їхній досвід, продуктивність та залученість.
Швидкість обробки	Повільна обробка даних через ручне введення та аналіз.	Оперативна обробка інформації в режимі реального часу.
Аналітика	Аналітика здійснюється періодично і заздалегідь підготовленими звітами.	Використання інтерактивних інформаційних панелей та аналітичних платформ.
Гнучкість	Часткова гнучкість, обмежена формальними процедурами.	Повна гнучкість, адаптація до мобільних пристроїв та можливість віддаленої роботи.
Технології	Використання базових технологій, таких як електронні таблиці.	Використання сучасних цифрових інструментів: AI, чат-ботів, мобільних додатків.
Персоналізація	Обмежена можливість адаптації до індивідуальних потреб співробітників.	Висока персоналізація послуг для співробітників та інтерактивні інструменти зворотного зв'язку.
Комунікація	Традиційна комунікація через фізичні зустрічі або телефон.	Використання цифрових платформ для спільної роботи та інтеграції в соціальні мережі.
Дані та безпека	Зберігання даних у фізичних архівах або базових електронних системах.	Хмарні рішення з високим рівнем безпеки та можливістю централізованого доступу.
Ефективність витрат	Висока вартість через ручну роботу та потребу в додаткових ресурсах.	Зниження витрат завдяки автоматизації та скороченню паперової роботи.

Джерело: складено на основі [2]

Отже, можемо констатувати, що цифровий HR трансформує управління персоналом, орієнтуючись на швидкість, точність та зручність процесів, тоді як класичний HR обмежується традиційними підходами та є менш адаптивним до потреб сучасного бізнесу.

Також, цифрові інновації набувають особливого значення в управлінні персоналом, оскільки дозволяють оптимізувати традиційні HR-процеси.

До таких інновацій належать:

- автоматизація рекрутингу (використання цифрових інструментів для швидкого збору та аналізу резюме, автоматизовані співбесіди за допомогою чат-ботів та платформ для відео-співбесід) [7];
- аналіз великих даних для підвищення ефективності роботи (збирання і аналіз даних про продуктивність працівників для поліпшення процесів навчання, розвитку та управління талантами);
- використання хмарних технологій для управління персоналом (застосування хмарних рішень для централізації інформації про співробітників, полегшення доступу до даних і забезпечення інтеграції з іншими корпоративними системами) [16];
- мобільні додатки та платформи для співробітників (використання мобільних рішень для залучення співробітників до процесів зворотного зв'язку, навчання та розвитку, що робить ці процеси більш зручними та доступними).

1.2. Підходи до управління персоналом ІТ-компаній в контексті цифрової трансформації

Управління персоналом є одним з найважливіших аспектів діяльності будь-якої організації, а в ІТ-компаніях цей процес набуває особливого значення через специфіку цієї галузі, що постійно змінюється та орієнтована на інновації. Успіх ІТ-компаній залежить від кваліфікації та мотивації їхніх співробітників, оскільки саме людський капітал є основним ресурсом для розробки нових технологій, продуктів та послуг.

Організаційні аспекти управління персоналом в ІТ-компаніях включають адаптацію до динамічних змін у цифровій економіці, сприяння розвитку інноваційної культури та ефективне використання сучасних технологій. Важливим є створення гнучких умов роботи, підтримка віддалених форматів співпраці, забезпечення кібербезпеки та інтеграція

цифрових інструментів для навчання і розвитку персоналу. Вищевказані підходи дозволяють підвищувати ефективність команд, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати баланс між професійним та особистим життям співробітників, сприяючи загальному успіху діяльності організації [25].

Персонал кожної компанії має винятково важливий вплив на рівень її цифровізації та впровадження новітніх діджитал-технологій (рис. 1.2).

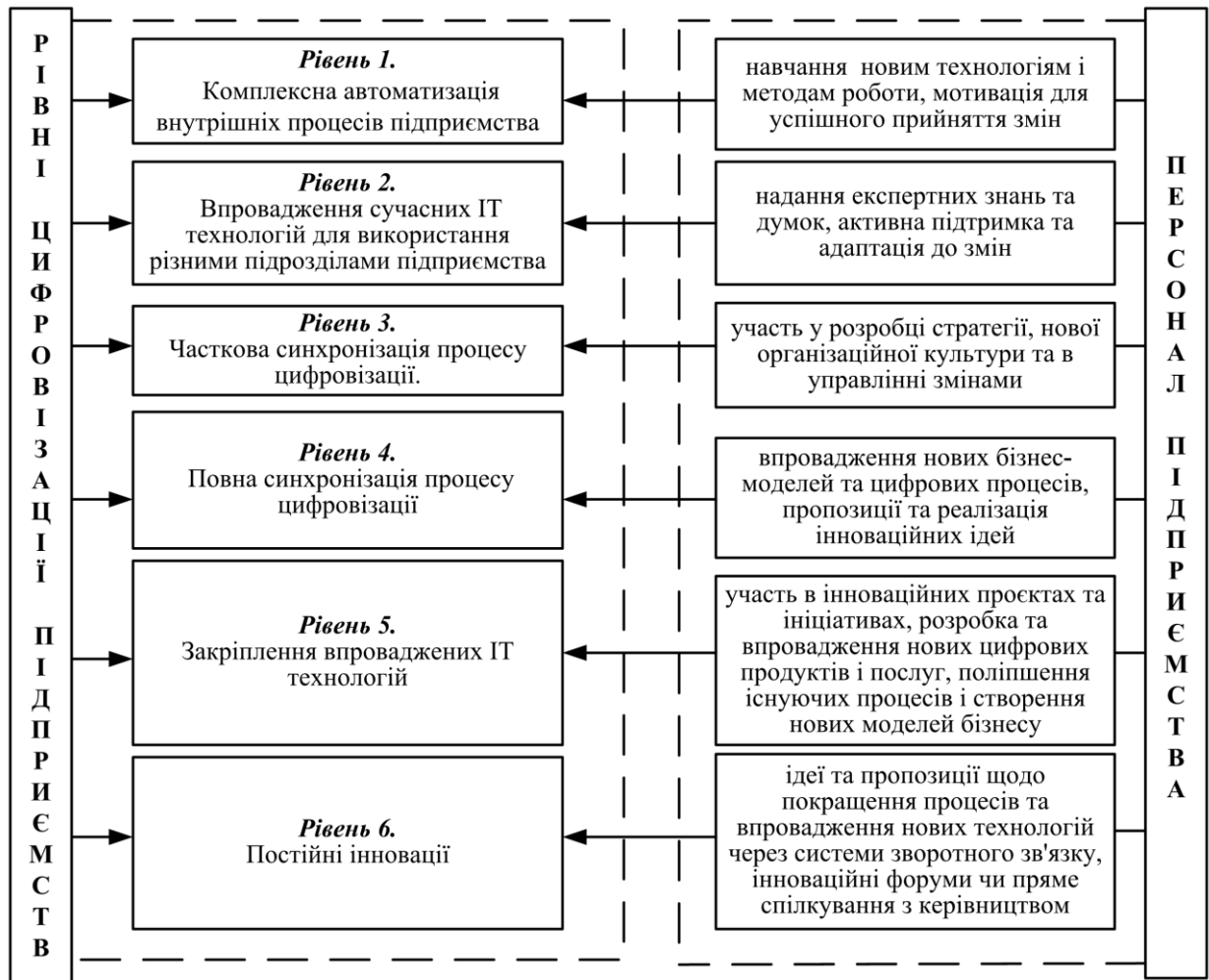


Рисунок 1.2 – Вплив персоналу на процес цифровізації компанії

Джерело: [21]

Зауважимо, що ІТ-компанії мають низку характеристик, що визначають специфіку управління персоналом. По-перше, це високий рівень кваліфікації співробітників, оскільки в ІТ-галузі ключовим фактором є наявність висококваліфікованих спеціалістів, здатних працювати з передовими технологіями, таких як програмісти, аналітики, розробники та інженери. Це

створює високу конкуренцію за таланти на ринку праці, що вимагає від компаній ефективних стратегій залучення, навчання та утримання кадрів.

Рис. 1.3 демонструє перелік елементів системи розвитку людських ресурсів компанії.

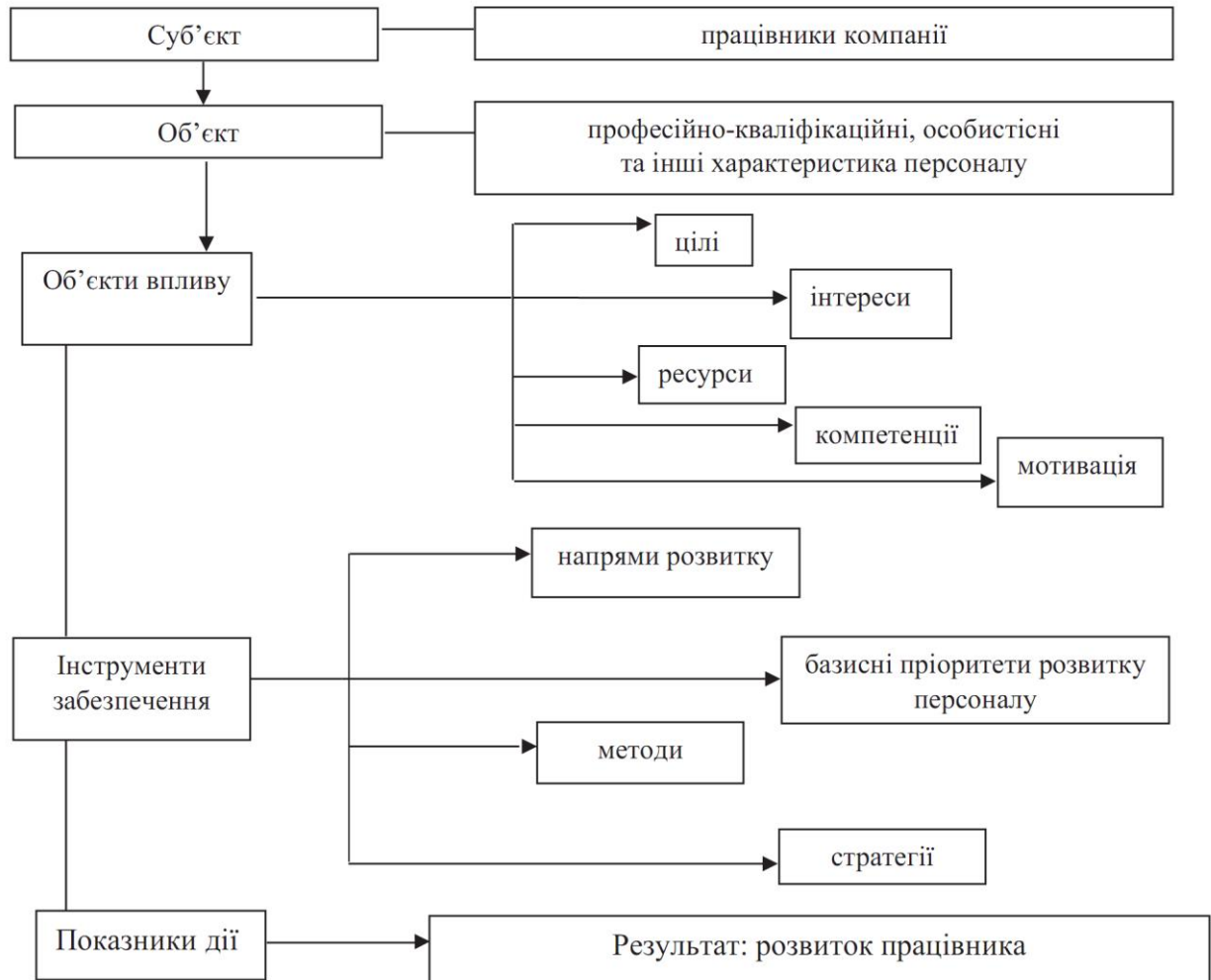


Рисунок 1.3 – Елементи системи розвитку персоналу компанії

Джерело: [3]

По-друге, це гнучкість і адаптивність, зважаючи на те, що успішні ІТ-компанії здатні швидко адаптуватися до змінних умов ринку, що зумовлено постійними технологічними інноваціями. Тому важливою частиною управління персоналом є забезпечення гнучкості в організаційній структурі та роботі команд, що дозволяє швидко реагувати на нові вимоги та можливості, пристосовуватися до запитів і потреб клієнтів, які можуть доволі швидко змінюватися в часі.

По-третє, це функціонування проєктів та команд, так як робота в ІТ-компаніях часто організована через проєктні команди, що дозволяє зібрати фахівців з різними експертними знаннями для виконання конкретних завдань. Це вимагає ефективного управління командною динамікою, розподілу ролей, а також інтеграції між різними департаментами компанії.

По-четверте, це присутність інноваційної корпоративної культури, тому що для ІТ-компаній характерна особлива корпоративна культура, орієнтована на інновації, творчість і автономність співробітників. Це включає підтримку відкритого спілкування, заохочення ініціативи та самовираження, а також створення умов для розвитку креативного потенціалу.

Отже, загальні напрями впливу цифровізації на бізнес-процеси в HR-сфері можуть бути систематизовані із використанням схеми (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Напрями впливу цифровізації на бізнес-процеси в HR-сфері

Джерело: [1]

На наступному етапі дослідження розглянемо існуючі стратегії управління персоналом в ІТ-компаніях. Загалом, управління персоналом в ІТ-

компаніях базується на низці стратегій, що дозволяють ефективно залучати, розвивати та утримувати висококваліфіковані кадри [33].

Передусім, це стратегія залучення та рекрутингу, за якої ІТ-компанії активно використовують цифрові платформи для залучення кандидатів, зокрема онлайн-ресурси, соціальні мережі, спеціалізовані форуми та платформи для розробників (GitHub, StackOverflow). Вони також проводять технічні співбесіди, тести та хакатони, щоб оцінити практичні навички кандидатів.

Також, досить поширеними є індивідуальні плани розвитку, оскільки ІТ-компанії часто пропонують своїм співробітникам індивідуальні плани кар'єрного росту, що включають не лише професійне навчання, а й розвиток навичок в галузях, які стосуються їхніх інтересів і потенціалу. Це дозволяє підтримувати мотивацію співробітників і знижує ризик їхнього вигорання або плинності.

Розвиненим є застосування гнучких методів роботи, тому що ІТ-компанії часто пропонують гнучкі умови праці, такі як віддалена робота, гнучкий графік та неформальні робочі місця, що сприяє залученості співробітників та підвищенню їхнього комфорту на робочому місці.

Застосовуються також інноваційні інструменти для оцінки та мотивації, оскільки у ІТ-компаніях широко використовуються сучасні технології для моніторингу та оцінки продуктивності. Це можуть бути спеціалізовані програмні засоби для відслідковування задач, виконаних співробітниками, а також системи мотивації, які враховують індивідуальні досягнення та командні результати.

Попри високі можливості для розвитку і зростання, управління персоналом в ІТ-компаніях стикається з низкою специфічних викликів, з-поміж яких варто виокремити:

- 1) Недостатність кваліфікованих кадрів. Ринок праці в галузі інформаційних технологій є надзвичайно конкурентним. Існує дефіцит висококваліфікованих спеціалістів, тому ІТ-компанії повинні постійно

працювати над залученням талантів, зокрема через програми навчання, стажування, співпрацю з університетами.

2) Плинність кадрів. Висока плинність кадрів є однією з основних проблем для ІТ-компаній. Причини цього можуть бути пов'язані з великим попитом на спеціалістів у цій сфері, можливістю переходу до інших компаній з кращими умовами, а також втому від монотонної роботи чи недостатньою мотивацією.

3) Проблеми з корпоративною культурою. Створення ефективної корпоративної культури, яка б підтримувала інновації, творчість і співпрацю між командами, може бути складним завданням, особливо у великих компаніях з численними підрозділами.

4) Баланс між професійним розвитком та робочим навантаженням. Враховуючи інтенсивність роботи у сфері ІТ, важливо підтримувати баланс між досягненнями співробітників і їхнім емоційним та фізичним благополуччям. Перевантаження та відсутність часу на відпочинок можуть призвести до вигорання.

1.3. Цифрові інструменти та інноваційні методи управління персоналом компаній

Управління персоналом в ІТ-компаніях активно використовує новітні технології для оптимізації HR-процесів. Серед них набули широкого вжитку:

– системи управління навчанням (LMS) – програмні платформи, які дозволяють організувати навчання співробітників, відслідковувати їхній прогрес та пропонувати персоналізовані курси, що відповідають потребам кожного;

– платформи для управління продуктивністю – спеціалізовані програми для моніторингу і оцінки продуктивності співробітників допомагають оперативно виявляти проблеми і вдосконалювати процеси в командах;

– інструменти для комунікації і співпраці – важливими інструментами для управління персоналом є платформи для відеоконференцій (Zoom, Microsoft Teams), засоби для спільної роботи над проектами (Jira, Trello) та інші інструменти для забезпечення ефективної взаємодії в розподілених командах.

Узагальнені тренди використання новітніх цифрових технологій у практиці HR-сфери відображено на рис. 1.5.

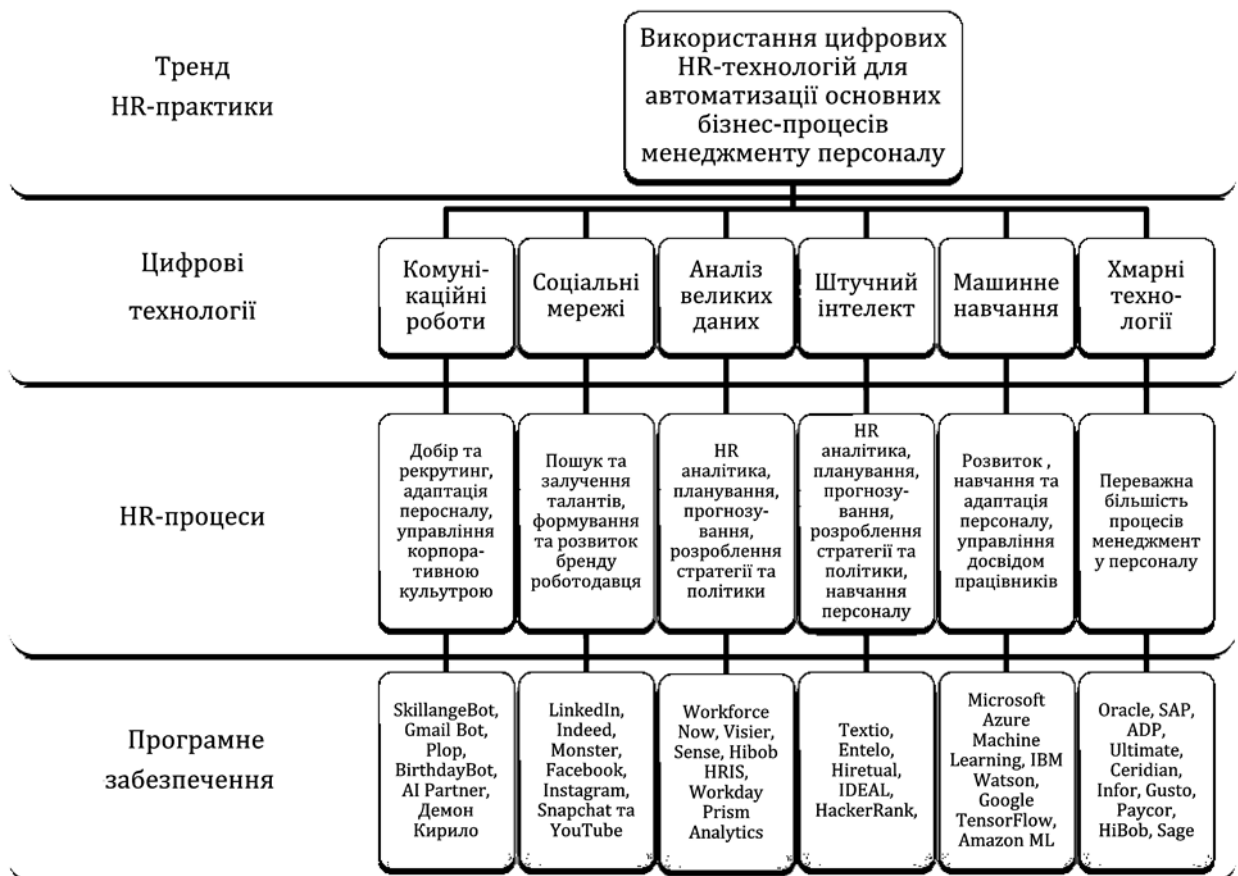


Рисунок 1.5 – Напрями застосування цифрових технологій у сучасних HR-практиках

Джерело: [18]

Розглянемо конкретні інструменти та технології, що використовуються для автоматизації і покращення процесів управління персоналом в ІТ-компаніях.

По-перше, це системи для рекрутингу та управління талантами компаній, які включають:

- програмне забезпечення для відбору кандидатів, аналізу резюме (наприклад, використання ШІ для відбору на основі ключових слів або попереднього досвіду);
- інструменти для проведення співбесід (відео-конференції, асесмент-центри, онлайн-тестування);
- платформи для аналізу персональних даних кандидатів (LinkedIn, спеціалізовані сайти для IT-спеціалістів).

По-друге, це інструменти для навчання та розвитку персоналу, до складу яких відносяться:

- платформи для онлайн-навчання (Coursera, Udey, LinkedIn Learning), створення внутрішніх корпоративних тренінгів за допомогою спеціальних програм;
- використання віртуальних тренажерів та симуляцій для розвитку технічних навичок;
- інструменти для моніторингу та оцінки ефективності навчання.

У свою чергу, системи для управління ефективністю та оцінки співробітників містять:

- інструменти для моніторингу продуктивності (наприклад, платформи для зворотного зв'язку і оцінки результатів роботи співробітників);
- системи для проведення 360-градусних оцінок, співбесід щодо результатів роботи, планування кар'єрного розвитку;
- технології для автоматизації процесу постановки цілей та моніторингу їх досягнення.

Поширеними також є інструменти для мотивації і утримання персоналу з-поміж яких виділяють:

- платформи для зворотного зв'язку і підтримки культури співпраці в команді;
- використання програм для підтримки комунікації та командної роботи (Slack, Microsoft Teams, Asana);

– інструменти для організації корпоративних заходів та підтримки корпоративної культури.

Інноваційні підходи до управління персоналом ґрунтуються на інтеграції цифрових технологій, що трансформують традиційні методи роботи та адаптують їх до сучасних викликів. Основним напрямом є використання інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують автоматизацію рутинних операцій, таких як рекрутинг, моніторинг ефективності та управління кар'єрним розвитком. Завдяки цьому процеси стають більш прозорими, швидкими та адаптивними.

Інноваційність управління також передбачає персоналізацію підходів, орієнтованих на індивідуальні потреби працівників, що сприяє підвищенню їх залученості та задоволеності. Використання штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє краще розуміти потреби персоналу та прогнозувати зміни в їхній продуктивності. Окрім цього, гейміфікація та інтерактивні технології сприяють підвищенню мотивації та створюють сприятливі умови для розвитку командного духу.

Особливу увагу слід приділяти підвищенню гнучкості організаційної структури. Завдяки цифровим платформам компанії можуть швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні рішення без значних затримок. Інструменти для дистанційного навчання та розвитку сприяють формуванню необхідних компетентностей працівників, адаптуючи їх до сучасних вимог цифрової економіки [7].

Окрім того, інноваційні підходи підкреслюють важливість творчого мислення, адаптивності та використання сучасних технологій для досягнення балансу між стратегічними цілями організації та індивідуальними прагненнями працівників. Інноваційне управління персоналом не лише оптимізує процеси, але й формує платформу для довгострокового зростання та конкурентоспроможності підприємств [26].

Таким чином, узагальнимо новітні підходи до управління персоналом в умовах цифрових змін та їх адаптації в компаніях:

- гнучкі моделі управління персоналом (акцент на використання гнучких та адаптивних моделей управління, таких як Agile, Scrum, Lean HR, які дозволяють швидко реагувати на зміни та потреби персоналу);
- цифровізаційний метод корпоративної культури (роль цифрових технологій у формуванні культури відкритості, співпраці та інновацій, а також в управлінні змінами);
- автоматизація HR-процесів та її вплив на роль HR-менеджерів (автоматизація змінює традиційну роль HR-менеджерів, робить їх більш стратегічними партнерами в компанії);
- технології для покращення взаємодії між співробітниками (вплив таких інструментів, як чат-боти, платформи для опитувань та збору зворотного зв'язку, що націлені на підтримку ефективної комунікації в компанії);
- еволюція HR-професії (зміни у функціях та ролі HR-професіоналів в умовах цифрових трансформацій, підвищення їх цифрової грамотності та здатності інтегрувати нові технології).

1.4. Методологія дослідження впливу цифрових інновацій на управління персоналом

Розглянемо методологію дослідження, зокрема, підходи, інструменти та методи, що використовувалися для оцінки впливу цифрових інновацій на управління персоналом в ІТ-компаніях.

Методологія дослідження є важливим етапом у розумінні і оцінці впливу цифрових інновацій на управління персоналом в ІТ-компаніях. Вона визначає підходи, методи і інструменти, які будуть використовуватись для збору, аналізу і інтерпретації даних, що дозволяють оцінити ефективність застосування цифрових технологій в управлінні персоналом [12].

Зауважимо, що на сьогодні виокремлюють кількісні та якісні типи дослідження.

Кількісні методи дозволяють отримати об'єктивні результати та встановити закономірності у використанні цифрових інновацій. Зокрема, цей підхід часто використовується для збору даних про ефективність цифрових інструментів у процесах рекрутингу, навчання, розвитку кар'єри, управління продуктивністю та мотивацією співробітників.

Якісні методи допомагають детально дослідити суб'єктивні аспекти впливу цифрових інновацій на управління персоналом, такі як зміни корпоративної культури, адаптація до нових технологій, а також проблеми та виклики, з якими стикаються компанії при впровадженні нових технологій у HR-процеси.

Для вивчення впливу цифрових інновацій на управління персоналом в ІТ-компаніях використовуються різноманітні методи збору даних. Основними з них такі:

- опитування співробітників є одним із основних методів, що дозволяє зібрати інформацію про досвід використання цифрових інновацій у процесах управління персоналом (наприклад, онлайн-інструменти для навчання, системи управління продуктивністю тощо);
- опитування керівників та HR-фахівців, що передбачає збір думок керівників і HR-менеджерів щодо впливу цифрових інновацій на ефективність управління персоналом та зміни у підходах до організації робочих процесів;
- глибокі інтерв'ю з представниками HR-відділів і топ-менеджменту дозволяють отримати детальну інформацію про стратегії впровадження цифрових інновацій і їхні ефекти на організацію праці, підвищення ефективності управління персоналом і збереження конкурентоспроможності компанії;
- аналіз вторинних даних, тобто, вивчення наявних статистичних та дослідницьких матеріалів, що описують вплив цифрових інновацій на організацію управління персоналом в інших компаніях і галузях (це можуть бути звіти, наукові публікації, статті в журналах та інші ресурси);

– кейс-стаді, а саме, огляд конкретних випадків і практик в успішних ІТ-компаніях, що застосували цифрові інновації в управлінні персоналом. Такий підхід дозволяє зрозуміти, як конкретні інструменти й технології були впроваджені на практиці та які результати це принесло.

Після збору даних важливим етапом є їхній аналіз. Для цього на практиці часто використовуються такі методи:

– статистичний аналіз, тобто, аналіз кількісних даних, отриманих через опитування та анкетування, за допомогою методів статистики, таких як кореляційний аналіз, регресійний аналіз та аналіз тенденцій. Це дозволяє виявити взаємозв'язок між впровадженням цифрових інновацій і результатами управління персоналом (наприклад, рівень задоволеності співробітників, ефективність навчання, покращення продуктивності тощо);

– контент-аналіз, що являє собою якісний метод, який дозволяє проаналізувати текстові дані з інтерв'ю та відкритих відповідей на анкети. За допомогою контент-аналізу можна виявити основні теми, проблеми та тенденції, пов'язані з впровадженням цифрових технологій у HR-практики;

– SWOT-аналіз, що включає оцінку сильних і слабких сторін впровадження цифрових інновацій в управлінні персоналом. Також, виявлення можливостей і загроз, які виникають при використанні нових технологій в HR-процесах, дає змогу компаніям краще розуміти потенційні переваги та ризики.

Об'єктом дослідження є ІТ-компанії, що активно впроваджують цифрові інновації в процеси управління персоналом. Це можуть бути як великі транснаціональні компанії, так і середні за розміром гравці на ринку.

Предметом дослідження є вплив цифрових інновацій на різні аспекти управління персоналом, зокрема:

- процеси рекрутингу та залучення талантів;
- навчання та розвиток співробітників;
- управління продуктивністю і мотивацією;
- розвиток корпоративної культури;

- зміни в організаційних процесах і стратегіях.

Застосування відповідної методології передбачає наявність низки основних завдань, які повинні бути вирішені в рамках дослідження:

- визначити основні цифрові інновації, що використовуються в управлінні персоналом в ІТ-компаніях;
- оцінити ефективність використання цифрових інновацій у процесах HR, зокрема, в рекрутингу, мотивації, розвитку та управлінні продуктивністю;
- проаналізувати переваги та виклики, з якими стикаються ІТ-компанії при впровадженні цифрових інновацій в управління персоналом;
- дослідити вплив цифрових інновацій на корпоративну культуру і взаємодію між командами в ІТ-компаніях.

Дослідження може мати певні обмеження, зокрема:

- географічні обмеження (якщо дослідження зосереджене на ІТ-компаніях в певному регіоні або країні, то результати можуть бути не універсальними для інших країн чи ринків);
- технічні обмеження (оскільки цифрові інновації швидко змінюються, важливо враховувати обмеження, пов'язані з доступом до новітніх технологій і даних);
- часові обмеження (дослідження обмежене певним періодом, що може вплинути на аналіз змін, зокрема, в процесах технологічних оновлень чи кадрових ротацій).

Таким чином, методологія дослідження впливу цифрових інновацій на управління персоналом в ІТ-компаніях повинна включати використання різноманітних підходів і методів збору та аналізу даних для всебічної оцінки впливу новітніх технологій на HR-процеси. Це дозволить отримати комплексну картину і зрозуміти, як цифрові інновації трансформують управління персоналом в сучасних ІТ-компаніях, визначити переваги, проблеми та перспективи їхнього застосування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ-КОМПАНІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності ІТ-компанії

Базою для виконання кваліфікаційної роботи виступала діяльність Фізичної особи-підприємця «ФОП Образчиков М.А.». Діяльність даного ФОП пов'язана із участю у складі команди «BandaPixels» – українсько-польського проєкту, розпочатого у 2014 році, що спеціалізується на розробці індивідуальних програмних рішень та дизайну UI/UX.

Основна мета компанії – допомагати клієнтам створювати продукти, що вирішують реальні проблеми, забезпечуючи автоматизацію процесів, персоналізацію функцій та інтеграцію з існуючими системами [22].

Послуги, що надаються компанією, включають наступне:

- розробка програмного забезпечення (створення комплексних веб-сервісів, що відповідають потребам користувачів та бізнесу);
- розробка MVP (створення початкової версії продукту для залучення перших користувачів та інвесторів);
- UX/UI дизайн (розробка інтуїтивно зрозумілого та привабливого інтерфейсу для покращення взаємодії користувачів з продуктом);
- цифрова трансформація (оптимізація бізнес-процесів через впровадження сучасних технологій);
- ІТ-аутстафінг (розширення команди клієнта кваліфікованими спеціалістами для швидкої та якісної реалізації проєктів) [22].

Галузі, в яких працює ІТ-компанія:

- маркетплейси (розробка сучасних рішень для електронної комерції, що забезпечують зручну взаємодію між продавцями та покупцями);
- нерухомість (створення інноваційних продуктів для управління нерухомістю, оптимізації пошуку та бронювання об'єктів);

– фінтех, охорона здоров'я та освіта (розробка рішень для покращення фінансових послуг, медичного обслуговування та освітніх платформ) [22].

Компанія активно співпрацює з міжнародними клієнтами, зокрема через платформу Upwork, де має високий рейтинг та позитивні відгуки. Вона спеціалізується на використанні сучасних технологій JavaScript, таких як React, Angular та Node.js, що дозволяє створювати легкі в обслуговуванні та масштабовані рішення. Загалом, компанія зарекомендувала себе як надійний партнер у сфері розробки програмного забезпечення, пропонуючи індивідуальні рішення, адаптовані до специфічних потреб клієнтів, та забезпечуючи високу якість реалізованих проєктів.

Розмір доходів ІТ-компанії упродовж останніх п'яти років відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Обсяг доходів компанії за напрямками діяльності у 2019-2023 рр., дол.

Рік	ІТ-аутсорсинг, тис. дол.	Дизайн, тис. дол.	Консалтинг, тис. дол.	Супутні послуги, тис. дол.	Загальний дохід, тис. дол.
2019	600,0	200,0	150,0	50,0	1000,0
2020	720,0	230,0	165,0	52,5	1167,5
2021	864,0	264,5	181,5	55,1	1365,1
2022	1036,8	304,2	199,6	57,8	1598,5
2023	1244,1	349,8	219,6	60,7	1874,3

Джерело: [22]

Відзначимо, що ІТ-аутсорсинг є основним джерелом доходу (60% від загального). Дизайн демонструє стабільний ріст, залишаючись другим за значенням напрямом. Консалтинг має більш повільний приріст, але займає вагомую частку доходів. Супутні послуги (технічна підтримка, тестування) зростають повільно, але забезпечують стабільний додатковий дохід.

Узагальнивши інформацію про діяльність, сформуємо таблицю з описом реалізованих проєктів, їх результатів, замовників та вартості. Однак, точні дані про вартість проєктів є конфіденційними (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Приклади успішно реалізованих проєктів компанії в останні роки

Назва проєкту	Опис	Замовник	Результати	Орієнтовна вартість
Afterlogic.Works	Розробка високоякісного продукту в стислі терміни.	Afterlogic.Works, США	Продукт використовується по всьому світу; компанія перевищила очікування клієнта.	Конфіденційно
Платформа для IT-компанії	Створення платформи для швейцарської IT-компанії.	IT-компанія, Швейцарія	Платформа успішно запущена до дедлайну; професійна та кваліфікована команда забезпечила успіх проєкту.	Конфіденційно
Продукт для IoT-рішень	Розробка продукту для компанії, що займається IoT-рішеннями.	IoT Solutions Company, Німеччина	Продукт використовується понад 20 клієнтами; виявлено приховані витрати; команда працювала гнучко та автономно.	Конфіденційно

Джерело: [22]

Як і кожному суб'єкту господарювання, що діє в умовах відкритого ринку, досліджуваній компанії притаманні як сильні, так і слабкі сторони, а її діяльність здійснюється під впливом низки можливостей і загроз зовнішнього оточення.

Узагальнимо їх за допомогою проведення SWOT-аналізу (табл. 2.3). Зауважимо, що значна частина клієнтів компанії знаходиться за кордоном, що може створювати ризики, пов'язані з економічною та політичною нестабільністю в інших країнах. Порівняно з більшими конкурентами, ця компанія може мати меншу впізнаваність на міжнародному ринку. Збільшення потреби в цифровій трансформації бізнесів відкриває нові можливості для компанії, однак, посилюється й конкуренція на ринку.

Таблиця 2.3 – Результати проведення SWOT-аналізу діяльності ІТ-компанії на ринку

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Широкий спектр послуг, включаючи UX/UI дизайн, веб-розробку та автоматизацію	Обмежена присутність на міжнародному ринку
Галузева експертиза у фінтеху, освіті, електронній комерції тощо	Залежність від зовнішніх ринків та їхньої економічної стабільності
Позитивні відгуки клієнтів щодо якості роботи	
Гнучкість та адаптивність у реалізації проектів	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення спектру послуг за рахунок впровадження нових технологій	Висока конкуренція на ринку розробки програмного забезпечення
Зростання попиту на цифрову трансформацію бізнесів	Швидкий розвиток технологій, що вимагає постійного навчання та адаптації
Співпраця з іншими технологічними компаніями для розширення компетенцій	Економічна та політична нестабільність на глобальному рівні

Джерело: складено автором

Зважаючи на високий рівень конкуренції в ІТ-сфері, проведемо конкурентний аналіз діяльності даної компанії на ринку, скориставшись моделлю п'яти сил Портера (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Результати конкурентного аналізу діяльності компанії за моделлю п'яти сил Портера

Сила	Аналіз
Загроза нових гравців	Ринок розробки програмного забезпечення залишається привабливим для нових компаній через низький бар'єр входу. Однак досвід, галузева експертиза та напрацьовані клієнти дають компанії конкурентну перевагу.
Загроза заміників	Існує ризик використання готових рішень (шаблонів, конструкторів сайтів, автоматизованих платформ), які можуть замінити індивідуальну розробку. Це підвищує необхідність в інноваціях і високій якості послуг.
Сила постачальників	Залежність від кваліфікованих кадрів та технологій може стати викликом, оскільки висококваліфіковані спеціалісти мають високі вимоги до умов праці. Компанія компенсує це, пропонуючи привабливі умови роботи.
Сила покупців (клієнтів)	Клієнти мають значний вплив на ринку, оскільки можуть вибирати з великої кількості постачальників. Для утримання клієнтів компанія зосереджується на високій якості послуг, індивідуальному підході та конкурентних цінах.
Рівень конкуренції у галузі	Ринок сильно насичений конкурентами різного масштабу, включаючи великі міжнародні компанії. Для успіху компанія використовує нішевий підхід, фокусуючись на гнучкості, креативності та адаптивності до потреб клієнтів.

Джерело: складено автором

Конкурентний аналіз показує, що компанія працює в умовах високої ринкової конкуренції та значного впливу клієнтів, які мають широкий вибір постачальників послуг. Хоча загроза нових гравців і заміників є помітною, компанія ефективно використовує свої сильні сторони, такі як гнучкість, якість послуг і індивідуальний підхід до клієнтів. Для збереження конкурентоспроможності важливими залишаються інновації, вдосконалення процесів та залучення висококваліфікованих кадрів.

2.2. Аналіз кадрового складу та підходів до управління персоналом компанії

Співробітники компанії відзначають підтримку команди, цікаві та складні проєкти, а також можливості для професійного зростання, здатність швидко розвиватися у професійному плані, працюючи над різноманітними завданнями у дружньому колективі.

Дані щодо кадрового складу компанії наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати аналізу кадрового складу компанії за категоріями зайнятості

Категорія зайнятості	Кількість працівників	Професійні характеристики
Загальна кількість працівників	~70+	У компанії працюють фахівці з різних напрямків, зосереджені на веб-розробці, дизайні та маркетингу.
Розробники (Frontend/Backend)	~25–30	Займаються створенням і підтримкою веб-сайтів, використовуючи сучасні технології (React, Laravel тощо).
Дизайнери UI/UX	~15	Відповідають за дизайн інтерфейсів, користувацький досвід, створення брендových рішень.
Менеджери проєктів	~10	Координують роботу команд, забезпечують дотримання дедлайнів і стандартів якості.
QA-інженери (тестувальники)	~5	Здійснюють тестування програмного забезпечення, перевірку функціональності та стабільності продуктів.
Маркетинг і продажі	~5	Відповідають за комунікацію з клієнтами, просування послуг компанії, аналіз ринку.
HR-менеджери та рекрутери	~2–3	Забезпечують найм нових співробітників і підтримку корпоративної культури.

Джерело: складено за даними [22]

Відносно чисельності залучених працівників варто зазначити, що вона не є стійкою в часі, залежить від наявності проєктів, під які відбувається залучення конкретних фахівців. Застосовуються такі форми взаємодії з працівниками, як аутсорсинг, аутстафінг і лізинг персоналу.

Аутсорсинг, аутстафінг і лізинг працівників є сучасними формами організації трудових відносин, які мають свої відмінності, переваги та недоліки, особливо в контексті ІТ-компаній.

Аутсорсинг передбачає передачу непрофільних функцій компанії на виконання зовнішньому підряднику. Цей підхід дозволяє зосередитися на ключових бізнес-процесах, скоротити витрати і підвищити ефективність. Однак компанія може втратити контроль над певними процесами, що іноді впливає на якість і строки виконання робіт.

Аутстафінг, на відміну від аутсорсингу, полягає у переведенні співробітників до штату спеціалізованої фірми, яка бере на себе юридичну відповідальність за них. Це дозволяє компанії-замовнику уникати витрат на кадрове адміністрування і зменшувати ризики, пов'язані із трудовими спорами. Разом з тим, цей підхід може викликати нестабільність серед працівників через тимчасовий характер зайнятості та складнощі з інтеграцією в корпоративну культуру компанії-замовника.

Лізинг персоналу відрізняється тим, що співробітники тимчасово залучаються для виконання конкретних проєктів, залишаючись у штаті компанії-постачальника послуг. Такий формат забезпечує гнучкість і доступ до висококваліфікованих кадрів для виконання вузькоспеціалізованих завдань. Проте він може бути менш вигідним з фінансової точки зору через високі витрати на послуги провайдера.

Кожна з цих моделей має свої переваги і недоліки, і їх вибір залежить від потреб компанії, характеру проєкту і стратегічних цілей. Важливо ретельно оцінювати можливості та ризики кожного підходу, враховуючи специфіку ІТ-сфери та її потребу в швидкій адаптації до змін і залученні кваліфікованих кадрів [8].

Рівень оплати праці фахівців є конкурентним, водночас, його рівень залежить від участі у конкретних проєктах та наявного фінансування за такими проєктами.

У табл. 2.6 відобразимо результати порівняння середньої заробітної плати різних категорій фахівців ІТ-компаній, скориставшись даними спеціалізованих сайтів з вакансіями за 2024 рік та аналітикою у сфері функціонування ІТ.

Таблиця 2.6 – Порівняння медіанних заробітних плат для різних категорій фахівців в українських ІТ-компаніях станом на 2024 р.

Категорія фахівців	Медіанна зарплата за місяць, дол.
Розробники (Frontend/Backend)	2500
Дизайнери UI/UX	1600
Менеджери проєктів	2000
QA-інженери (тестувальники)	1755
Маркетинг і продажі	1700
HR-менеджери та рекрутери	1600

Джерело: складено за даними сайтів [13; 14; 29]

Значна увага в даній ІТ-компанії приділяється професійному розвитку співробітників. Застосування технологій EdTech для розвитку компетентностей персоналу відкриває нові горизонти в організації навчання, забезпечуючи адаптацію до сучасних викликів і трендів цифрової економіки. Одним із ключових напрямів є використання інтерактивних платформ, що підтримують мобільне навчання та забезпечують швидкий доступ до контенту з будь-якого пристрою. Це дозволяє персоналу самостійно обирати зручний час і темп навчання, інтегруючи його у свій робочий графік.

Інший напрямок передбачає впровадження гейміфікації, що стимулює інтерес працівників до засвоєння нових знань через залучення елементів ігрової механіки. Такий підхід не лише підвищує мотивацію, а й сприяє розвитку навичок творчого вирішення завдань. Одночасно, імерсивні технології, такі як віртуальна та доповнена реальність, створюють середовище для практичного навчання, моделюючи реальні ситуації без ризиків для працівників.

Мікронавчання дозволяє розділяти складний навчальний матеріал на невеликі логічні блоки, які легко засвоюються та швидко застосовуються на практиці. Такий підхід забезпечує підвищення продуктивності навчання та зменшує ризик втрати уваги під час довготривалих курсів. Водночас, соціальне навчання сприяє командній роботі та обміну досвідом між працівниками через спільні проєкти, дискусії або форуми.

Інтеграція EdTech дозволяє оптимізувати традиційні методи навчання, комбінуючи їх із цифровими інструментами для створення комплексних програм. Це включає розробку змішаного формату навчання, що поєднує онлайн-курси, вебінари та офлайн-сесії. Такий підхід спрямований на підвищення ефективності навчального процесу та формування ключових компетенцій персоналу, відповідаючи сучасним вимогам ринку [15].

2.3. Оцінювання специфіки впливу цифрових інновацій на управління персоналом компанії

Цифрові інновації відіграють вирішальну роль у розвитку IT-сфери, адже технологічний прогрес в цій галузі має прямий вплив на конкурентоспроможність, ефективність бізнес-процесів і здатність адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища.

Враховуючи швидкий темп інновацій та глобальну конкуренцію, компанії в IT-сфері змушені постійно адаптувати свої стратегії, щоб залишатися на передовій у розробці нових рішень, продуктів і послуг.

Особливості застосування цих інновацій в HR-процесах досліджуваної компанії полягають у наступному:

- автоматизація рекрутингу (штучний інтелект та алгоритми машинного навчання використовуються для оптимізації підбору кандидатів, зокрема, для аналізу резюме та оцінки відповідності кандидатів вимогам вакансії, що дозволяє скоротити час на пошук та підвищити ймовірність відбору найкращих кандидатів);

– інтелектуальні платформи для навчання та розвитку персоналу (інновації дозволяють забезпечити персоналізовані програми навчання, аналізувати прогрес співробітників та адаптувати процеси розвитку);

– платформи для управління ефективністю та мотивацією (автоматизовані системи використовуються для оцінки результатів роботи співробітників, а також для створення індивідуальних планів розвитку).

За допомогою табл. 2.7 узагальнимо вплив цифрових інновацій на кожен категорію працівників досліджуваної ІТ-компанії.

Таблиця 2.7 – Вплив цифрових інновацій на кожен категорію працівників ІТ-компанії

Категорія зайнятості	Цифрові інновації	Вплив на діяльність працівників
Розробники (Frontend/Backend)	Використання нових фреймворків (React, Vue.js, Laravel), хмарних платформ (AWS, Azure), DevOps-інструментів.	Підвищення швидкості розробки, автоматизація процесів, доступ до готових рішень і поліпшення продуктивності через інтеграцію інноваційних інструментів.
Дизайнери UI/UX	Штучний інтелект для створення макетів (Figma AI, Adobe Firefly), VR/AR інструменти для інтерактивного дизайну.	Зменшення часу на розробку прототипів, поліпшення інтерактивності, створення інноваційних користувацьких досвідів.
Менеджери проєктів	Інструменти управління проєктами (Jira, Trello, ClickUp), аналітика в реальному часі, автоматизація звітності.	Підвищення ефективності управління командами, покращення контролю за термінами і швидкість прийняття рішень на основі даних.
QA-інженери (тестувальники)	Автоматизоване тестування (Selenium, TestCafe), використання AI для генерації тест-кейсів і аналізу помилок.	Зменшення ручної роботи, підвищення точності тестування, автоматичне визначення потенційних помилок ще на ранніх етапах розробки.
Маркетинг і продажі	Аналітичні інструменти (Google Analytics, HubSpot), AI для персоналізованих рекламних кампаній, CRM-системи.	Точніше визначення потреб клієнтів, оптимізація рекламних кампаній, поліпшення комунікацій з клієнтами через автоматизацію продажів і аналіз даних.
HR-менеджери та рекрутери	Використання платформ для найму (LinkedIn Recruiter, Workable), AI для відбору резюме, онлайн-інтерв'ю.	Швидше знаходження кваліфікованих кандидатів, зменшення витрат на процес найму, впровадження гнучких підходів до адаптації нових працівників.

Джерело: складено автором

Цифрові інновації суттєво змінюють підхід до роботи розробників, оптимізуючи процеси, підвищуючи якість продуктів і знижуючи витрати часу на виконання рутинних завдань. Для Frontend-розробників це означає автоматизацію рутинних процесів завдяки інструментам штучного інтелекту, які створюють стандартні елементи інтерфейсу та забезпечують дотримання UI/UX стандартів. Сучасні платформи, такі як React чи Angular, дозволяють швидше створювати складні веб-інтерфейси, а автоматизовані системи тестування, як-от Cypress або Selenium, значно спрощують перевірку коду. Завдяки цифровим інноваціям покращується адаптивність продуктів, що забезпечує їх коректне відображення на різних пристроях.

Backend-розробники також отримують значну вигоду від цифрових нововведень. Використання хмарних платформ, таких як AWS або Google Cloud, дозволяє зосередитися на логіці продукту, залишаючи управління серверною інфраструктурою зовнішнім сервісам. Впровадження мікросервісної архітектури спрощує оновлення та масштабування, оскільки кожен компонент системи працює незалежно. Крім того, інструменти штучного інтелекту допомагають оптимізувати бази даних, аналізувати логи та виявляти помилки на ранніх етапах розробки. Автоматизація процесів розгортання за допомогою технологій DevOps, як-от Docker і Kubernetes, робить взаємодію між командами більш злагодженою та ефективною.

Загалом цифрові інновації допомагають знижувати кількість помилок, підвищувати продуктивність і спрощувати командну роботу завдяки спільним інструментам управління проектами. Це робить процеси розробки швидшими, гнучкішими та ефективнішими, що позитивно впливає на результат і якість продуктів.

Цифрові інновації суттєво трансформують діяльність дизайнерів UI/UX, покращуючи їхню продуктивність і спрощуючи роботу над проектами. Новітні технології надають можливість створювати високоякісні прототипи за коротший час завдяки програмам, таким як Figma, Sketch або Adobe XD. Ці платформи дозволяють працювати над макетами в реальному

часі, спільно з іншими учасниками команди, що робить процес розробки дизайну більш інтерактивним та злагодженим.

Інструменти, які базуються на штучному інтелекті, допомагають автоматизувати створення типових елементів інтерфейсу, таких як кнопки, іконки чи шрифти, і підлаштовувати їх під загальний стиль проєкту. Це дозволяє дизайнерам більше часу приділяти творчим аспектам і деталям. Крім того, сучасні платформи забезпечують інтеграцію функцій адаптивного дизайну, що дає змогу легко створювати інтерфейси, які однаково добре працюють на різних пристроях і екранах.

Системи автоматичного тестування UX-рішень, наприклад, через аналіз поведінки користувачів або A/B тестування, дають змогу обирати найбільш ефективні рішення ще на етапі розробки. Завдяки цьому дизайнери можуть приймати рішення, ґрунтуючись на реальних даних, а не лише на припущеннях, що підвищує якість кінцевого продукту.

Загалом, цифрові інновації допомагають дизайнерам швидше реалізовувати свої ідеї, знижувати кількість помилок та вдосконалювати користувацький досвід. Використання сучасних інструментів та технологій робить процес розробки дизайну більш ефективним, що забезпечує високу якість та конкурентоспроможність цифрових продуктів.

Цифрові інновації кардинально змінюють підхід до управління проєктами, забезпечуючи більш чітке планування, моніторинг і комунікацію. Інструменти на кшталт Jira, Trello, Asana чи Monday дозволяють менеджерам ефективно координувати задачі, відстежувати прогрес та оптимізувати розподіл ресурсів. Штучний інтелект у цих системах допомагає прогнозувати ризики, виявляти вузькі місця в процесах і пропонувати покращення. Завдяки хмарним технологіям менеджери отримують доступ до даних у реальному часі, що спрощує прийняття рішень і підвищує прозорість роботи команди.

Для QA-інженерів цифрові інновації відкривають нові можливості автоматизації процесів тестування. Інструменти на основі штучного інтелекту, такі як Selenium, Appium або Cypress, дозволяють швидше

створювати сценарії тестування і виявляти помилки в коді. Використання CI/CD платформ, як-от Jenkins або GitLab CI, сприяє автоматизації перевірки кожного нового функціоналу, інтегруючи його в процес розробки. Інноваційні системи, що аналізують дані тестування, допомагають швидше знаходити корінь проблеми і знижувати час на пошук помилок, забезпечуючи якісний кінцевий продукт.

Цифрові інновації радикально трансформують діяльність відділів маркетингу та продажів, дозволяючи краще розуміти клієнтів і персоналізувати підходи. Аналітичні платформи, такі як Google Analytics чи HubSpot, забезпечують детальний аналіз поведінки користувачів, допомагаючи знаходити ефективні шляхи комунікації.

Автоматизовані системи email-маркетингу та CRM-сервіси, такі як Salesforce або Zoho, спрощують взаємодію з клієнтами та забезпечують ефективне управління лідами. Рекламні платформи з підтримкою ШІ дозволяють створювати персоналізовані рекламні кампанії, адаптуючи їх до індивідуальних потреб користувачів.

Цифрові інновації спрощують процес підбору персоналу і управління кадрами. Рекрутери використовують спеціалізовані платформи, такі як LinkedIn Recruiter або Workable, для пошуку кандидатів і автоматизації перших етапів відбору. Штучний інтелект аналізує резюме та зіставляє кандидатів із відкритими позиціями, скорочуючи час на відбір. Інструменти для моніторингу ефективності співробітників, наприклад BambooHR чи SAP SuccessFactors, дозволяють відстежувати продуктивність команди та вчасно виявляти проблеми. Завдяки автоматизації рутинних HR-завдань, таких як управління графіками чи облік відпусток, HR-менеджери мають більше часу на стратегічні ініціативи.

Розглянемо переваги та виклики, з якими стикається ІТ-компанія при впровадженні цифрових інновацій у HR-процеси, систематизувавши їх за допомогою табл. 2.8. Так, значими перевагами є економія витрат, зростання ефективності, об'єктивності, гнучкості і доступності.

Таблиця 2.8 – Систематизація переваг та викликів цифрових інновацій у HR-процесах ІТ-компанії

Переваги	Виклики
Зниження витрат: автоматизація процесів рекрутингу, навчання та оцінки ефективності дозволяє значно зменшити витрати на HR-операції.	Залежність від технологій: надмірне покладання на автоматизовані системи може призвести до проблем у випадку технічних збоїв або неправильних налаштувань алгоритмів.
Підвищення ефективності: цифрові інструменти дозволяють оперативно виконувати важливі HR-функції, такі як підбір, адаптація та розвиток персоналу.	Зниження персоналізованої взаємодії: автоматизація деяких HR-процесів може призвести до зниження особистісного контакту з працівниками, що негативно впливає на корпоративну культуру.
Об'єктивність процесів: використання даних та аналітики дає можливість знижувати людський фактор у прийнятті рішень і покращує точність прогнозів щодо ефективності співробітників.	Необхідність навчання персоналу: впровадження нових технологій потребує додаткових ресурсів на навчання співробітників та HR-менеджерів.
Гнучкість і доступність: хмарні платформи дають можливість працювати з будь-якої точки світу, що особливо важливо для глобальних компаній з віддаленими командами.	Етичні питання: використання алгоритмів і штучного інтелекту може спричинити питання щодо конфіденційності даних або упередженості в оцінках.

Джерело: складено автором

Окрім того, цифрові інновації сприяють розвитку відкритої та гнучкої корпоративної культури, зокрема через інструменти для комунікації та співпраці (Slack, Microsoft Teams тощо). Вони створюють середовище, в якому співробітники мають змогу вільно обмінюватися ідеями, використовуючи інтегровані платформи для комунікації та співпраці. Завдяки новітнім технологіям компанії можуть впроваджувати прозорі процеси прийняття рішень, що сприяє підвищенню рівня довіри між учасниками робочого процесу.

Цифрові рішення також допомагають адаптувати корпоративну культуру до постійно змінюваних умов ринку. Наприклад, використання аналітичних інструментів дозволяє компаніям оперативно реагувати на запити співробітників і клієнтів, забезпечуючи гнучкість у впровадженні змін. Крім того, технології сприяють персоналізації робочого досвіду, що зміцнює почуття причетності й мотивацію працівників.

Водночас цифровізація сприяє розвитку інклюзивності, даючи змогу залучати таланти з різних регіонів світу, що збагачує корпоративне середовище новими підходами та ідеями. Такі інновації, як штучний інтелект і автоматизація, звільняють співробітників від рутинних завдань, надаючи більше часу для творчості та стратегічного мислення, що є основою для сталого розвитку організації.

Цифрові інструменти допомагають не лише залучити нових співробітників, але й утримати існуючих завдяки зручним платформам для оцінки їх потреб і забезпеченню підтримки та розвитку. Цифрові технології дозволяють більш точно налаштувати підходи до кожного співробітника, враховуючи їх індивідуальні особливості, потреби і кар'єрні цілі.

Підсумовуючи, зазначимо основні ефекти цифрових інновацій в HR-процесах ІТ-компаній: оптимізація процесів (скорочення часу виконання завдань, зменшення ручної роботи, підвищення якості продуктів); автоматизація (усі категорії працівників відчують спрощення рутинних завдань, що дозволяє зосередитись на творчій та стратегічній роботі); покращення комунікації (використання сучасних платформ для роботи в команді сприяє кращій інтеграції та ефективності); адаптація до трендів (дизайнери, розробники й маркетологи працюють із передовими технологіями, що допомагає компанії відповідати вимогам сучасного ринку й підтримувати власні конкурентні переваги).

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-КОМПАНІЇ

3.1. Визначення напрямів і факторів успішної інтеграції цифрових інновацій в HR-процеси та подолання опору змінам

Стратегічний підхід до управління персоналом в ІТ-компанії дозволяє інтегрувати розвиток людського капіталу з довгостроковими цілями бізнесу. Він спрямований на залучення, утримання та розвиток талантів, необхідних для реалізації інноваційних проєктів, забезпечення гнучкості організаційної структури та адаптації до швидких змін ринку. Завдяки аналізу даних і прогнозуванню, стратегічне управління дозволяє ефективно планувати потреби в персоналі, формувати корпоративну культуру, що стимулює продуктивність, та впроваджувати цифрові інструменти для підвищення ефективності HR-процесів [19].

Визначимо, які фактори є критичними для успішного впровадження цифрових інновацій в HR-процеси в ІТ-компанії, а також основні перешкоди та виклики цього процесу.

Отже, ключовими факторами успішного впровадження є:

- підтримка керівництва компанії (вкрай важлива роль керівництва для успішної цифровізації HR-процесів, що забезпечує фінансування, необхідні ресурси і відповідальність за впровадження);
- інвестиції в навчання співробітників (необхідність постійного навчання HR-фахівців та співробітників для ефективного використання нових цифрових інструментів);
- вибір відповідних інструментів (компанії вибирають платформи і технології, які відповідають їхнім потребам, а також необхідна інтеграція різних систем для досягнення синергії, отримання вищого економічного й соціального ефектів);

– адаптація організаційної культури (культура компанії повинна бути готовою до змін, наскільки важливо забезпечити підтримку персоналу під час цифрової трансформації).

Разом з тим, існують і відповідні виклики у сфері цифровізації управління персоналом компанії, такі як:

- супротив персоналу до змін (проблеми відсутності готовності персоналу до цифрових змін, страх перед новими технологіями, проблеми в адаптації до автоматизованих систем);
- високі витрати на впровадження технологій (інвестиції в розробку чи придбання нових платформ, навчання персоналу та підтримку систем);
- залежність від технологій (ризики, пов'язані з технічними зламами, неправильною настройкою систем, а також захистом персональних даних).

На сьогодні, одним із дієвих напрямів цифровізації сфери управління персоналом ІТ-компанії виступає проведення аналізу великих даних, що проілюстровано за допомогою рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Шляхи застосування аналізу великих даних в HR-практиці компанії

Джерело: [18]

Розвиток компетентностей персоналу в контексті активізації цифрового маркетингу ІТ-компанії потребує комплексного підходу, спрямованого на підвищення рівня цифрової грамотності та вдосконалення навичок роботи з

сучасними технологіями. Основу цього процесу складає інтеграція знань і практик, які дозволяють співробітникам адаптуватися до швидкоплинних змін у галузі цифрових інструментів та маркетингових стратегій.

Підприємства повинні приділяти увагу впровадженню систем навчання, які базуються на сучасних європейських стандартах, таких як рамки цифрової компетентності DigComp. Це дозволяє формувати в співробітників комплексний підхід до роботи в цифровому середовищі, включаючи використання інструментів аналітики, оптимізацію контенту, управління цифровими каналами комунікації та створення креативних рішень. Важливо також сприяти розвитку стратегічного мислення, здатності оцінювати ефективність цифрових кампаній та формувати довгострокові цілі, орієнтовані на клієнта.

Інвестиції у внутрішні навчальні програми, які враховують специфіку бізнесу та тенденції розвитку цифрових технологій, можуть бути ефективним інструментом. Крім того, практичний аспект такого навчання повинен включати розробку реальних маркетингових проєктів, що дозволить співробітникам випробовувати та вдосконалювати нові знання у реальних умовах.

Розвиток цифрової грамотності також включає роботу над навичками безпечної взаємодії в цифровому середовищі та здатністю ефективно використовувати доступні інструменти, зокрема платформи для управління контентом, SEO-інструменти, технології Big Data, соціальні мережі та інші канали комунікації. Це дозволить IT-компаніям оптимізувати маркетингові процеси, скорочувати витрати і підвищувати ROI від проведених маркетингових заходів [30].

Ефективне застосування цифрових технологій у рекрутингу персоналу для IT-компаній може значно підвищити якість і швидкість підбору кадрів, оптимізувати процеси та покращити досвід взаємодії з кандидатами. Використання сучасних цифрових інструментів, таких як штучний інтелект, чат-боти, гейміфікація, доповнена та віртуальна реальність, сприяє

автоматизації багатьох етапів рекрутингу персоналу для забезпечення кадрових потреб ІТ-компаній.

Зокрема, впровадження штучного інтелекту дозволяє автоматизувати скринінг резюме, аналіз особистісних характеристик кандидатів через відеоінтерв'ю, а також персоналізувати комунікацію з ними. Чат-боти на базі когнітивних технологій забезпечують оперативне та постійне інформування кандидатів, відповіді на їхні запитання та навіть планування співбесід. Використання гейміфікації в оцінці навичок кандидатів дозволяє створити інтерактивні сценарії, які демонструють їхню професійну придатність у практичних умовах.

Доповнена і віртуальна реальність допомагають представити майбутнє робоче середовище, моделювати ситуації для оцінки навичок і забезпечувати інтерактивний онбординг нових працівників. Важливим є також застосування HRM-систем, таких як Hurma, Oracle HCM, Workable, які дозволяють централізувати всі процеси рекрутингу – від публікації вакансій до аналізу ефективності каналів залучення кандидатів [17].

Як було відзначено, слід приділяти належну увагу подоланню опору змінам, що може виникати в процесі запровадження цифрового інструментарію в управлінні персоналом компаній.

Опір змінам з боку персоналу може бути спричинений низкою факторів. Серед економічних причин виділяють страх втрати заробітної плати, джерел доходу, а також матеріальних пільг чи привілеїв. Особистісні фактори включають небажання змінювати звичний порядок роботи, побоювання втрати посади чи особистого авторитету, відчуття браку компетенцій для адаптації до нових умов, а також невпевненість у власних можливостях і небажання брати на себе нові обов'язки.

Мотиваційні аспекти опору проявляються у недовірі до керівництва, сумнівах у доцільності змін, відсутності бажання змінювати методи роботи, інертності чи задоволеності існуючим станом речей. Професійні причини опору включають неправильне розуміння цілей або стратегії змін,

побоювання, що нові вимоги перевищать поточні професійні навички, а також нерозуміння вигод, які можуть принести зміни.

Соціально-психологічні причини стосуються загрози порушення міжособистісних стосунків у колективі, відчуття нестабільності чи втрати контролю, а також тиску групових норм чи негативного впливу соціального середовища. Управлінські чинники включають брак часу або ресурсів у керівників для належної реалізації змін, недостатній досвід управління трансформаціями та загрозу порушення балансу влади в організації.

Ресурсні аспекти опору виникають через великий обсяг часу і витрат, необхідних для змін, додаткові обов'язки, які покладаються на працівників, та побоювання втрати існуючих переваг чи впливу. До організаційних причин відносяться невідповідність організаційної культури, попередній негативний досвід змін, відсутність чіткої стратегії чи системи комунікацій, а також недостатній позитивний клімат для сприйняття змін у колективі [4].

Задля подолання опору змінам можуть бути застосовані відповідні стратегії та інструменти, що наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегії та інструменти для подолання опору змінам на підприємстві

Причина опору	Стратегія	Мета	Інструменти
Недостатня відповідність професійних компетенцій працівника до вимог змін	Розвиток професійних навичок	Підвищення кваліфікації працівників до рівня, який відповідає вимогам їхньої посади, з одночасним покращенням ефективності	Навчальні програми, тренінги, мотиваційні стимули
Непоінформованість щодо змісту змін або відсутність інтересу через сумніви щодо результатів	Залучення співробітників у процес змін	Формування позитивного ставлення до змін через роз'яснення їхньої необхідності, розуміння можливих наслідків і вигод для співробітників та організації	Обговорення, роз'яснення, залучення до планування змін, визначення ролей
Відсутність мотивації застосовувати отримані знання та навички	Мотивація до використання нових знань і навичок	Активізація участі співробітників у процесі змін завдяки створенню відповідних стимулів	Роз'яснення цілей, мотиваційні заходи
Невизначеність чи брак інформації щодо змін	Надання інформації про заплановані зміни	Забезпечення доступу до достовірної інформації, що дозволить співробітникам краще зрозуміти цілі та очікувані результати змін	Впровадження ефективних комунікаційних механізмів, інформативні кампанії

Джерело: [20]

Варто брати до уваги також характеристики опору змінам, включаючи наступні: місце виникнення; форми прояву; ступінь інтенсивності; сила впливу на процес змін; вплив на систему управління змінами; сфера, де виникає опір; тривалість його існування [24].

Зважаючи на те, що кожен метод чи інструмент подолання опору персоналу до змін має як свої сильні сторони, так і обмеження, важливо підкреслити, що універсального рішення не існує. Кожна ситуація в компанії потребує індивідуального підходу. Це підкреслює значущість комплексного підходу до вибору методів управління опором. При цьому найчастіше найбільш дієвим виявляється поєднання кількох методів, адаптованих до конкретних обставин функціонування компанії [6].

3.2. Шляхи поліпшення інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом ІТ-компанії

Висока якість інформаційно-аналітичного забезпечення управління людськими ресурсами є одним із важливих аспектів підвищення ефективності функціонування ІТ-компаній, оскільки ключову додану вартість у таких компаніях створюють саме кваліфіковані і добре вмотивовані працівники. Виклики сьогодення актуалізують потребу щодо інтеграції інноваційних технологій, за рахунок яких створюється постійний і швидкий доступ до потрібних інформаційних джерел, тим самим підвищуючи шанси ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління кадровим складом.

Саме інформація на сьогодні слугує головним базисом для системи менеджменту компаній, так як її наявність і повнота забезпечують не лише досягнення належних фінансових результатів господарювання, але й конкретизують необхідні цілі і задачі на рівні різних категорій персоналу. Керуюча система господарюючого суб'єкта націлена на управління чотирма головними складовими, які власне й формують конкурентні можливості у

ринкових умовах, включаючи клієнтів, працівників, фінансові ресурси та сукупність бізнес-процесів кожної компанії [32]. При цьому, кожному управлінському рішенню має передувати збір та аналіз потрібної інформації, що підвищує роль інформаційно-аналітичного забезпечення в контексті досягнення цілей і задач компанії.

Варто підкреслити, що ІТ-компанії займають лідерські позиції з-поміж представників різних галузей і сфер господарської діяльності стосовно темпів і масштабів імплементації найновіших досягнень цифрової економіки, інновацій і прогресивних технологічних рішень, засобів штучного інтелекту тощо.

На HR-відділи ІТ-компаній покладається виконання значної кількості важливих функцій і задач, таких як: проведення пошуку, підбору та відбору нових працівників, онбординг і сприяння їх подальшій адаптації; планування трудової діяльності команд; управління оплатою праці і системою стимулювання людських ресурсів; оцінювання результатів та ефективності трудової діяльності працівників; облік використання робочого часу; забезпечення збору, зберігання та доступності інформації щодо кадрового складу та HR-аналітика; управління професійним розвитком і кар'єрою; забезпечення безпеки людських ресурсів, проведення офбордингу [10; 27].

Тому, до пріоритетних напрямів покращення інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом у сфері ІТ, на нашу думку, слід віднести, по-перше, широке застосування автоматизованих систем управління людськими ресурсами, завдяки яким можливо зменшити кількість рутинних операцій в діяльності фахівців HR-підрозділів, підвищити швидкість та оперативність опрацювання інформації, проводити моніторинг ключових показників-індикаторів в HR-сфері у режимі реального часу. Зокрема, сучасні технологічні і програмні продукти можуть бути застосовані для цілей добору кандидатів на вакантні посади (чат-боти), визначення перспективних потреб у подальшому навчанні працівників, оцінки

продуктивності й результативності праці персоналу / команд, здійснення обліку кадрів тощо.

По-друге, перспективним напрямом виступає використання новітніх аналітичних платформ, що дозволяють провести швидку обробку великих масивів даних, ідентифікувати наявні тенденції, сформулювати прогнози, що слугуватимуть підґрунтям для ухвалення рішень стратегічного характеру в HR-сфері. Такі платформи є корисними також в контексті виявлення проблемних зон (плинність, мотивація, результативність тощо), визначити точки зростання та розробити заходи щодо покращення процесів онбордингу, підвищення продуктивності трудової діяльності, рівня лояльності й мотивації кадрів.

По-третє, все більшого поширення в діяльності IT-компаній набувають засоби штучного інтелекту й машинного навчання (що є важливими задля автоматизації рутинних процесів в HR-сфері), хмарні технології (які є вкрай необхідними для формування гнучкого режиму праці й дистанційної зайнятості).

По-четверте, в HR-сфері однією з нагальних задач якісного інформаційного забезпечення виступає його націленість на створення постійного зворотного зв'язку та ефективної комунікації між усіма категоріями працівників, розбудову позитивної корпоративної культури взаємної поваги, довіри та інформаційної відкритості. Більш ефективній комунікації може сприяти створення й впровадження відповідних корпоративних платформ і каналів зв'язку, при цьому, слід приділяти увагу також належному захисту інформації і конфіденційних даних.

Зазначені шляхи поліпшення інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом IT-компаній сприятимуть оптимізації витрат часу і фінансів в HR-сфері, професійному розвитку працівників, а отже, й зростанню конкурентних переваг як персоналу, так і компаній загалом.

3.3. Оцінка ефективності проєкту впровадження цифрових інновацій у сфері управління персоналом компанії

Проведемо оцінку, як цифрові інновації здатні змінити ефективність HR-процесів в IT-компанії, а також визначимо конкретні результати від їх впровадження. Схему, що відображає ефект від впровадження цифрових інновацій в діяльності компаній, включаючи поліпшення управління й бізнес-процесів, розвиток корпоративної культури, наведено на рис. 3.2.

До складу найголовніших позитивних результатів відносимо наступні. По-перше, це збільшення ефективності рекрутингу. При цьому проводиться оцінка того, як інструменти автоматизації процесів рекрутингу та використання штучного інтелекту для сортування кандидатів (наприклад, за допомогою алгоритмів на основі машинного навчання) зменшили час на підбір персоналу.

Також слід здійснити порівняння традиційних методів підбору кандидатів з сучасними цифровими інструментами, такими як платформи для відео-співбесід, інтелектуальні системи для пошуку талантів.

Важливим є визначення, наскільки точнішими стали відбори після автоматизації процесів, зокрема, чи допомогло це знизити плинність кадрів та покращити якість найманих співробітників.

По-друге, це покращення навчання та розвитку персоналу. У даному контексті слід провести оцінку результатів використання онлайн-платформ для навчання і розвитку співробітників, таких як курси на платформах Coursera, Udemy або внутрішні платформи для навчання.

Не менш важливим є аналіз впливу заходів на підвищення кваліфікації співробітників, моніторинг їх прогресу та досягнень у навчанні, а також вплив цього на загальну продуктивність компанії.

Водночас, варто приділяти увагу визначенню змін у підходах до професійного розвитку, встановити, чи зменшилася кількість витраченого часу на традиційні методи навчання на користь цифрових інструментів.

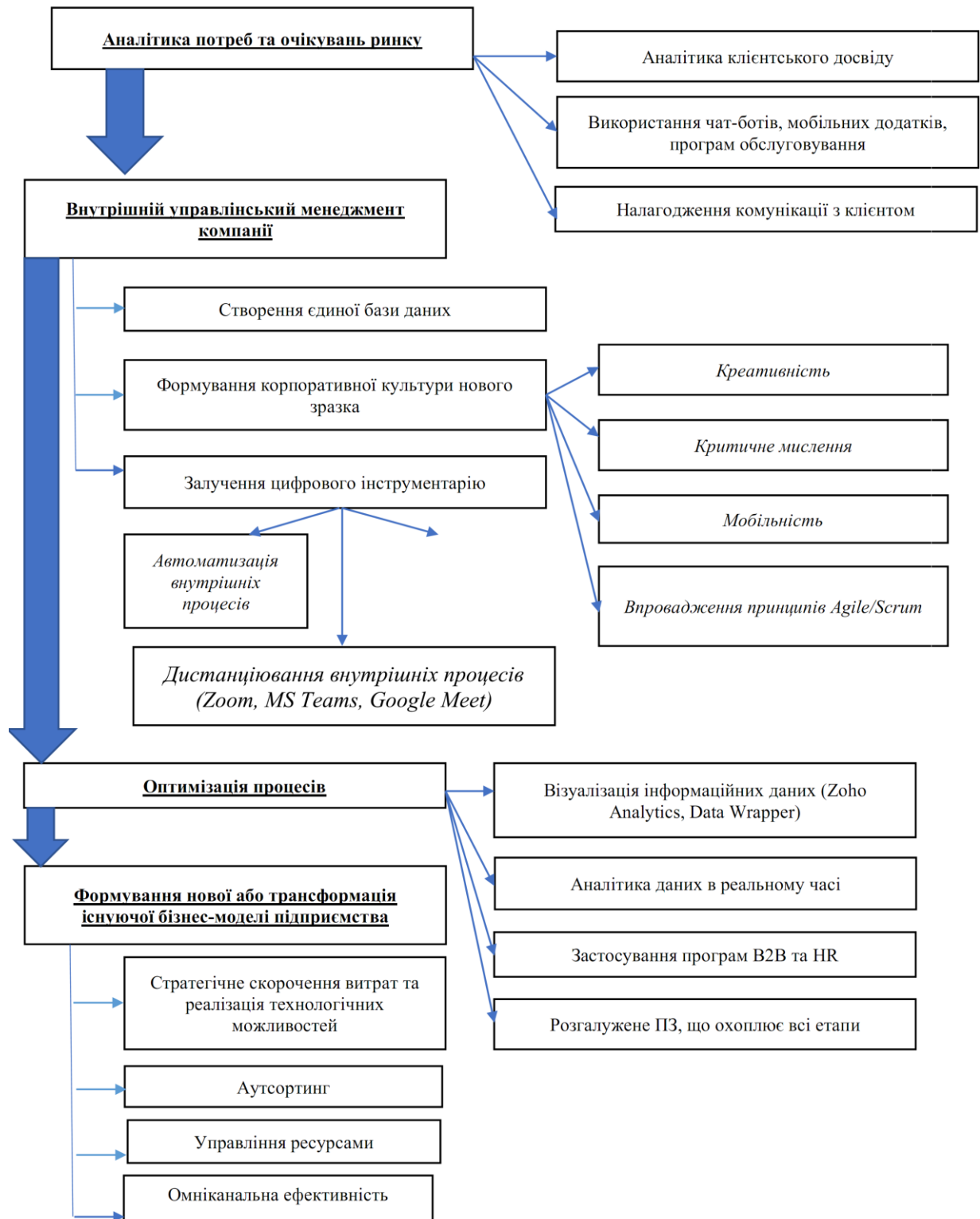


Рисунок 3.2 – Ефект від впровадження цифрових інновацій в діяльності компанії

Джерело: [5]

По-третє, це автоматизація моніторингу продуктивності, включаючи дослідження впливу автоматизованих систем для моніторингу та управління

продуктивністю співробітників (наприклад, платформи, що відслідковують виконання завдань, контроль часу, забезпечують зворотний зв'язок).

Важливою є оцінка ефективності таких інструментів в порівнянні з традиційними методами оцінки продуктивності, зокрема, чи покращилася швидкість адаптації нових співробітників та наскільки ефективно використовуються наявні ресурси.

По-четверте, це удосконалення систем мотивації та утримання персоналу, включаючи оцінку цифрових платформ для моніторингу задоволеності співробітників та вивчення їх впливу на мотивацію і утримання талантів.

У даному контексті слід провести аналіз того, як технології, які забезпечують прозорість і зворотний зв'язок, допомагають покращити корпоративну культуру та зменшити плинність кадрів.

Щоб розрахувати економічний ефект від впровадження цифрових інновацій для кожної категорії зайнятих, слід врахувати наступні аспекти:

- час, який економиться завдяки інноваціям (у год/тиждень);
- збільшення продуктивності (у відсотках);
- середня годинна заробітна плата працівників у кожній категорії (у доларах);
- кількість працівників у категорії;
- додатковий економічний ефект від покращення якості, зниження кількості помилок, тощо (як відсоток).

Формула для розрахунку економічного ефекту (3.1):

$$EE = (TE \times W \times P) + (B \times W \times P \times E) \quad (3.1)$$

де: EE – економічний ефект;

TE – час, що економиться (у годинах на рік);

W – середня годинна заробітна плата;

P – кількість працівників у категорії;

B – базовий річний дохід категорії (до впровадження інновацій);

E – зростання ефективності від цифрових інновацій (y %).

Попередні дані для таблиці визначення економічного ефекту:

1) Менеджмент:

$TE = 200$ год/рік;

$W = 18,5$ дол. /год;

$P = 10$ осіб;

$B = 36000$ дол.;

$E = 15\%$.

2) IT-фахівці:

$TE = 300$ год/рік;

$W = 15,5$ дол. /год;

$P = 30$ осіб;

$B = 30000$ дол.;

$E = 20\%$.

3) Дизайнери:

$TE = 150$ год/рік;

$W = 10,5$ дол. /год;

$P = 20$ осіб;

$B = 20400$ дол.;

$E = 10\%$.

4) Інші працівники:

$TE = 100$ год/рік;

$W = 9,5$ дол. /год;

$P = 15$ осіб;

$B = 18000$ дол.;

$E = 5\%$.

Базуючись на вищевикладеному, проведемо розрахунок економічного ефекту від впровадження цифрових інновацій в процесі управління персоналом досліджуваної IT-компанії, відобразивши результати обчислень за допомогою табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати розрахунку економічного ефекту від впровадження цифрових інновацій в управлінні персоналом ІТ-компанії

Категорія	Часова економія (год/рік)	Зарплата (дол./год)	Кількість працівників	Базовий дохід, дол.	Підвищення ефективності (%)	Економічний ефект, дол.
Менеджмент	200	18,5	10	36000	15%	3700
ІТ-фахівці	300	15,5	30	30000	20%	4650
Дизайнери	150	10,5	20	20400	10%	1575
Інші працівники	100	9,5	15	18000	5%	950

Джерело: розраховано автором

Отже, можемо констатувати, що загальний економічний ефект від запровадження цифрових інновацій для даної компанії складатиме 10875 дол. на рік. Це дозволяє зробити висновок, що цифрові інновації можуть підвищити ефективність роботи та забезпечити суттєвий економічний ефект.

Окрім того, впровадження цифрових інновацій в діяльність ІТ-компаній справляє значний соціальний ефект, який охоплює різні аспекти суспільного життя. Завдяки технологічним рішенням підвищується доступність інформації, що стимулює обізнаність громадян і сприяє формуванню освіченого суспільства. Такі інновації часто створюють нові можливості для навчання, саморозвитку та професійного зростання, що, у свою чергу, сприяє зниженню рівня безробіття та покращенню добробуту.

Важливим аспектом є також розвиток інклюзивності. Завдяки цифровим інструментам люди з обмеженими можливостями отримують кращий доступ до працевлаштування, освіти та соціальних послуг. Це сприяє їхній інтеграції у суспільство та зменшує соціальну нерівність.

Також, технологічні інновації позитивно впливають на екологічну свідомість, оскільки впровадження цифрових рішень часто зменшує споживання природних ресурсів і стимулює розвиток стійких моделей бізнесу. ІТ-компанії активно підтримують такі ініціативи, демонструючи приклад відповідального ставлення до навколишнього середовища.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було проаналізовано вплив цифрових інновацій на управління персоналом в ІТ-компаніях, вивчено ключові тенденції, технології та практики, які активно змінюють HR-процеси в цій сфері. Дослідження показало, що цифрові інновації, такі як штучний інтелект, хмарні технології, автоматизація рекрутингу та системи для моніторингу продуктивності, суттєво трансформують підходи до управління кадрами, зокрема в ІТ-компаніях.

Переваги від впровадження цифрових інновацій включають значне зниження витрат на HR-процеси, підвищення ефективності підбору персоналу, полегшення моніторингу та оцінки продуктивності, а також покращення процесів навчання і розвитку співробітників. В результаті компанії здатні швидше адаптуватися до змін на ринку праці та забезпечити ефективну роботу віддалених команд, що є особливо актуальним в умовах глобалізації та постійних змін.

Однак, поряд з перевагами, цифрові інновації також стикаються з певними викликами. Найбільшими з них є супротив співробітників до змін, необхідність додаткових інвестицій у навчання та підтримку технологій, а також ризики, пов'язані з технічними зламами або неправильною інтеграцією систем. Підтримка керівництва та адаптація корпоративної культури до нових технологій є критично важливими для успішного впровадження інновацій.

Результати дослідження свідчать, що компанії, які активно впроваджують цифрові інновації в HR-процеси, отримують значні конкурентні переваги, включаючи підвищену ефективність роботи персоналу, покращену корпоративну культуру та можливість швидко реагувати на зміни в умовах ринку праці.

Цифрові інновації, такі як автоматизація рекрутингових процесів, використання великих даних для моніторингу продуктивності та

персоналізовані платформи для навчання, змінюють саму природу взаємодії між компанією та її співробітниками. Вони дозволяють значно зменшити час на прийняття рішень, підвищити точність і ефективність вибору кандидатів, а також покращити взаємодію між співробітниками і керівництвом компанії. В результаті це сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня залученості співробітників та зростанню продуктивності.

Незважаючи на численні переваги, цифрові інновації стикаються з певними викликами. Це включає супротив змін серед співробітників, необхідність вкладів у навчання та адаптацію до нових інструментів, а також важливість забезпечення кібербезпеки при роботі з персональними даними. Впровадження нових технологій часто потребує значних фінансових ресурсів і часу на адаптацію, а також підтримки з боку керівництва компанії, яке повинно бути готовим до управління змінами і технологічними трансформаціями.

Аналіз показав, що успішне впровадження цифрових інновацій в HR-процеси ^-компаній залежить від цілого комплексу факторів: стратегічної підтримки з боку керівництва, залученості персоналу до процесу змін, вибору та інтеграції відповідних цифрових інструментів, а також розвитку корпоративної культури, яка підтримує інновації. Крім того, ключовими факторами є гнучкість і адаптивність організації, а також здатність оперативно реагувати на зміни на ринку праці.

У підсумку, цифрові інновації мають величезний потенціал для покращення управління персоналом в IT-компаніях. Проте для досягнення максимального ефекту необхідно не лише впроваджувати нові технології, але й створювати умови для їх ефективного застосування в організаційних процесах. Тому рекомендовано продовжити інвестиції у новітні технології, організувати регулярне навчання співробітників щодо їх використання та підтримувати постійну взаємодію з ними через механізми зворотного зв'язку, щоб забезпечити успішну цифрову трансформацію у сфері HR.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. №1(74). С. 90-102.
2. Варіс І.О., Кравчук О.І., Бацман І.С. Концептуальні основи цифровізації менеджменту персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 4. С. 32-41.
3. Васюткіна Н.В., Самітов Р.О., Колісник М.О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №1. С. 31-37.
4. Власенко Т.А. Методичне забезпечення вибору інструментів подолання опору персоналу змінам на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2019. №10. С. 13-19.
5. Гой В.В., Мамонов К.А. Економічна ефективність впровадження інноваційних технологій у будівельній галузі. *Ефективна економіка*. 2024. №7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_11 (дата звернення: 27.11.2024).
6. Гринь Є.Л. Вибір і обґрунтування методів подолання опору персоналу змінам на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, №2. С. 33-38.
7. Гудзь М.В. Розвиток персоналу в умовах діджиталізації: рівень цифрової компетентності та важливість його зростання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 2. С. 111-118.
8. Дашко І.М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 35-42.
9. Дашко І.М., Михайліченко Л.В. Цифровізація економіки як нова реальність України в умовах сьогодення. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 237-241.

10. Додон О.Д., Коваленко О.О. Моделі інформаційних систем управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2022. №11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_24 (дата звернення: 25.11.2024).

11. Жернова Є.В. Концептуальні положення управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №83. С. 212-221.

12. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27(2). С. 13-17.

13. Зарплати ІТ-спеціалістів в Україні: аналітики, РМ, HR, дизайнери та маркетологи. URL: <https://goit.global/ua/articles/zarplaty-it-spetsialistiv-v-ukraini-analytyky-pm-hr-dyzaynery-ta-marketolohy> (дата звернення: 27.11.2024).

14. ІТ-фахівці стали отримувати на \$100-\$300 більше у багатьох технічних і нетехнічних спеціалізаціях: яка зараз зарплата РМ, HR, дизайнерів, аналітиків та маркетологів. URL: <https://dev.ua/news/zarplaty-lito-2024-1721032457> (дата звернення: 27.11.2024).

15. Корнілова І.М., Яблонівський В.М. Методи навчання персоналу підприємства: вектори цифровізації. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 2. С. 54-61.

16. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. (2024). Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.

17. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, №1. С. 92-110.

18. Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.

19. Криворучко О.М., Фемяк О.А. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 111-131.
20. Ляхович Л.А. Стратегії подолання опору персоналу змінам на підприємстві. *Економічний простір*. 2020. №161. С. 54-58.
21. Обиденнова, Т., Васильєв, В. (2024). Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-13).
22. Офіційний сайт компанії Bandapixels. URL: <https://bandapixels.com/> (дата звернення: 27.11.2024).
23. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217-224.
24. Приймак Н.С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_56 (дата звернення: 24.11.2024).
25. Руденко В.О. Управління персоналом: організаційні та економічні аспекти в умовах цифрової економіки. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2023. Вип. 43. С. 49-52.
26. Сазонова С.В. Концепція інноваційного управління персоналом телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової економіки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 3. С. 71-76.
27. Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 2. С. 51-57.
28. Скібська К.О., Коновалова В. Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. №1. С. 107-114.

29. Статистика зарплат програмістів, тестувальників і РМ в Україні станом на червень 2024 року. URL: <https://jobs.dou.ua/salaries/?period=2024-06&position=Middle%20SE> (дата звернення: 27.11.2024).

30. Тюхтенко Н.А., Синякова К.М. Формування сучасних компетентностей персоналу в контексті активізації цифрового маркетингу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №1. С. 289-293.

31. Чигиринський А.М. Цифровізація як ключовий фактор забезпечення стійкості розвитку української економіки в умовах повоєнної модернізації. *Ефективна економіка*. 2024. №7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_92 (дата звернення: 26.11.2024).

32. Чиж В.І., Гавриленко Я.В. Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. *Modern economics*. 2021. №26. С. 160-166.

33. Lagotyuk, V. (2023). Personnel development strategy as a way to ensure enterprise competitiveness. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics»*, 10(3), 41-48. doi: 10.52566/msu-econ3.2023.41