

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЗЕЛЕНЬКО ІННА ОЛЕГІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки, доктор
економічних наук, професор
Ольга ДОРОНІНА
«__»____ 2026 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА
ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-АНАЛІТИКИ ТА ЦИФРОВИХ
ПЛАТФОРМ**

Спеціальність 073 Менеджмент
Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Ганна БЕЙ, кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2026

АНОТАЦІЯ

Зеленько І. О. Удосконалення методів управління персоналом на основі впровадження HR-аналітики та цифрових платформ. Кваліфікаційна бакалаврська робота. Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено обґрунтуванню теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення методів управління персоналом на основі сучасних аналітичних інструментів та цифрових екосистем. У першому розділі досліджено еволюцію концепції кадрового менеджменту, сутність, види та завдання HR-аналітики, а також визначено функції та роль цифрових платформ у переході до моделі data-driven management.

У другому розділі проведено комплексний аналіз планово-економічної та фінансової діяльності ТОВ «Лампа Софтвер», оцінено конкурентне середовище підприємства та виконано розрахунок ключових HR-метрик (плинність кадрів – 20%, утримання – 80%, залученість – 88%). Виявлено, що головною проблемою є фрагментарність кадрових даних та відсутність інтегрованої цифрової інфраструктури.

У третьому розділі розроблено поетапну модель впровадження HR-аналітики та цифрових інструментів на базі платформи HiBob та Microsoft Power BI, визначено ключові метрики оцінки ефективності цифровізації (data coverage, accuracy HR data, time-to-insight), а також запропоновано заходи з мінімізації ризиків та програми навчання персоналу.

Ключові слова: управління персоналом, HR-аналітика, цифрові HR-платформи, data-driven management, HRIS-системи, HR-метрики, цифрова трансформація.

ABSTRACT

Zelenko I. O. Improving Personnel Management Methods Based on the Implementation of HR Analytics and Digital Platforms. Qualification Bachelor's Thesis. Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026.

The thesis is devoted to the substantiation of theoretical provisions and the development of practical recommendations for improving personnel management methods using modern analytical tools and digital ecosystems. The first chapter explores the evolution of human resource management, the essence, types, and tasks of HR analytics, and defines the functions and role of digital platforms in the transition to a data-driven management model.

The second chapter provides a comprehensive analysis of the planning, economic, and financial activities of "Lampa Software" LLC, evaluates its competitive environment, and calculates key HR metrics (turnover rate – 20%, retention rate – 80%, employee engagement – 88%). It identifies that the main problem lies in the fragmentation of HR data and the lack of an integrated digital infrastructure.

The third chapter develops a step-by-step model for implementing HR analytics and digital tools based on the HiBob platform and Microsoft Power BI. It defines key metrics for evaluating digitalization effectiveness (data coverage, HR data accuracy, time-to-insight) and proposes risk mitigation measures along with employee training programs.

Keywords: personnel management, HR analytics, digital HR platforms, data-driven management, HRIS systems, HR metrics, digital transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ HR-АНАЛІТИКИ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ	7
1.1 Поняття, цілі та завдання HR-аналітики	7
1.2 Цифрові HR-платформи: функції та роль у менеджменті персоналу	13
1.2.1. Сутність та поняття цифрових HR-платформ	13
1.2.2. Основні функції цифрових HR-платформ	16
1.2.3. Роль цифрових HR-платформ у системі управління персоналом	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР»	20
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР»	20
2.2 Оцінка ключових HR-метрик і виявлення проблем управління персоналом ТОВ «Лампа Софтвер»	31
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРАКТИЧНОЇ МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-АНАЛІТИКИ ТА ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	39
3.1 Характеристика моделі впровадження HR-аналітики та цифрових інструментів в систему управління персоналом	39
3.2 Метрики ефективності, навчання персоналу та заходи з мінімізації ризиків при використанні цифрових інструментів	47
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна економіка перебуває в умовах інтенсивної цифровізації, що змінює підходи до управління людськими ресурсами та вимагає переходу від інтуїтивних рішень до управління на основі даних. Як зазначено в тезах автора, «Із розгортанням процесів цифровізації традиційні підходи до роботи з персоналом поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем інноваційним рішенням, що базуються на використанні даних, цифрових технологій та аналітичних інструментів».

Впровадження HR-аналітики та цифрових платформ дозволяє підвищити точність прогнозів кадрових потреб, оптимізувати процеси рекрутингу й адаптації, а також мінімізувати суб'єктивні ризики в кадровій політиці, що робить тему дослідження надзвичайно актуальною для сучасних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впровадження HR-аналітики та цифрових інструментів у практику управління персоналом розглядається в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема В. Герасименка, О. Даниленка, А. Коцура, Л. Шаульської, М. Кримова та інших. У науковому дискурсі виділяють як переваги (автоматизація, прогнозування, централізація даних), так і виклики (якість даних, етичні питання, кібербезпека, супротив персоналу). Водночас залишаються недостатньо дослідженими практичні механізми інтеграції аналітичних платформ у існуючу HR-інфраструктуру та методики оцифрування «м'яких» навичок, що і визначає коло невирішених проблем для даної роботи.

Мета дослідження. Мета роботи полягає в обґрунтуванні та розробці практичної моделі удосконалення методів управління персоналом у ТОВ «Лампа Софтвр» на основі впровадження HR-аналітики та цифрових платформ.

Завдання дослідження:

- визначити поняття, цілі та завдання HR-аналітики;
- охарактеризувати функції та роль цифрових HR-платформ у менеджменті персоналу;

- навести загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Лампа Софтвер»;
- проаналізувати поточний стан HR-процесів у ТОВ «Лампа Софтвер» та визначити ключові проблеми й резерви підвищення ефективності;
- розробити поетапну модель впровадження аналітичної HR-платформи з урахуванням ресурсів і специфіки компанії;
- оцінити очікувані ефекти від впровадження (скорочення часу закриття вакансій, підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів).

Об'єкт дослідження - система управління персоналом ТОВ «Лампа Софтвер» в умовах цифровізації та проектної організації праці.

Предмет дослідження - методи та інструменти управління персоналом, зокрема HR-аналітика та цифрові платформи, їхня інтеграція та вплив на ефективність HR-процесів.

Теоретичне та практичне значення результатів. Теоретично робота доповнює наукові підходи до застосування HR-аналітики в малих і середніх ІТ-підприємствах та систематизує методики оцінки ефективності цифрових HR-рішень. Практичне значення полягає в розробці конкретних рекомендацій і поетапної моделі впровадження аналітичної платформи для ТОВ «Лампа Софтвер», що сприятиме автоматизації обліку персоналу, підвищенню якості управлінських рішень і створенню єдиної інформаційної бази для аналізу. Як зазначено в тезах, «Системи управління персоналом (HRIS, HRMS) забезпечують автоматизацію основних HR-процесів і створюють єдину інформаційну базу для подальшого аналізу.»

Апробація результатів дослідження. Початкові результати дослідження були представлені у тезах на Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (Додаток А).

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ HR-АНАЛІТИКИ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ

1.1 Поняття, цілі та завдання HR-аналітики

HR-аналітика у галузі управління персоналом - це процес збору, оброблення та аналізу даних про працівників та HR-процеси з метою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і підвищення ефективності HR-менеджменту. Вона передбачає використання різноманітних методів та інструментів аналізу даних для виявлення проблем у сфері управління персоналом та розроблення відповідних рекомендацій [1].

Використання аналітичних даних допомагає HR-спеціалістам слідувати не лише своїй інтуїції, а й конкретним аналітичним показникам, що гарантує точність у прийнятті важливих для компанії рішень. Наприклад, показники робочої сили допомагають у підборі відповідного кандидата на вакансію, адже дозволяють порівняти поведінкові дані, рівень досвіду й навичок усіх претендентів. У компаніях зберігається низка даних співробітників, зокрема їхні особисті уподобання, історія кар'єрного розвитку, професійні навички, контактна інформація тощо. Використання HR-аналітики, дозволяє структурувати цю інформацію, а також виділити ту, яка є ключовою для прийняття важливих рішень [2].

Аналітика в HR потрібна для: покращення процесу найму персоналу; зменшення плинності кадрів; уникнення перевантаження співробітників; оцінки продуктивності; побудови бізнес-стратегій; виявлення потреб у розвитку навичок; прогнозуванні майбутніх потреб у персоналі на перспективну розвитку підприємства.

HR-аналітика має відповідати сучасним реаліям та вимагає здійснення постійних комплексних та системних змін у системі збору та обробки даних, включаючи як формалізовану, так і неформалізовану інформацію. При цьому, особливу увагу необхідно звертати не лише на професійні компетенції

персоналу, а й на потенційні можливості, які здатні забезпечити стратегічні конкурентні переваги організації [3].

Крім внутрішніх даних, слід використовувати інформацію із зовнішнього середовища - дані про кадровий потенціал конкурентів, їхню бізнес-стратегію, корпоративну культуру тощо. У цілому це створює хороші передумови для ухвалення управлінських рішень, що виходять за межі стандартних уявлень про цільовий ринок, дозволяючи організації не лише окреслювати ймовірні шляхи, а й будувати стратегічні моделі свого розвитку.

Першочерговими цілями здійснення HR-аналітики є наступні:

- стратегічне як кількісне, так і якісне прогнозування потреб у робочій силі. Аналіз даних дозволяє ухвалювати виважені рішення щодо найму, відбору або, навпаки, вивільнення працівників, передбачати дефіцит або надлишок персоналу у майбутньому;
- постійна оцінка ефективності персоналу шляхом визначення рівня продуктивності праці, якості виконуваної роботи, здатності до кар'єрного росту та професійного розвитку, виявлення слабких місць співробітників та надання рекомендацій щодо поліпшення;
- оптимізація HR-процесів за рахунок виявлення та усунення надмірного адміністративного тиску, автоматизації рутинних операцій, зменшення бюрократії;
- стратегічне управління персоналом на основі застосування HR-аналітики з метою сприяння у розробці відповідних програм та планів;
- встановлення рівня впливу HR-стратегій на розвиток бізнесу та аналізу того, які саме HR-рішення та стратегії безпосередньо впливають на фінансові та бізнес-показники організації [4];
- управління талантами та професійний розвиток персоналу, що передбачають виявлення потенційних лідерів, розробку індивідуальних планів розвитку та забезпечення рівних можливостей професійного зростання;
- запровадження більш ефективних програм оплати праці та матеріального заохочення співробітників, що здійснюється через аналіз рівня

заробітної плати, оцінки ефективності застосовуваної програми бонусів та інших складових компенсаційного пакету для забезпечення справедливого й конкуренто-спроможного винагородження тощо.

HR-аналітика допомагає виявити всі труднощі та переживання, з якими стикаються працівники компанії. Завдяки цьому можна покращити робочий процес, запобігти вигоранню персоналу, уникнути перевантаження, а також підвищити мотивацію та залученість до проєктів [4].

Узагальнено описані види HR-аналітики в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Види HR-аналітики

Вид	Характеристика	Приклад застосування
Описова	Найпростіший метод, що аналізує минулі події без прогнозування майбутнього. Дозволяє виявити закономірності та невідповідності.	Визначення періоду року, коли працівники найчастіше беруть відпустку.
Діагностична	Використовує отримані раніше події та пояснює причини їх виникнення. Аналізує демографічні, соціальні та інші показники.	Виявлення чинників, що впливають на рівень залученості співробітників
Прогностична	Базується на історичних даних для створення прогнозів щодо навичок, плинності кадрів, залученості. Потребує великих масивів даних.	Передбачення ризику звільнення співробітників через зміну їхньої поведінки.
Наказова	Найскладніший рівень, що передбачає ухвалення рішень на основі прогнозів. Використовує ІІ, машинне навчання, хмарні обчислення.	Розробка плану утримання цінного співробітника, якщо прогноз показує ризик його звільнення.

Джерело: створено автором на основі аналізу даних з [5].

Застосування всіх видів HR аналітики у комплексі - забезпечує високу ефективність управління персоналом. Описова аналітика дозволяє зрозуміти минулі тенденції, діагностична - з'ясувати причини їх виникнення, прогностична - передбачити майбутні потреби та ризики, а наказова - ухвалювати чіткі управлінські рішення. Разом вони формують цілісну систему, що дає змогу компанії не лише реагувати на вже існуючі проблеми, а й рішуче будувати стратегії розвитку персоналу та бізнесу у цілому.

Використовуючи HR-аналітику компанія отримує значні переваги - від удосконалення процесів найму та зменшення плинності кадрів до стратегічного

планування розвитку персоналу. Разом із тим, її застосування має певні виклики: значні витрати на впровадження, потреба у якісних даних та профільних кадрах, а також можливі етичні ризики. Переваги та недоліки використання HR-аналітики викладені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Переваги та недоліки використання HR-аналітики:

Переваги	Недоліки
Покращення процесу найму робітників. Швидке закриття вакансій завдяки аналізу відповідності кандидатів	Значні фінансові витрати на придбання програмного забезпечення та навчання персоналу
Зменшення плинності кадрів. Виявлення причин невдоволення працівників і створення комфортних умов праці	Потреба у достовірності даних: некоректні або неповні дані можуть призвести до хибних висновків
Уникнення перевантаження співробітників завдяки рівномірному розподілу завдань	Опір персоналу: працівники можуть сприймати аналітику як контроль або втручання
Оцінка продуктивності та пошук способів її покращення	Потреба у спеціалістах-аналітиках, які володіють інструментами статистики та ІІІ
Побудова бізнес-стратегій враховуючи потенціал працівників	Залежність від аналітики створює ризик, що інтуїтивні рішення та професійні навички менеджерів будуть недооцінені
Виявлення потреб у розвитку навичок, планування додаткового навчання.	Часові витрати на збір, обробку та роз'яснення даних
Прогнозування майбутніх потреб у персоналі	Ймовірність виникнення етичних питань щодо використання персональних даних співробітників

Джерело: створено автором на основі аналізу даних з [4; 5; 6;].

Отже, HR-аналітика є потужним інструментом управління персоналом, ефективність якого залежить від збалансованого поєднання технологічних можливостей, професійної компетентності та відповідального ставлення до використання даних.

Варто акцентувати увагу на тому, що з метою здійснення комплексної оцінки працівників, організації можуть використовувати найрізноманітніші інструменти окремо або комплексно, які спрямовані на визначення та аналіз ефективності роботи співробітників, зокрема основними з них, є наступні:

1. HRIS - це програмні рішення, для ведення детального обліку робочого часу, відпусток, проєктів, завдань та аналітики [5];
2. Performance management software - це системи для ведення обліку й

оцінки продуктивності співробітників, створення і відстежування цілей, а також ключових показників ефективності (Key performance indicators, KPI), встановлювати рейтинги та формувати звіти з продуктивності.

3. 360-градусна оцінка - це метод, що передбачає багатосторонню оцінку працівників за такими аспектами, зокрема, як: професіоналізм, комунікація, лідерство, культура тощо [9];

4. Task - Based Evaluation - оцінювання співробітників за їхніми результатами і індивідуальним внеском у досягнення стратегічних цілей організації;

5. Objectives and Key Results, OKR - це система управління цілями та результатами. Методологічно визначаються конкретні цілі та ключові результати для кожного співробітника, що дозволяє відстежувати їхнє досягнення. Вона призначена для того, щоб бути прозорою та збалансовувати цілі бізнесу з цілями усього персоналу та окремих працівників [6];

6. AI-застосунки - використовуються для автоматичної оцінки продуктивності за допомогою аналізу вихідних даних та алгоритмів;

7. Методології Lean, SixSigma - використовуються для виявлення та виправлення неефективних процесів, із метою покращення продуктивності та поліпшення якості роботи.

8. Системи рейтингової оцінки (Rating Systems) - передбачає розроблення рангів та рейтингів оцінювання продуктивності працівників на основі встановлення об'єктивних критеріїв, наприклад, таких як компетентність, результати діяльності, здібності тощо;

9. Психометричні тести - використовуються із метою вимірювання когнітивних, особистісних та інших характеристик, що можуть здійснювати вплив на продуктивність;

10. Моніторинг віддалених працівників шляхом застосування моніторингових систем, які відстежують активність та час виконання роботи на ПК тощо.

Підбір необхідних інструментів для оцінки персоналу, які б якнайкраще

відповідали потребам та специфіці організації має неодмінно враховувати її характерні особливості та цілі [7].

Завдання HR-аналітики із забезпечення реалізації якісного кадрового менеджменту наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні завдання HR-аналітики для реалізації кадрового менеджменту в сучасних умовах

№ з/п	Основні завдання HR-аналітика	Метрики, які реалізують завдання
1	Моніторинг і адаптація системи управління персоналом до сучасних умов	- час оновлення політик і процедур; - відповідність законодавству; - доступність та зрозумілість документації.
2	Формування персоналу	- коефіцієнт найму; - час заповнення вакансії; - якість найму; - задоволеність нових працівників; - вартість найму
3	Збереження персоналу	- коефіцієнт збереження персоналу; - збереження ключових талантів; - вартість утримання персоналу; - задоволеність працівників; - основні причини плинності персоналу.
4	Організація дистанційної зайнятості	- продуктивність праці дистанційних працівників; - ефективність використання часу працівників; - кількість завдань та проєктів, які успішно завершені на умовах дистанційної роботи; - якість виконаної дистанційної роботи;
5	Навчання та розвиток персоналу	- кількість працівників, які взяли участь у навчальних програмах або заходах, відносно загальної кількості працівників; - оцінка ефективності навчання; - вартість навчання на одного працівника; - рівень задоволеності працівників навчальними програмами; - кількість годин, яку працівники витрачають на навчання та розвиток
6	Удосконалення організації праці	- кількість роботи, яку працівник виконує за певний період часу; - вартість праці; - відсоток запланованих завдань, який був успішно виконаний; - середній час, який потрібен для завершення проєкту чи завдання; - плинність персоналу; - рівень невиконання завдань.

Джерело: складено на основі [9].

Аналіз метрик зазначених у таблиці 1.3 дає змогу організації оцінювати ефективність програм навчання та розвитку, визначати напрямки для поліпшення та адаптувати навчальні програми відповідно до потреб бізнесу та персоналу. Ефективність організації праці може визначатися за показниками продуктивності, вартості праці, рівня виконання завдань, використання робочого часу, рівня виконання завдань, задоволеності працівників та якості комунікації[8].

Отже, HR-аналітика є не лише інструментом оптимізації кадрових процесів, а й стратегічним ресурсом, що забезпечує конкурентні переваги організації. Її застосування дозволяє поєднати інтуїтивні управлінські рішення з точними даними, формуючи основу для ефективного розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

1.2 Цифрові HR-платформи: функції та роль у менеджменті персоналу

1.2.1. Сутність та поняття цифрових HR-платформ

В сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу в Україні і в світі одним із головних чинників конкурентоспроможності підприємств стає ефективне управління персоналом. Адаптація нових працівників, ефективна мотивація персоналу традиційними методами вже не відповідають динаміці змін, очікуванням працівників і ринковим реаліям. Цифрові платформи та HR-технології відкривають нові можливості для формування гнучких, ефективних і персоналізованих HR-процесів.

Цифрові HR-платформи - це набір програмних рішень, розроблених для автоматизації, інтеграції та аналізу процесів управління людськими ресурсами. Ці платформи охоплюють широкий спектр HR-діяльності, включаючи рекрутинг, адаптацію співробітників, адміністрування персоналу, оцінку ефективності, навчання персоналу, управління талантами, мотивацію та HR-аналітику [10].

На думку науковців, цифровізація HR є переходом від традиційного

кадрового адміністрування до стратегічного управління людським капіталом на основі цифрових технологій та даних. У цьому контексті цифрові HR-платформи - це не просто технічні інструменти, вони також є частиною стратегічного менеджменту підприємства. Основні типи таких систем та їх функціональні можливості наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Основні HR-системи та платформи

Система/платформа	Характеристика	Основні функції/приклади застосування
HRM-системи (Human Resource Management Systems)	Комплексні платформи для управління персоналом	Автоматизація повного циклу HR-процесів: підбір, оцінка результатів, планування розвитку кар'єри
HRIS (Human Resource Information System)	Інформаційна система управління персоналом, більш адміністративна	Оптимізація HR-функцій та процесів в організації, рекрутинг, адаптація, зарплата
ATS-системи (Applicant Tracking Systems)	Спеціалізовані системи для рекрутингу	Автоматична перевірка, відбір кандидатів та комунікація з претендентами
ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	Програмне забезпечення для управління бізнес-процесами	Закупівлі, бухгалтерія, проекти, ризики, фінанси, логістика
People Analytics	Платформи для збору інформації про персонал	Візуалізація даних, прогнозування плинності кадрів, оцінка залученості

Джерело: складено на основі аналізу даних з [11; 12; 13; 14]

Як видно з таблиці 1.4, кожен з цих видів цифрових HR-платформ має власне функціональне призначення, проте у сучасних умовах спостерігається тенденція до їх об'єднання в єдині цифрові екосистеми управління персоналом.

Важливим напрямком розвитку цифрових HR-платформ є зміна ролі HR-служби в організації. Якщо раніше діяльність HR-підрозділів полягала у виконанні переважно адміністративних функцій, то нині вони поступово стають стратегічними партнерами бізнесу. Така перебудова зумовлена новими підходами до управління персоналом і усвідомленням того, що людський капітал виступає основним ресурсом для успішного функціонування підприємства. Етапи розвитку HR зображені на рисунку 1.1



Рисунок 1.1 – Еволюція концепції HR-менеджменту

Джерело: складено автором за [13]

У сучасних умовах спостерігається відхід від інтуїтивного управління персоналом і перехід до концепції data-driven management, тобто управління на основі даних. Такий підхід дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, оптимізувати витрати на персонал і підвищувати ефективність HR-процесів.

Порівняння традиційної та цифрової моделі HRM наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 - Порівняння моделей традиційного та цифрового HRM

Характеристика	Традиційна модель	Цифрова (Smart HRM)	Авторські висновки
Фокус HRM	Адміністративні завдання, контроль.	Включення HR у бізнес-стратегію	Smart HRM підвищує стратегічну роль HR
Технології	Паперові документи, локальні бази, звіти	Мобільні додатки, хмарні сервіси, Big Data	Цифровізація забезпечує швидкість і прозорість
Рекрутинг	Розміщення оголошень у ЗМІ, співбесіди	Автоматизований відбір, алгоритми ІІІ	Smart HRM скорочує час найму
Навчання	Стандартні курси, інструктажі, очне навчання	LMS, індивідуальні плани, відео-уроки	Цифрове навчання гнучкіше та дешевше
Мотивація	Атестація, бонуси, оклади за посадою	Постійний фідбек, гейміфікація	Підвищує залученість працівників

Джерело: складено автором на основі узагальнення

Використання цифрових HR-платформ забезпечує компаніям низку переваг: автоматизацію рутинних процесів, економію часу на виконання HR-операцій, підвищення точності кадрових даних, покращення внутрішніх комунікацій та можливість швидкого аналізу ключових показників. Водночас цифровізація HR вимагає від працівників відповідного рівня цифрової компетентності, адаптації бізнес-процесів та належного захисту персональних даних.

Отже, цифрові HR-платформи стають невід'ємною складовою сучасної системи управління персоналом, адже вони інтегрують HR-процеси, підтримують прийняття управлінських рішень на основі даних та сприяють переходу підприємства до моделі цифрового управління людським капіталом.

1.2.2. Основні функції цифрових HR-платформ

Цифрові HR-платформи виступають елементом комплексної автоматизації процесів управління персоналом, поєднуючи ключові HR-функції в єдиному цифровому середовищі. Їх використання сприяє підвищенню ефективності кадрової роботи, оптимізації управлінських рішень та забезпеченні переходу до data-driven HR management.

Автоматизація процесів пошуку та відбору персоналу є однією з провідних функцій цифрових HR-рішень. Використання сучасних платформ дозволяє скоротити час на рекрутинг, покращити якість найму та забезпечити більш ефективну комунікацію з кандидатами. Використання ATS-систем (Applicant Tracking System) - забезпечує централізоване управління процесом найму та підвищує продуктивність роботи рекрутерів [14].

Відеоспівбесіди, AI-скринінг резюме, HR-боти та автоматизоване тестування інтегруються у HR-платформи та дозволяють автоматично аналізувати великі масиви даних, визначати відповідність кандидатів вимогам, формувати рейтинги та забезпечувати комунікацію з ними [15].

Цифрові HR-платформи значно спрощують процес адаптації персоналу, що сприяє зменшенню плинності кадрів та швидшому включенні новачків у

корпоративне середовище. У межах digital onboarding працівники отримують доступ до корпоративних ресурсів, навчальних матеріалів та електронних документів через єдину платформу, що скорочує час оформлення й мінімізує паперову роботу. Системи також пропонують покрокові сценарії адаптації та інтегрують навчальні модулі для ознайомлення з корпоративними стандартами та політиками [16].

Одним із ключових напрямів роботи цифрових HR-платформ є організація навчання та професійного розвитку. LMS-системи (Learning Management System) забезпечують дистанційне навчання та управління освітніми програмами, включаючи онлайн-курси, вебінари, тестування. На основі HR-аналітики формуються індивідуальні траєкторії розвитку та персоналізовані навчальні програми, а оцінка компетенцій допомагає визначати професійні прогалини та формувати плани розвитку.

Використання цифрових HR-платформ забезпечує об'єктивність оцінювання персоналу та постійний моніторинг результативності. Основними інструментами є KPI-моніторинг, системи performance management та технологія 360° feedback, які дозволяють відстежувати ключові показники ефективності, підтримувати постановку цілей, формування зворотний зв'язок і аналітичні звіти.

Для підвищення мотивації та залученості персоналу застосовуються employee engagement tools, pulse surveys (короткі регулярні опитування для оцінки емоційного стану персоналу), системи винагород і digital recognition tools, а також гейміфікація HR-процесів, що стимулює навчання та підвищує залученість.

HR-аналітика є однією з ключових функцій цифрових платформ. Вона допомагає забезпечити централізований збір даних та їх аналіз у режимі реального часу. Dashboard-системи візуалізують HR-метрики, predictive analytics допомагають прогнозувати кадрові ризики, плинність кадрів та ефективність політики управління. Додатково HR-аналітика дозволяє визначати причини звільнень і фактори незадоволеності працівників [17]. Цифрові платформи часто

є частиною великих ERP-систем управління підприємствами, найбільші відомі з яких наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 - Основні цифрові HR-платформи та їх функціональне призначення

Платформа	Тип системи	Основне призначення	Особливості
Workday	HRM/HCM	Управління персоналом, фінансами, аналітикою	Розвинена HR-аналітика та cloud-архітектура
SAP Success Factors	ERP-HR / HCM	Управління талантами, рекрутинг, performance management	Інтеграція з ERP SAP
Oracle HCM Cloud	HCM	Автоматизація HR-процесів та HR-аналітика	AI-інструменти та predictive analytics
Hurma System	HRM + ATS	Рекрутинг, HR-облік, performance management	Українська HR-платформа
PeopleForce	HRM-система	Управління персоналом та employee engagement	Digital HR- орієнтація
LinkedIn Talent Solutions	ATS	Пошук та підбір кандидатів	Інтеграція із LinkedIn

Джерело: складено автором на основі аналізу [18; 19; 20]

Наведені платформи засвідчують різноманітність сучасних системи HR-менеджменту: від комбінованих міжнародних систем (Workday, SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud) до українських продуктів (Hurma System, PeopleForce) та профільних інструментів для рекрутингу (LinkedIn Talent Solutions). Їх застосування відображає ключові тенденції розвитку цифрового HR-менеджменту, зокрема впровадження штучного інтелекту, хмарних технологій та аналітики у процеси управління персоналом

1.2.3. Роль цифрових HR-платформ у системі управління персоналом

В умовах сьогодення цифрові HR-платформи виконують стратегічну функцію в системі управління персоналом. Вони допомагають автоматизувати базові процеси (рекрутинг, облік кадрів, оцінювання), зменшують адміністративне навантаження на HR-менеджерів та забезпечують швидкість і точність управлінських рішень. Використання цифрових HR-платформ підвищує конкурентоспроможність компаній. Підприємства, що впроваджують сучасні

HR-рішення, отримують переваги у швидкості найму, якості персоналу, ефективності управління та здатності адаптуватися до змін ринку праці. Основні переваги та недоліки впровадження цифрових HR-платформ викладені в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 - Переваги та недоліки впровадження цифрових HR-платформ

Аспект	Переваги	Недоліки та ризики
Автоматизація	Рекрутинг, кадрового облік, оцінювання, навчання	Зниження ролі людського фактору
Швидкість	Оперативний доступ до HR-даних, аналітика в реальному часі	Технічні збої, залежність від IT-інфраструктури
Якість HR-рішень	HR-аналітика, Big Data, AI	Помилки алгоритмів, некоректні моделі
Комунікації	Внутрішня комунікація, self-service інструменти	Зменшення «живої» взаємодії
Витрати	Оптимізація адміністрування та документообігу	Висока початкова вартість
Employee experience	Зручність, доступ до сервісів	Адаптація персоналу до нових інструментів
Безпека та дані	Централізоване зберігання даних	Ризики кібербезпеки та витоку персональних даних
Організаційні аспекти	Підтримка стратегічного HR-менеджменту	Опір змінам, складність впровадження

Джерело: створено автором на основі аналізу даних з [21; 22; 23]

Отже, цифрові HR-платформи виступають не лише інструментом автоматизації, а й стратегічним елементом управління персоналом, який визначає ефективність функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР»

Повна назва підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю «Лампа Софтвер». Юридична адреса: 21029, Вінницька обл., місто Вінниця, вул. Соборна, будинок 38, офіс 303. Штат компанії налічує близько 70-ти працівників.

Компанія співпрацює з партнерами з таких країн, як: Україна, Румунія, Мексика, США, Ізраїль, Іспанія, Великобританія, Австралія, Німеччина, ОАЕ, Швейцарія, Азербайджан [24].

Види діяльності ТОВ «Lampa Software» за КВЕД:

62.01 - Комп'ютерне програмування

62.02 - Консультування з питань інформатизації

62.03 - Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням

62.09 - Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем

63.11 - Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність.

За період свого існування Lampa Software досягнула відмінних результатів не лише на вінницькому ринку ІТ, а й на всеукраїнському, і отримала різноманітні нагороди. Завдяки професіоналізму та успішній розробці ІТ-рішень, «Лампа» входить в ТОП-100 кращих розробників України [25].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Лампа Софтвер» у встановленому Законом порядку є юридичною особою, що діє відповідно до чинного законодавства України і власного Статуту. Підприємство має всі права господарюючого суб'єкта, самостійний баланс і здійснює діяльність на комерційних засадах.

LAMPA Software функціонує як сучасне ІТ-підприємство, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення для комерційних і виробничих підприємств, розробці мобільних додатків і веб-платформ. Планово-економічна діяльність компанії базується на проєктному підході: від дослідження та планування MVP до запуску й підтримки продуктів. Місія компанії полягає у створенні інноваційних цифрових продуктів, які поєднують технології, дизайн і бізнес-логіку та відповідають сучасним вимогам ринку.

Основними напрямками діяльності компанії є:

- розробка програмного забезпечення: мобільні додатки (iOS, Android, Flutter), веб-платформи, Smart TV, фінансові та медичні системи;
- супровід та оновлення: регулярні апдейти, інтеграція нових функцій, підтримка клієнтів;
- UX/UI дизайн та прототипування: створення wireframes, макетів, користувацьких історій;
- Аутстафінг та консалтинг: надання команд для зовнішніх проєктів.

Планування діяльності підприємства охоплює основні етапи життєвого циклу продукту – від планування до підтримки. Планування включає в себе: дослідження ринку та визначення потреб клієнтів, формування MVP-плану, складання бюджету та визначення термінів реалізації проєктів, створення дорожньої карти.

Виробничий процес у компанії побудований на принципах гнучкого управління проєктами та технологічної автоматизації (CI/CD). Це дозволяє забезпечувати високу якість кінцевого продукту та скорочувати час його виходу на ринок. Для підвищення продуктивності та ефективності, командна робота організована за функціональним принципом із чітким розподілом завдань. HR-політика є важливим елементом, вона спрямована на розвиток та навчання персоналу, формування корпоративної культури, що знижує ризики плинності кадрів і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Компанія має диверсифіковану клієнтську базу, що охоплює стартапи, та великі корпорації у сферах медицини, фінансів, страхування та електронної

комерції. Типові проєкти включають мобільні додатки, SaaS-платформи, а також IoT-системи, що свідчить про високий рівень технологічної компетентності компанії та її здатність працювати з різними галузями. Важливою характеристикою є масштабованість діяльності: одночасна реалізація кількох проєктів, що підтверджує її гнучкість у плануванні та стабільність економічних результатів навіть за умов коливань ринкового попиту.

Економічна ефективність діяльності компанії досягається завдяки оптимізації витрат, повторному використанню готових модулів та автоматизації процесів, зокрема через CI/CD. Програмні рішення компанії відповідають міжнародним стандартам якості, що гарантує їх надійність та довгострокову цінність для клієнтів. Своєчасне виконання проєктів формує позитивну репутацію компанії та сприяє отриманню повторних замовлень. Така практика створює ефект «замкненого циклу»: якісна реалізація → задоволений клієнт → нові контракти → стабільний дохід. Це є ключовим чинником економічної стійкості та розвитку підприємства.

Отже, планово-економічна діяльність LAMPA Software є комплексною системою, що поєднує стратегічне планування, ефективну організацію виробничих процесів та орієнтацію на якість. Це забезпечує компанії стабільний розвиток, конкурентоспроможність та довгострокові партнерські відносини на ринку IT-послуг.

Фінансова діяльність ТОВ «Лампа Софтвер» організована через систему бухгалтерської та управлінської звітності. Документи формуються щомісячно (оборотні відомості, звіти про доходи та витрати), щоквартально (податкові декларації, управлінські звіти) та щорічно (баланс, звіт про фінансові результати)[25].

Для ведення обліку та фінансового аналізу використовується сучасне програмне забезпечення (1C / BAS ERP, Excel / Google Sheets, CRM-системи).

Фінансовий відділ застосовує методику аналітичного обліку з деталізацією доходів і витрат за проєктами. Собівартість продукції визначається за прямими та непрямими витратами. Амортизація основних засобів нараховується

прямолинійним методом, що забезпечує рівномірний розподіл витрат протягом строку служби активів. Даний відділ невеликий за чисельністю, але має високий рівень компетентності. Основні функції: ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, контроль податкових платежів, аналіз фінансових результатів, планування бюджету.

Для оцінки фінансових результатів та показників ефективності діяльності ТОВ «Лампа Софтвер» у 2023–2025 роках було проаналізовано ключові фінансові коефіцієнти. Узагальнені дані наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка фінансових результатів та коефіцієнтів ТОВ «Лампа Софтвер»

Показник / Коефіцієнт	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	65655,8	65553,2	95385,3
Чистий прибуток, тис. грн	3 585	462,1	2 873
Рентабельність продажів, %	5,5	0,7	3,0
Продуктивність праці, тис. грн/працівник	597,5	57,8	191,5
Оборотні активи, тис. грн	5247,6	7265,2	15274,3
Поточні зобов'язання, тис. грн	1961,8	2996,4	5010,4
Коефіцієнт ліквідності	2,7	2,4	3,0
Власний капітал, тис. грн	101718,5	102180,6	105053,6
Баланс, тис. грн	103680,3	105177	110064
Коефіцієнт автономії, %	98,1	97,2	95,5
Рентабельність активів, %	3,5	0,4	2,6

Джерело: складено автором за [26; 27; 28]

Фінансовий стан компанії у 2023 році можна охарактеризувати як стабільний та прибутковий. Чистий дохід від реалізації продукції становив 65,7 млн грн, а чистий прибуток – 3,6 млн грн. Рентабельність продажів склала 5,5%, що є високим показником для малого підприємства у сфері ІТ. За офіційною звітністю продуктивність праці становила майже 600 тис. грн на одного працівника, проте цей показник має методологічне обмеження, оскільки у звітності враховано лише 6 осіб, тоді як фактична чисельність персоналу була

близько 55-65. Ліквідність перевищувала нормативний рівень (2,7), а коефіцієнт автономії становив понад 98%, що свідчить про фінансову незалежність від зовнішніх джерел. Загалом 2023 рік був найбільш успішним у досліджуваному періоді [26].

У 2024 році фінансові результати компанії різко погіршилися. Чистий прибуток скоротився до 462 тис. грн, що майже у 8 разів менше, ніж у попередньому році. Рентабельність продажів впала до 0,7%, а продуктивність праці – до 57,8 тис. грн на одного працівника. Зниження цього показника пояснюється не лише падінням прибутковості, але й збільшенням чисельності персоналу (8 осіб у звітності проти фактичних ~60). Основною причиною стало значне збільшення собівартості реалізованої продукції та операційних витрат, що знизило ефективність діяльності. Незважаючи на падіння прибутковості, ліквідність залишалася на прийнятному рівні (2,4), а коефіцієнт автономії – понад 97%, що свідчить про збереження фінансової стійкості. Проте загальна оцінка року – кризова, із суттєвим зниженням ефективності використання активів (ROA лише 0,4%) [27].

У 2025 році компанія продемонструвала відновлення фінансових результатів. Чистий дохід зріс до 95,4 млн грн, що на 45% більше, ніж у 2024 році. Чистий прибуток склав 2,9 млн грн, а рентабельність продажів піднялася до 3%. Продуктивність праці за офіційними даними становила 191,5 тис. грн на одного працівника, що відображає поступове відновлення ефективності використання трудових ресурсів при зростанні чисельності персоналу (15 осіб у звітності проти фактичних ~70). Ліквідність покращилася до рівня 3,0, що свідчить про достатній обсяг оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт автономії залишився високим (95,5%), а рентабельність активів склала 2,6%, що підтверджує ефективніше використання ресурсів порівняно з 2024 роком. Таким чином, 2025 рік став періодом стабілізації та поступового відновлення після кризового спаду [28].

Фінансовий стан ТОВ «Лампа Софтвер» у 2023–2025 роках характеризується високою стійкістю та незалежністю від зовнішніх джерел

фінансування. Попри кризове падіння прибутковості у 2024 році, компанія змогла відновити показники у 2025 році завдяки зростанню доходів та оптимізації діяльності. Ліквідність і автономія залишалися стабільно високими протягом усього періоду, що свідчить про надійність фінансової системи. Основним викликом для підприємства є збереження рентабельності на рівні 2023 року та підвищення продуктивності праці при зростанні чисельності персоналу.

Бренд «Лампа Софтвер» позиціонує себе як гнучкий та інноваційний партнер, що пропонує комплексні рішення «під ключ» для бізнесу, медіа, освіти та e-commerce. Основний акцент компанія робить на швидкому запуску продуктів (MVP), високій якості розробки та прозорій комунікації з клієнтами. Стратегія базується на партнерському підході: «ми допомагаємо клієнтам масштабувати бізнес, беручи на себе технологічну складову».

У конкурентному середовищі Вінниці компанія вирізняється поєднанням міжнародного досвіду та локальної присутності. На відміну від великих корпорацій (EPAM Systems, Ciklum), Lampra пропонує більш персоналізований сервіс і швидко адаптацію до потреб клієнтів. У порівнянні з локальними студіями (Magisoft, Gemicle) Lampra має ширший портфель проєктів та співпрацює з відомими брендами (наприклад, «1+1 Медіа», «Letyshops», «Gastro Family»). Для оцінки конкурентних позицій проведено порівняння з основними гравцями ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика конкурентного середовища ТОВ «Лампа Софтвер»

Компанія	Масштаб і ринок	Сильні сторони	Відмінність Lampra Software
EPAM Systems	Міжнародна корпорація, тисячі співробітників	Глобальні ресурси, великі проєкти	Lampra позиціонується як більш гнучкий та персоналізований партнер для середнього бізнесу.
Ciklum	Велика аутсорсингова компанія	Аутстафінг, масштабні команди	Lampra робить акцент на швидкому MVP та комплексних рішеннях «під ключ».
Delphi	Українська продуктова компанія	Власні продукти, R&D	Lampra більше орієнтована на клієнтські замовлення та кастомні рішення.

SkySoft.tech	Міжнародний аутсорсинг	Широка географія	Лампа вирізняється локальною присутністю у Вінниці та знанням українського ринку.
Magisoft, Gemicle	Локальні вінницькі компанії	Нішеві продукти, менші команди	Лампа має ширший портфель клієнтів і міжнародні проекти.

Джерело: складено автором на основі аналізу даних з відкритих джерел

Маркетингово-збутова діяльність організована через взаємодію відділу маркетингу, фінансів, продажів та customer success. Для роботи з аналітикою та лідами застосовуються CRM-системи та інструменти веб-аналітики. Основними каналами просування є міжнародні платформи (Upwork, LinkedIn), таргетовану та контекстну рекламу, SEO-оптимізацію сайту, а також PR-активності й вебінари. Процес збуту автоматизований: укладання угод передбачає підготовку комерційної пропозиції, підписання договору та запуск пілотного проєкту. Бюджет формується щорічно з подальшим щомісячним переглядом ефективності.

Отже, маркетингово-збутова політика LAMPA Software є комплексною системою, що поєднує стратегічне позиціонування бренду, сучасні цифрові інструменти просування та ефективну організацію продажів. Це забезпечує конкурентоспроможність компанії як на локальному, так і на міжнародному ринку.

У ТОВ «Лампа Софтвер» стратегічне управління здійснюється кількома ключовими управлінськими ланками. Центральну роль відіграє CEO Євген Горобей, який відповідає за визначення стратегічного курсу підприємства, розробку довгострокових планів та впровадження інноваційних рішень.

Співзасновники компанії Роман Тимошук та Борис Барський - беруть участь у формуванні стратегічного бачення, визначають пріоритетні напрями розвитку послуг та технологій, а також забезпечують узгодженість між стратегічними цілями та операційною діяльністю. На рівні реалізації стратегічних рішень ключову роль відіграють Team Leads, вони адаптують стратегічні завдання у конкретні проєкти та забезпечують ефективність

внутрішніх процесів.

Аналіз середовища ТОВ «Лампа Софтвер» показує, що компанія функціонує у складному та багаторівневому контексті. Зовнішнє середовище характеризується високою конкуренцією та зростанням попиту на мобільні додатки, SaaS-рішення, Smart TV та FinTech продукти, що створює як можливості, так і загрози. Проміжне середовище охоплює клієнтів із різних галузей - медіа, e-commerce, медицина, фінанси, логістика, а також стратегічних партнерів, які допомагають розширювати ринки та впроваджувати нові технології [9].

ТОВ «Лампа Софтвер» має значні можливості для розвитку завдяки попиту на інноваційні продукти та партнерським відносинам, але водночас створює виклики у вигляді конкуренції з глобальними гравцями та кадрових ризиків. Це вимагає від компанії гнучкої стратегії та постійної адаптації до змін. Для узагальнення сильних і слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей і загроз, проведено SWOT-аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз ТОВ «Лампа Софтвер»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Входить у ТОП-100 розробників України; 11 років досвіду; міжнародні клієнти; швидкий запуск MVP; сучасні технології; сильна HR-культура	Невеликий розмір компанії; залежність від локального ринку кадрів; обмежені фінансові ресурси порівняно з корпораціями
Можливості	Загрози
Зростання попиту на мобільні та SaaS-рішення; вихід на нові ринки; розвиток FinTech та медичних продуктів; партнерство зі стартапами	Висока конкуренція з глобальними компаніями; економічна нестабільність; ризики втрати ключових кадрів; технологічні зміни

Джерело: складено автором на основі аналізу даних з [24; 25]

Місія ТОВ «Лампа Софтвер» полягає у створенні інноваційних цифрових продуктів, що здатні трансформувати життя користувачів. Компанія позиціонує себе як стратегічного партнера, який поєднує технології, дизайн та бізнес-логіку для забезпечення клієнтів стабільними, масштабованими та естетично бездоганними рішеннями. Основними цінностями є професіоналізм, інноваційність, партнерство та розвиток персоналу, що формує основу

корпоративної культури та визначає підхід до роботи з клієнтами.

Продуктовий портфель компанії охоплює мобільні додатки, SaaS-платформи, Smart TV та FinTech-рішення, орієнтовані на міжнародний ринок. Компанія орієнтується на співпрацю зі стартапами та середнім бізнесом, допомагаючи їм масштабуватися та виходити на нові сегменти. Технологічна база підприємства включає сучасні інструменти - Flutter, iOS/Android, Smart TV, IoT та AI-аналітику, що забезпечує відповідність глобальним стандартам.

Стратегічні принципи розвитку компанії ґрунтуються на швидкому запуску MVP, високій якості продуктів та побудові довгострокових партнерських відносин із клієнтами. Такий підхід дозволяє компанії залишатися гнучкою, адаптивною та конкурентоспроможною на динамічному IT-ринку, забезпечуючи стабільне зростання та розвиток у стратегічній перспективі.

Управління ризиками у ТОВ «Лампа Софтвер» є важливим елементом стратегічного менеджменту, оскільки компанія працює у динамічному та конкурентному середовищі. Основними ризиками для підприємства виступають кадровий (нестача фахівців Middle та Senior, високий рівень ймовірності та впливу), фінансовий (можливе зниження прибутковості через витрати та нестабільність замовлень, середній рівень), ринковий (конкуренція з глобальними корпораціями, високий рівень), та технологічний (швидкі зміни у сфері IT, середня ймовірність, але високий вплив).

Найбільшу увагу слід приділяти кадровим і ринковим ризикам, тоді як фінансові та технологічні потребують постійного моніторингу. Системне управління ризиками дозволяє компанії мінімізувати негативні наслідки та забезпечувати стабільний розвиток у стратегічній перспективі.

Основні ризики та їх оцінку наведено у реєстрі та матриці ризиків (табл. 2.4).

Перейдемо до аналізу системи управління персоналом підприємства. У ТОВ «Лампа Софтвер» функціонує повноцінний HR-відділ, який відповідає за підбір, адаптацію, розвиток та мотивацію персоналу. Кількісний склад служби управління персоналом є оптимальним для середньої IT-компанії (близько 70

працівників) і характеризується високим рівнем професійної компетентності.

Таблиця 2.4 - Реєстр та матриця ризиків ТОВ «Лампа Софтвер»

Вид ризику	Характеристика	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику
Кадровий	Нестача фахівців Middle/Senior, складність залучення спеціалістів у Вінниці	Висока	Високий	Високий
Фінансовий	Зниження прибутковості через зростання витрат або нестабільність замовлень	Середня	Середній	Середній
Ринковий	Конкуренція з глобальними корпораціями (EPAM, Ciklum), ризик втрати клієнтів	Висока	Високий	Високий
Технологічний	Швидкі зміни у сфері ІТ, поява нових платформ, ризик відставання від трендів	Середня	Високий	Середній/ Високий

Джерело: створено автором на основі даних з відкритих джерел

Основні напрями роботи включають рекрутинг, адаптацію нових співробітників, ведення кадрової документації, організацію навчання та розвитку, підтримку корпоративної культури. Така система забезпечує стабільність персоналу та високу продуктивність команд. Основі HR-інструменти та їх економічний ефект представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - HR-інструменти та їх вплив на результативність діяльності ТОВ «Лампа Софтвер»

HR-інструмент	Зміст	Результат впливу
Планування та підбір	Компетентнісний відбір кадрів	Зниження ризику невідповідності
Адаптація та інтеграція	Офбординг, наставництво	Швидке включення у роботу, зменшення втрат продуктивності
Розвиток та навчання	Курси, тренінги, конференції	Підвищення кваліфікації, зростання продуктивності
Мотивація та винагороди	Матеріальні й нематеріальні стимули	Зменшення плинності кадрів, підвищення задоволеності
Оцінка результативності	KPI, performance-review	Прозорість управління, формування кадрового резерву

Джерело: складено автором на основі аналізу даних з [29]

Робота відділу управління персоналом у ТОВ «Лампа Софтвер» регламентується системою внутрішніх нормативних документів, які визначають її функції, завдання та стандарти діяльності. Нормативні документи забезпечують системність та прозорість роботи HR-служби, створюючи правову основу для управління персоналом.

HR-відділ компанії активно застосовує сучасні інформаційні технології (ATS-системи, HR-аналітику, CRM та інструменти для онлайн-співбесід), що дозволяє оптимізувати кадрові процеси та підвищувати їх ефективність.

Використання комп'ютерної техніки та спеціалізованого програмного забезпечення забезпечує скорочення витрат часу, підвищення точності управлінських рішень та ефективність HR-процесів.

Штатний розпис ТОВ «Лампа Софтвер» відповідає специфіці IT-галузі: основну частину штату складають розробники, тестувальники, дизайнери та аналітики, а HR-менеджери й адміністративний персонал забезпечують кадрові та організаційні процеси. За освітнім рівнем переважають фахівці з вищою технічною освітою, що відповідає вимогам галузі. Середній вік співробітників становить 25–35 років, що є типовим для IT-сектору, де важливими є гнучкість мислення, здатність до швидкого навчання та адаптації до нових технологій. Така структура персоналу компанії є збалансованою та забезпечує комплексний підхід до реалізації проектів.

Система управління персоналом у компанії охоплює всі ключові етапи: від рекрутингу через використання професійних платформ та внутрішніх рекомендацій до багаторівневого відбору кандидатів. Нові співробітники проходять програми адаптації, які допомагають швидко влитися у корпоративні процеси, а компанія вкладається у їх навчання та розвиток. Система мотивації поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, забезпечуючи високу залученість і задоволеність працівників. Контроль продуктивності здійснюється за допомогою KPI та регулярних performance review, які гарантують прозорість управління, утримання кадрів і формування стабільних команд.

2.2 Оцінка ключових HR-метрик і виявлення проблем управління персоналом ТОВ «Лампа Софтвр»

Важливим інструментом управління персоналом в сучасних умовах є оцінка ключових HR-метрик, вона дозволяє перейти від інтуїтивних рішень до обґрунтованих управлінських дій, заснованих на даних. Використання HR-метрик дозволяє кількісно вимірювати ефективність кадрових процесів, таких як підбір персоналу, адаптація, рівень залученості та продуктивність працівників, плинність кадрів. Це дозволяє керівництву бачити реальний стан системи управління персоналом і своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників.

Використання HR-аналітики сприяє підвищенню якості управлінських рішень, вона дозволяє не тільки контролювати ефективність HR-процесів, а й своєчасно виявляти проблемні зони та прогнозувати ризики, зокрема зростання плинності кадрів або зниження продуктивності. У межах цього підрозділу буде здійснено аналіз основних HR-метрик у ТОВ «Лампа Софтвр», що дозволить оцінити ефективність діючої системи управління персоналом та виявити проблеми, які потребують удосконалення.

Компанія Lampa Software належить до середніх IT-аутсорсингових організацій із чисельністю персоналу приблизно 70-80 співробітників, що відповідає типовим характеристикам українських сервісних IT-компаній. Її організаційна структура є гнучкою, що забезпечує швидку адаптацію до змін ринкового попиту та раціонального розподілу людських ресурсів між проектами.

Показники плинності кадрів відображають загальні тенденції українського IT-ринку: у 2025 році цей показник становив у середньому близько 18-22% на рік. Така динаміка зумовлена високою мобільністю спеціалістів, конкуренцією між роботодавцями та проєктним форматом роботи. Компанія на постійній основі здійснює прийом нових співробітників відповідно до потреб проєктів, що відповідає моделі безперервного рекрутингу, яка є характерною для аутсорсингових компаній.

Основними напрямками рекрутингу є розробники з Front-end, Back-end,

Mobile, QA-інженери, DevOps-спеціалісти та дизайнери, що відповідає структурі сучасних цифрових продуктів і сервісів.

Компанія базується на проєктному підході та Agile-методологіях в оцінюванні продуктивності персоналу, де швидкість виконання завдань у спринтах, якість коду, дотримання дедлайнів та задоволеність клієнтів – виступають ключовими показниками. Середній рівень заробітної плати для технічних спеціалістів становить близько 2700 USD, що свідчить про відповідність фонду заробітної плати ринковим стандартам. Система мотивації включає в себе поєднання фінансових стимулів з можливістю професійного розвитку.

У сфері навчання та розвитку персоналу компанія застосовує модель безперервного навчання, яка включає менторство, внутрішні технічні практики та розвиток через участь у реальних проєктах. Такий підхід відповідає сучасним практикам IT-галузі, де понад 70% професійного розвитку відбувається безпосередньо під час виконання робочих завдань. У результаті формується цілісна система розвитку компетенцій, спрямована на підвищення кваліфікації та утримання фахівців у межах компанії.

Для аналізу системи управління персоналом у компанії Lampa Software було визначено набір ключових HR-метрик, які забезпечують комплексну оцінку ефективності управління людським капіталом.

Обрані показники охоплюють повний цикл HR-процесів:

1. залучення персоналу (recruitment effectiveness),
2. утримання та стабільність команди (turnover, retention, tenure),
3. продуктивність роботи (productivity),
4. рівень залученості працівників (engagement).

Дані метрики є стандартом HR-аналітики в IT-аутсорсингових компаніях, адже вони дозволяють оцінити не лише кількісні показники персоналу, а й ефективність бізнес-моделі, що ґрунтується на проєктній діяльності.

Згідно з даними LinkedIn, чисельність персоналу компанії становить близько 70 співробітників, що відповідає розміру mid-size IT-компанії. Це дає

можливість застосовувати як класичні HR-формули, так і середньогалузеві значення для оцінки відсутніх показників.

Показник плинності персоналу (Turnover rate) відображає рівень кадрової мобільності та стабільність команди. Даний показник має важливе значення, оскільки дозволяє оцінити ризики втрати ключових фахівців та визначити додаткові витрати, пов'язані з рекрутингом та адаптацією нових співробітників.

$$\text{Turnover Rate} = \frac{\text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \times 100\%$$

За рік відбулося близько 14 звільнень при середній чисельності персоналу 70 осіб.

$$\text{Turnover Rate} = \frac{14}{70} \times 100\% = 20\%$$

Показник 20% знаходиться в межах середнього діапазону для українських ІТ-аутсорсингових компаній (15-25%). Такий рівень, свідчить про нормальну мобільність кадрів, яка властива для проєктної моделі бізнесу, без серйозних проблем із утриманням ключових спеціалістів.

На основі отриманих даних було розраховано рівень утримання персоналу (Retention rate), який є похідним показником і характеризує стабільність кадрового складу. Він має важливе значення для аналізу довгострокової ефективності HR-стратегії компанії.

$$\text{Retention Rate} = 100\% - \text{Turnover Rate}$$

При значенні плинності персоналу у 20% маємо такий розрахунок рівня утримання персоналу:

$$\text{Retention Rate} = 100\% - 20\% = 80\%$$

Рівень утримання персоналу на рівні 80% є позитивним показником для IT-сфери. Він свідчить про відносну стабільність команд та ефективність внутрішньої HR-політики, що підтверджується високими оцінками корпоративної культури (близько 88 зі 100) [30].

Наступним показником є середня тривалість роботи працівника (Average tenure), вона дає змогу оцінити рівень залученості співробітників у компанію та стабільність знань у межах команд. Цей показник має особливе значення для аутсорсингової моделі, де критичним є збереження експертизи в межах проєктів.

$$\text{Average Tenure} = \frac{\sum(\text{Стаж працівників})}{\text{Кількість працівників}}$$

Для розрахунку показника було використано внутрішні дані про стаж співробітників, сформовані на основі HR-обліку компанії та історії роботи персоналу в проєктах. До вибірки було включено працівників різних грейдів (Junior, Middle, Senior), що дозволило врахувати як новачків, так і досвідчених фахівців. Загальний стаж усіх працівників склав приблизно 210 людино-років при середньообліковій чисельності 70 осіб.

$$\text{Average Tenure} = \frac{210}{70} = 3 \text{ роки}$$

Отримане значення становить близько 3 років, що є типовим показником для стабільної IT-аутсорсингової компанії середнього розміру. Аналіз розподіл стажу демонструє, що частина співробітників працює понад 4-5 років, формуючи ядро експертизи, тоді як нові спеціалісти перебувають у межах першого-другого року роботи, забезпечуючи постійне оновлення кадрового складу. Такий рівень свідчить про оптимальний баланс: довгострокове утримання ключових кадрів

сприяє накопиченню знань, а природна ротація персоналу дозволяє підтримувати гнучкість та адаптивність організації.

Метрика *recruitment effectiveness* використовується для оцінки ефективності найму, вона характеризує здатність HR-функції швидко та якісно закривати відкриті вакансії. Ця метрика є критично важливою в умовах аутсорсингового бізнесу, оскільки впливає на швидкість старту нових проєктів.

$$\text{Recruitment Effectiveness} = \frac{\text{Кількість успішних наймів}}{\text{Загальна кількість відкритих вакансій}} * 100\%$$

Для розрахунку показника було використано внутрішні HR-дані щодо рекрутингової активності компанії за аналізований період. У межах звітнього року спостерігався стабільний потік відкритих вакансій, що пов'язано з проєктним характером діяльності та регулярним масштабуванням команд. Загалом було опрацьовано 25 відкритих вакансій, з яких 20 було успішно закрито із виходом кандидатів на роботу та проходженням випробувального терміну.

$$\text{Recruitment Effectiveness} = \frac{20}{25} * 100\% = 80\%$$

Отримане значення на рівні 80% свідчить про високу результативність рекрутингового процесу, що свідчить про своєчасне закриття більшості відкритих позицій, без суттєвих затримок. Частина вакансій залишилася незакритою або потребувала повторного пошуку, що є типовим явищем для ІТ-ринку, де попит часто перевищує пропозицію. Показник середнього часу закриття вакансій (*time-to-hire*) становив близько 3 тижнів, що підтверджує оперативність роботи рекрутингової функції та її здатність адаптуватися до проєктного навантаження. У комплексі це свідчить про ефективну систему найму, яка забезпечує баланс між швидкістю та якістю відбору кандидатів.

Метрика продуктивності персоналу використовується для оцінки

результативності використання трудових ресурсів у проєктній роботі. Вона особливо важлива у сфері IT-аутсорсингу, оскільки дозволяє оцінити середнє навантаження на працівника та ефективність виконання проєктів на рівні команди.

$$\text{Productivity} = \frac{\text{Кількість завершених проєктів}}{\text{Кількість співробітників}}$$

Для розрахунку метрики було використано дані внутрішньої звітності щодо проєктної діяльності компанії. За рік компанією було реалізовано 130 проєктів різної складності, включаючи як короткі розробки, так і довготривалі контракти. При середньообліковій чисельності персоналу у 70 співробітників, стало можливими оцінити середнє навантаження на команду.

$$\text{Productivity} = \frac{130}{70} \approx 1.86 \text{ проєктів на одного співробітника}$$

Отримане значення свідчить про високий рівень операційної ефективності компанії, що є характерним для організацій, які працюють за Agile-підходами та застосовують практики паралельної реалізації кількох проєктів. Це демонструє збалансований розподіл ресурсів та ефективну організацію процесів.

Наступним важливим показником є рівень залученості персоналу (Employee Engagement Index), він відображає мотивацію та задоволеність співробітників, а також їхню залученість у діяльність компанії. Цей показник є формується комплексно, враховуючи корпоративну культуру, кар'єрні можливості, умови праці та специфіку проєктів.

$$\text{Engagement Index} = \frac{\text{Сума оцінок факторів}}{\text{Максимально можливий бал}} * 100\%$$

Розрахунок індексу здійснювався на основі внутрішніх опитувань співробітників та зовнішніх рейтингів компанії на професійних платформах. Інтегральна оцінка роботодавця становила 88 балів зі 100 можливих, що враховує рівень задоволеності умовами праці, якість менеджменту, корпоративну культуру та можливості професійного розвитку [30].

$$\text{Engagement Index} = \frac{88}{100} * 100\% = 88\%$$

Отримане значення на рівні 88% свідчить про високий рівень залученості персоналу та позитивне сприйняття компанії як роботодавця. Це означає, що більшість співробітників демонструють високу мотивацію до роботи, активно беруть участь у проєктних процесах та позитивно оцінюють внутрішнє середовище компанії. Такий рівень залученості напряду пов'язаний зі стабільністю кадрового складу та високою продуктивністю команди.

Аналіз ключових HR-метрик компанії Lampa Software показав, що показники плинності персоналу (20%), утримання (80%), продуктивності ($\approx 1,86$ проєктів на співробітника) та залученості (88%) загалом відображають стабільну та ефективну кадрову модель, характерну для IT-аутсорсингових компаній. Отримані результати свідчать про збалансованість HR-процесів та відсутність критичних проблем у системі управління персоналом.

Водночас глибший аналіз показує, що ключова проблема полягає у низькій зрілості HR-аналітичної системи, що проявляється у недостатньому розвитку єдиної HRIS/HR-аналітичної платформи та відсутності систематизованої бази історичних HR-даних. Наявні метрики (turnover, retention, productivity та engagement) аналізуються переважно в агрегованому вигляді, без деталізації за часовими періодами, командами чи функціональними ролями, що обмежує можливості відстеження динамічних змін у HR-процесах та ускладнює побудову прогнозних моделей.

Однією з причин такої ситуації є те, що HR-дані в компанії не інтегровані

в єдину цифрову систему. Відсутність повноцінної HRIS-платформи призводить до фрагментарності даних, коли окремі показники формуються із різних джерел і не утворюють цілісної аналітичної екосистеми. Це обмежує можливості HR-відділу щодо швидкого доступу до актуальної інформації та оперативного аналізу змін у кадровій структурі.

Дефіцит систематизованих історичних HR-даних є додатковим суттєвим обмеженням, зокрема щодо динаміки звільнень, ефективності працівників та продуктивності в часовому розрізі. Це унеможлиблює проведення повноцінного трендового аналізу та виявлення причинно-наслідкових зв'язків між HR-процесами. Як наслідок, управлінські рішення приймаються на поточних або усереднених показниках.

Отже, попри позитивні значення ключових HR-метрик, головною проблемою є обмежена глибина аналітичної обробки та недостатня цифрова інфраструктура HR-функції. Це формує потребу у впровадженні комплексної HR-аналітичної платформи, яка дозволить перейти системного управління персоналом та цифрової трансформації HR-процесів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРАКТИЧНОЇ МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-АНАЛІТИКИ ТА ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Характеристика моделі впровадження HR-аналітики та цифрових інструментів в систему управління персоналом

Впровадження HR-аналітики та цифрових HR-платформ у компанії варто розглядати як поступовий етап трансформації, що охоплює не лише технічне впровадження HRIS, а й зміну підходів до збору, систематизації та використання кадрових даних. Основною метою є створення єдиної цифрової екосистеми управління персоналом, яка забезпечує прозорість, аналітичну глибину та оперативність управлінських рішень.

Нижче наведено основні етапи, які необхідні для впровадження HRIS та HR-аналітики:

1. Вибір та впровадження HRIS-платформи
2. Формування єдиної HR-бази даних
3. Інтеграція HRIS із суміжними HR-системами
4. Створення системи HR-аналітики та дашбордів
5. Автоматизація збору та оновлення HR-метрик
6. Впровадження прогнозної HR-аналітики
7. Налаштування ролей доступу та системи безпеки даних
8. Пілотне впровадження системи в окремих підрозділах
9. Масштабування HRIS на всю організацію та зміна HR-культури

Розглянемо детальніше кожен з описаних етапів.

Першим етапом є вибір та впровадження HRIS-платформи, яка формує основу майбутньої системи управління персоналом. Для середніх і технологічних компаній доцільно розглядати такі системи як BambooHR, HiBob або Workday [31]. На цьому етапі здійснюється огляд існуючих HR-процесів, визначення ключових даних для перенесення та формування вимог до

функціоналу системи. Особлива увага приділяється впорядкуванню інформації про працівників, історії кар'єрних змін, показникам продуктивності та рівню залученості персоналу.

З огляду на специфіку компанії як ІТ-аутсорсингової структури з невеликою або середньою чисельністю персоналу та потребою в гнучкій аналітиці, оптимальним рішенням є впровадження платформи HiBob або її поєднання з Microsoft Power BI [32]. На відміну від масштабних систем, таких як Workday, орієнтованих на великі корпорації, HiBob забезпечує більш швидке розгортання, простіше впровадження та достатні аналітичні можливості для середнього бізнесу. Платформа дозволяє централізувати HR-дані, автоматизувати базові HR-процеси (onboarding, performance tracking, absence management) та формувати аналітичні зрізи без складних технічних рішень, що відповідає потребі компанії у розвитку HR-аналітики та створенні єдиної цифрової системи.

Другим етапом є створення єдиної HR-бази даних, яка забезпечує централізоване зберігання всієї кадрової інформації та усуває проблему фрагментації, яка була виявлена в попередньому аналізі. Це допомагає створити основу для подальшої аналітики та передбачає стандартизацію ключових показників - turnover, retention, performance та engagement - у єдиному форматі, що гарантує коректність розрахунків і побудови дашбордів.

На практиці це означає об'єднання всіх кадрових даних, які раніше зберігалися у різних джерелах - Excel-таблицях, ATS-системах, документах, корпоративних сервісах або окремих HR-звітах - у межах єдиного цифрового середовища. Для ІТ-компанії така централізація особливо важлива через проєктну структуру команд, часті зміни ролей та високий рівень рекрутингової діяльності.

У структурі єдиної HR-бази даних варто передбачити ключові категорії: персональні дані співробітників, організаційну структуру, історію кар'єрного розвитку, результати performance review, інформацію про навчання, engagement-опитування, відомості про відсутності та показники продуктивності. Даний

підхід дозволяє формувати комплексний профіль працівника й аналізувати взаємозв'язки між різними HR-показниками.

Важливим аспектом є збереження історичності даних, оскільки відсутність систематизованих записів ускладнює трендовий аналіз. Тому база даних повинна фіксувати не лише поточні значення, а й їхню динаміку в часі, що дає змогу відстежувати зміни у turnover rate, рівні engagement та продуктивності персоналу в різні періоди.

Третім етапом є інтеграція HRIS із суміжними системами компанії – рекрутинговими платформами, інструментами performance management та engagement-опитуваннями. Це дозволяє формувати повний життєвий цикл даних про працівника від найму до звільнення. Для рекрутингу можуть використовуватися ATS-рішення, які можуть бути інтегровані з HRIS, через API або готові конектори, що дозволяє автоматично передавати інформацію про кандидатів, етапи відбору та швидкість закриття вакансій у єдину аналітичну систему [33].

З урахуванням архітектури, де HiBob є основною HRIS-платформою, а Microsoft Power BI – інструментом для аналітики, інтеграція даних стає ключовою умовою створення повноцінної HR-екосистеми. На цьому етапі ізольовані HR-процеси об'єднуються в єдину систему обміну даними, що дозволяє автоматизувати передачу інформації та отримати цілісне уявлення про стан персоналу.

Особливо важливою є інтеграція з ATS, адже для IT-аутсорсингових компаній швидкість найму та ефективність закриття вакансій безпосередньо визначають стабільність проєктної діяльності. Автоматичне перенесення даних про кандидатів у HiBob після найму формує єдиний профіль працівника без дублювання ручних операцій.

Четвертим етапом є впровадження системи HR-аналітики та візуалізації даних із використанням таких бізнес-інструментів, як Microsoft Power BI, Tableau або Looker. Вони дозволяють створювати інтерактивні HR-дашборди для аналізу плинності кадрів, продуктивності, залученості та ефективності рекрутингу, що

забезпечує керівництво актуальною інформацією у режимі реального часу.

Поєднання HiBob як HRIS-платформи з Microsoft Power BI є доцільним рішенням для компанії, оскільки такий підхід дозволяє поєднати централізовані HR-дані із гнучкими можливостями їх візуалізації. Для IT-компанії це особливо важливо, адже управлінські рішення потребують швидкого доступу до показників у розрізі команд та проєктів.

На даному етапі доцільно сформувати кілька ключових дашбордів для різних рівнів управління: HR-відділу – з акцентом на плинність кадрів, тривалість роботи, результати performance review та динаміку engagement; керівників команд – з показниками продуктивності, завантаження, ризиків вигорання та можливих звільнень ключових співробітників.

Окремий блок має бути присвячений рекрутингу (time-to-hire, source of hire, cost per hire, conversion rate, ефективність каналів пошуку). Візуалізація даних у часових розрізах дозволяє відстежувати тенденції та сезонні коливання, що дозволяє завчасно виявляти проблеми у HR-процесах [34].

П'ятим етапом є автоматизація збору та оновлення HR-метрик на основі інтегрованої HRIS-платформи HiBob та аналітичної системи Microsoft Power BI. Після створення єдиної HR-бази та налаштування інтеграцій компанія отримує можливість автоматично збирати й оновлювати кадрову інформацію без ручної звітності, що усуває проблему фрагментації даних.

Автоматизація передбачає регулярне оновлення показників turnover rate, retention rate, productivity index, engagement score, recruitment effectiveness та інших KPI у режимі реального часу. Завдяки інтеграції HiBob із Power BI усі зміни в HR-процесах відображаються в дашбордах, забезпечуючи керівництво актуальною інформацією для прийняття рішень [35].

Шостим етапом є впровадження прогностичної HR-аналітики на основі накопичених та автоматично оновлюваних даних, сформованих у попередніх етапах. Завдяки інтеграції HRIS HiBob з Microsoft Power BI компанія отримує достатній обсяг структурованої історичної інформації для переходу від описової до прогностичної аналітики.

Реалізація даного етапу може здійснюватися через вбудовані функції Power BI (forecasting) або інтеграцію з Python-моделями машинного навчання. Наприклад, логістична регресія або дерева рішень дають змогу оцінювати ймовірність звільнення співробітника на основі таких факторів, як стаж роботи, рівень залученості, участь у performance review та зміна продуктивності.

Модель “attrition risk scoring” є практичним прикладом, вона присвоює кожному працівнику умовний ризиковий бал. Працівники з високим показником автоматично потрапляють до списку HR-інтервенцій, де менеджери можуть застосовувати превентивні заходи - коригування навантаження, проведення індивідуальних зустрічей чи перегляд мотиваційних програм [36].

Сьомим етапом є налаштування ролей доступу та системи захисту даних у межах HR-екосистеми, що включає HiBob, інтегровані HR-джерела та аналітичну платформу Microsoft Power BI. Після централізації інформації та впровадження прогностичної аналітики, компанія отримує єдине середовище з великим обсягом чутливих даних, що потребує підвищеного рівня безпеки.

На даному етапі впроваджується модель data governance, яка визначає правила доступу від ролі користувача, його рівня управління та функціональних обов'язків. Основна мета - забезпечення балансу між доступністю аналітики для прийняття рішень і захистом конфіденційної інформації про персонал.

З огляду архітектуру системи, доцільно реалізувати багаторівневу модель доступу. Наприклад, у HRIS HiBob та Power BI можуть бути налаштовані такі рівні:

1. HR-менеджери мають повний доступ до кадрової інформації, включно з персональними даними, історією посад, результатами performance review та прогностичними показниками.

2. Лінійні менеджери лише дані своїх команд - показники продуктивності, рівень залученості, відвідуваність, результати performance review та ризики звільнення лише.

3. Топ-менеджмент отримує агреговану аналітику на рівні компанії: turnover rate, retention, середній engagement, рекрутинг, продуктивність) без

деталізації до окремих працівників.

HR-аналітики та технічні користувачі Power BI працюють із датасетами без персональних ідентифікаторів завдяки анонімізації чи маскуванню даних.

Восьмим етапом є тестування HRIS та аналітичної системи, а також їхнє пілотне впровадження в окремих підрозділах компанії. Після реалізації попередніх кроків - вибору HiBob, створення єдиної HR-бази, інтеграції суміжних систем, налаштування аналітики Power BI, автоматизації збору метрик, прогнозової аналітики та системи ролей доступу - компанія отримує складну цифрову HR-екосистему, яка потребує перевірки в реальних умовах.

Основна мета пілотного запуску полягає у виявленні технічних, організаційних та аналітичних недоліків до масштабування системи на всю компанію. Це дозволяє мінімізувати ризики збоїв, некоректного відображення даних чи помилок у розрахунках HR-метрик, що можуть вплинути на управлінські рішення.

Пілотне впровадження доцільно здійснити в одному-двох підрозділах компанії, наприклад у командах розробки (Backend або Frontend) та відділі рекрутингу, які генерують великий обсяг HR-даних: рекрутингові метрики, показники продуктивності, engagement та performance-показники.

У межах тестування перевіряється коректність інтеграції між HiBob, ATS-системами та Power BI. Наприклад, після закриття вакансії в ATS профіль нового співробітника має автоматично створюватися в HRIS, а дані - відображатися в аналітичному дашборді без затримок і дублювань.

Також оцінюється точність розрахунку ключових HR-метрик: turnover rate має відповідати даним HRIS, engagement score - підтягуватися з опитувань, а performance index - синхронізуватися з результатами оцінювання. Усі розбіжності між системами фіксуються та аналізуються.

Практичний приклад пілотного сценарію може мати такий вигляд: у команді з 25-30 співробітників протягом місяця відстежуються всі HR-показники в новій системі. HR-відділ порівнює автоматично сформовані дашборди Power BI з попередніми ручними розрахунками. Якщо відхилення не перевищують

допустимий поріг (1-3%), система вважається налаштованою коректно.

Додатково оцінюється зручність використання для різних ролей. Лінійні менеджери перевіряють доступ до командних дашбордів, HR-спеціалісти - повноту даних та аналітики, а керівництво - якість агрегованих стратегічних показників. Це дозволяє виявити можливі проблеми у структурі доступу чи UX.

Дев'ятим етапом є масштабування HRIS та аналітичної системи на всю компанію, а також закріплення нової цифрової моделі управління персоналом як стандарту HR-процесів. Після успішного впровадження попередніх етапів організація переходить до фінального розгортання системи. Основна мета даного етапу - забезпечити уніфіковане використання HR-екосистеми всіма підрозділами без втрати якості даних, стабільності інтеграцій та коректності аналітики. Масштабування включає не лише технічне підключення користувачів, а й трансформацію HR-процесів.

Найбільш ефективним є поетапний roll-out за принципом “від підрозділу до підрозділу”: спочатку підключаються найбільші та HR-активні команди (розробка, QA, рекрутинг), а далі - допоміжні відділи (фінанси, адміністрація, підтримка).

Кожен підрозділ проходить короткий період адаптації, під час якого перевіряється коректність даних у Power BI-дашбордах, синхронізації з HiBob та доступність функцій відповідно до ролей. Паралельно HR-команда здійснює моніторинг стабільності системи та оперативно усуває можливі помилки.

Щоб узагальнити описану модель впровадження HR-аналітики та цифрових HR-платформ, доцільно представити її у вигляді схеми (див. рисунок 3.1). Вона демонструє послідовність дев'яти ключових етапів трансформації - від вибору HRIS-платформи до масштабування системи та формування нової HR-культури. Така візуалізація наочно відображає логіку переходу від технічних рішень до стратегічного управління персоналом.

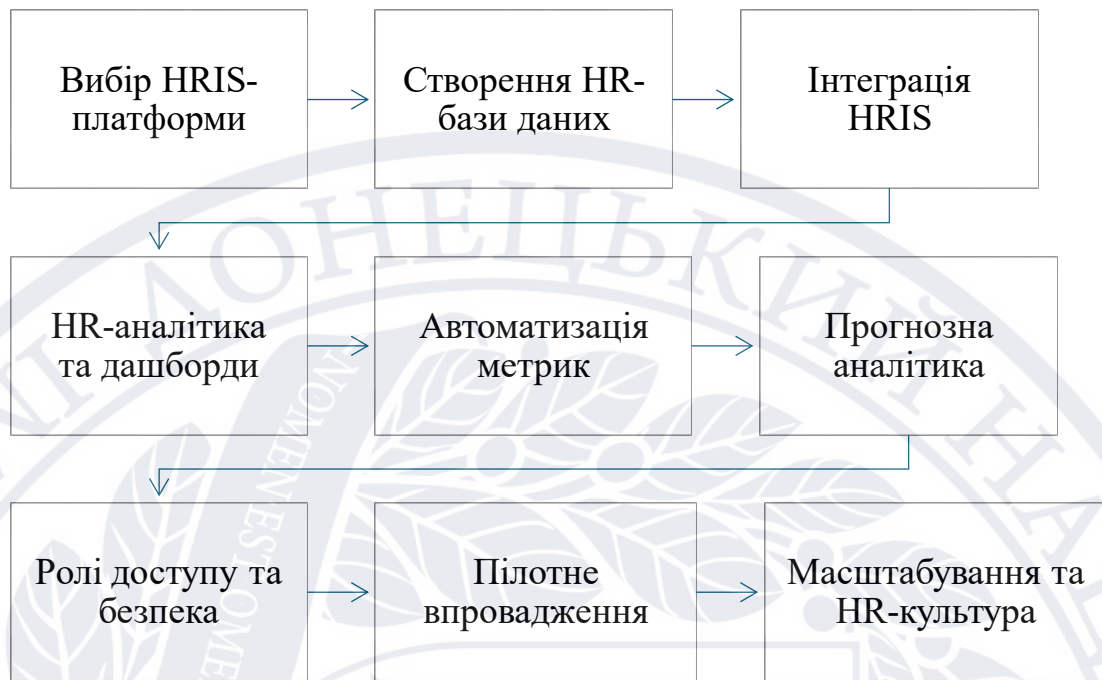


Рисунок 3.1 - Схема етапів впровадження HR-аналітики та цифрових HR-платформ у компанії

Джерело: складено автором

У результаті реалізації запропонованої поетапної моделі компанія отримує комплексну цифрову HR-екосистему на базі HiBob та Microsoft Power BI яка об'єднує ключові процеси - рекрутинг, адаптацію, управління продуктивністю, оцінку залученості та аналіз плинності - в єдиному інформаційному середовищі. Інтеграція систем, стандартизація даних, автоматизація метрик та побудова дашбордів забезпечують безперервний потік актуальної інформації та накопичення історичної бази даних.

Запропонована модель дозволяє усунути проблему низької зрілості HR-аналітики та фрагментації даних, замінюючи ручну звітність автоматизованою системою. Це дозволяє перейти до data-driven управління персоналом, підвищити точність прийняття рішень, здійснювати прогнозування HR-метрик та формувати основу для стратегічного розвитку людського капіталу.

3.2 Метрики ефективності, навчання персоналу та заходи з мінімізації ризиків при використанні цифрових інструментів

Модель впровадження HRIS + Power BI передбачає не лише технічну інтеграцію, а й трансформацію процесів прийняття рішень. Важливо оцінити, наскільки ефективно система замінила ручні процедури та фрагментовані дані єдиною аналітичною екосистемою. Для цього застосовуються кількісні та якісні показники, що охоплюють рівень цифровізації, швидкість аналітики, точність інформації та активність використання платформи. В результаті формується комплексна система моніторингу ефективності впровадження.

Для подальшого аналізу доцільно систематизувати ключові метрики ефективності та супутні організаційні аспекти впровадження HR-аналітики. Нижче наведено перелік основних показників, навчальних напрямів і ризиків, які розглядаються в межах даного підрозділу:

1. Data coverage (рівень цифрового покриття HR-процесів)
2. Accuracy HR data (точність та якість HR-даних)
3. Time-to-insight (швидкість отримання HR-аналітики)
4. Adoption rate HR-платформи (рівень використання системи)
5. Reduction in manual HR work (скорочення ручної HR-роботи)

Для узагальнення структури оцінки ефективності впровадження HRIS та Power BI, а також взаємозв'язку між метриками, навчанням персоналу та управлінням ризиками, доцільно використати схему, наведену на рис. 3.2.

Першою ключовою метрикою ефективності впровадження HRIS є data coverage - рівень цифрового охоплення HR-процесів у межах єдиної системи. Для компанії «Lampa Software» цей показник відображає, яка частка життєвого циклу працівника (від рекрутингу до звільнення) переведена у структурований цифровий формат та інтегрована в HiBob. На початковому етапі трансформації coverage зазвичай становить 30-50%, коли частина процесів ще ведеться у таблицях чи окремих інструментах (Excel, ATS, внутрішні форми). Цільовим орієнтиром після впровадження моделі HRIS + Power BI є рівень 85-95%, що означає майже повну цифровізацію HR-функції. Такий KPI відповідає сучасним

практикам HR-цифровізації, де головним критерієм виступає ступінь інтеграції даних, а не лише їх наявність [37].

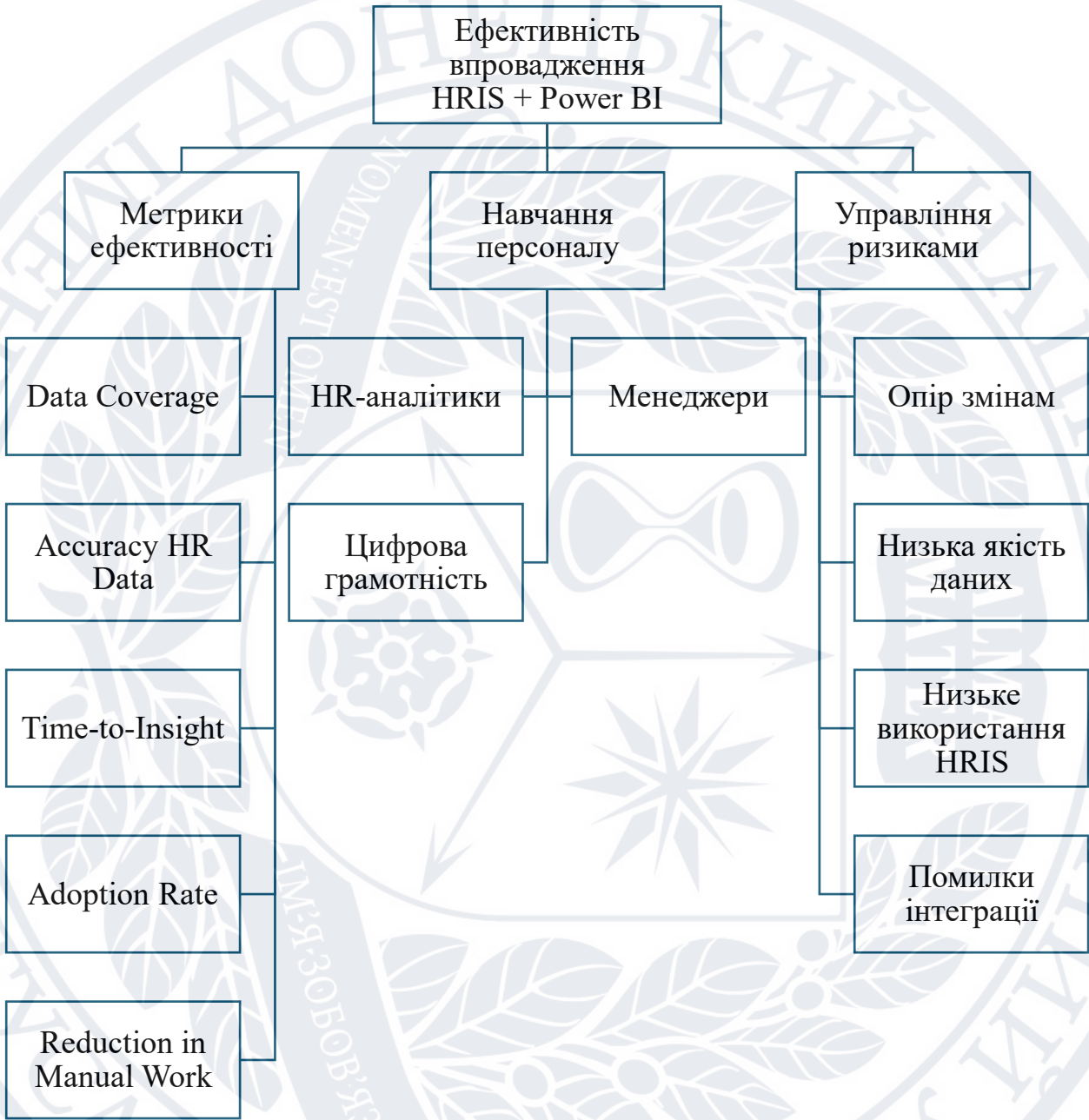


Рисунок 3.2 – Структура системи оцінки ефективності впровадження HRIS та Power BI в систему управління персоналом організації

Джерело: складено автором

У прикладному вимірі показник data coverage визначається як співвідношення кількості HR-процесів, що генерують автоматизовані або

напівавтоматизовані дані, до загальної кількості HR-процесів у компанії. Для точності рекомендується сформувати каталог процесів (process inventory), який у випадку IT-компанії зазвичай охоплює 10-15 ключових блоків: рекрутинг, адаптацію, облік робочого часу, performance review, engagement surveys, L&D, compensation & benefits, внутрішні переміщення та звільнення. Кожному процесу присвоюється рівень цифрової зрілості за шкалою (0-3), де 0 означає відсутність цифровізації, а 3 - повну інтеграцію в HRIS з автоматичним збором даних. Такий підхід дозволяє не лише визначити загальний відсоток coverage, а й виявити «слабкі місця», які потребують додаткової автоматизації.

Другим ключовим показником ефективності є accuracy HR data, що характеризує точність, повноту та узгодженість кадрових даних у системі. Найчастіше проблеми виникають під час міграції історичних даних та інтеграції різних джерел (ATS, Excel-реєстри, системи оцінювання персоналу). Для «Lamp Software» ключовим завданням є уникнення дублювання профілів працівників, розбіжностей у датах найму чи звільнення та неконсистентності показників продуктивності. Високий рівень accuracy (95%+) свідчить про готовність даних до використання в управлінських і прогностичних моделях без потреби у додаткових коригуваннях чи ручній перевірці [38].

На практиці показник accuracy HR data оцінюється через регулярні аудити даних, що включають перевірку унікальності записів (узгодженість employee ID), повноти обов'язкових полів (посада, зарплата, дата найму) та логічної узгодженості даних між модулями HRIS. Додатково здійснюється контроль відповідності даних між HRIS та інтегрованими системами (ATS, payroll), що дозволяє виявляти системні помилки синхронізації. Важливим інструментом підвищення точності є впровадження правил data validation на рівні введення інформації, коли система блокує збереження неповних або некоректних записів. Завдяки цьому HR-функція переходить від реактивного виправлення помилок до превентивного контролю якості даних.

Третьою метрикою є time-to-insight, що показує швидкість отримання аналітичного HR-висновку для прийняття управлінських рішень. У компаніях

середнього розміру цей показник зазвичай становить від 2 до 5 днів через ручне збирання даних з різних джерел. У моделі з Power BI цей час скорочується до 1-5 хвилин завдяки автоматичному оновленню дашбордів у реальному часі, що особливо важливо для IT-аутсорсингу, в якому рішення щодо найму, розподілу ресурсів або утримання персоналу мають прийматись оперативно [39].

Практична оцінка *time-to-insight* здійснюється шляхом вимірювання повного циклу - від запиту на показник (наприклад, *turnover* чи продуктивність команди) до отримання готового звіту. Важливо враховувати не лише технічну швидкість генерації, а й час інтерпретації, який зменшується завдяки стандартизованим дашбордам. Основна мета полягає у переході від *ad-hoc* звітності до безперервної аналітики (*continuous analytics*), коли дані стають постійно доступним ресурсом для менеджменту.

Четвертим показником є *adoption rate* HR-платформи, який демонструє рівень фактичного використання системи кінцевими користувачами. Він розраховується як відсоток активних HR-спеціалістів, менеджерів та співробітників, що регулярно взаємодіють з платформою протягом певного періоду. Для «Lampa Software» важливим є не лише технічне впровадження HRIS, а й її реальне використання у таких щоденних процесах, як *performance review*, *leave management* або перегляд аналітики [40].

Оцінка *adoption rate* здійснюється шляхом системної аналітики використання: частота входів, глибина роботи з функціоналом та найбільш активні модулі. Низький рівень (менше 60%) зазвичай свідчить про проблеми з UX, недостатнє навчання або паралельне використання «старих» інструментів (Excel, ручні звіти). Цільовим рівнем для зрілої HRIS є рівень 80-90% активних користувачів, що свідчить про реальне включення системи в операційну HR-модель компанії.

П'ятою метрикою є *reduction in manual HR work*, що показує рівень автоматизації HR-операцій та зменшення ручної праці. У практиці це означає зменшення часу, який HR-фахівці витрачають на підготовку звітів, обробку запитів, оновлення таблиць та консолідацію даних. Завдяки впровадженню HRIS

значна частина цих завдань автоматизується, що дозволяє спрямувати ресурси команди на аналітику та стратегічні функції [41].

Оцінка здійснюється шляхом порівняння тривалості процесів до і після впровадження системи. Наприклад, формування щомісячного звіту по turnover може скоротитися з 4-6 годин до кількох хвилин завдяки автоматизованим дашбордам. У середньому цифровізація зменшує обсяг ручної HR-роботи на 40-70%, що на пряму підвищує продуктивність відділу та знижує операційні витрати.

Попри значні переваги автоматизації та аналітики, впровадження HRIS супроводжується організаційними, технічними та поведінковими викликами. Їх виявлення та систематизація дає змогу заздалегідь розробити механізми мінімізації та забезпечити стабільність роботи системи. Найбільш актуальними для IT-компанії ризиками є:

1. Недостатня підготовка HR-фахівців до роботи з аналітичними дашбордами
2. Потреба у навчанні менеджерів принципів data-driven прийняття рішень
3. Обмежений рівень цифрової грамотності HR-відділу

Далі детальніше розглянемо кожен з цих ризиків з акцентом на їх практичні прояви, причини виникнення та можливі способи їх мінімізації.

HR-навчання роботі з аналітичними дашбордами є основним напрямом впровадження HRIS, адже саме воно забезпечує здатність HR-фахівців самостійно аналізувати дані та формувати управлінські висновки без допомоги технічних спеціалістів. У «Lampa Software» навчання охоплює роботу з основними панелями - turnover dashboard, performance overview, engagement trends та recruitment funnel. Спершу команда зазвичай використовує лише базові фільтри та статичні звіти, проте після проходження навчання переходить до глибшого сегментного аналізу (за командами, ролями, періодами). Рівень ефективності цього процесу визначається кількістю запитів та модифікацій, які HR-спеціалісти здатні створювати самостійно у Power BI.

Практично навчання HR також включає сценарні кейси, де співробітники

аналізують реальні ситуації, наприклад: чому зріс рівень плинності в конкретній команді або як змінилась продуктивність після зміни менеджера. Такий підхід дозволяє перейти від формального користування системою до аналітичного мислення. Додатково оцінюється рівень помилок у трактуванні даних до і після навчання. У зрілій HR-аналітичній моделі HR-фахівці не лише споживають дані, а й формують первинні гіпотези на їх основі.

Наступним важливим етапом є навчання менеджерів принципам data-driven управління, що забезпечує інтеграцію HR-аналітики у щоденні управлінські процеси. У практиці «Lampa Software» це означає, що team leads та delivery managers починають активно використовувати HR-дашборди для прийняття рішень щодо розподілу навантаження, утримання та розвитку персоналу. Наприклад, показник engagement score допомагає своєчасно виявити ризики вигорання в конкретній команді, а performance trends - для планування підвищень або ротацій. Навчання охоплює інтерпретацію ключових метрик у зв'язку з бізнес-результатами, а не лише як ізольованих HR-показників. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли дані розглядаються поза контекстом операційної діяльності. Практичним індикатором ефективності виступає частка управлінських рішень, прийнятих на основі HR-дашбордів, а також зменшення суб'єктивності у performance review. У довгостроковій перспективі такий підхід формує культуру evidence-based management.

Третім ключовим напрямом є розвиток цифрової грамотності HR-відділу, що визначає здатність команди ефективно працювати з HRIS як із цілісною екосистемою даних. У практичному вимірі це охоплює розуміння структури даних (employee records, event logs, performance metrics), базових принципів data quality та логіки інтеграцій між системами. За відсутності належного рівня цифрової компетентності навіть найсучасніша HRIS використовується лише частково.

У «Lampa Software» підвищення цифрової грамотності передбачає навчання концептуальним основам API-інтеграцій, ознайомлення з принципами ETL-процесів та набуттям базових навичок роботи з BI-системами. Практичним

показником результативності є зменшення кількості помилок у даних, що створюються HR-фахівцями, та зростання їхньої самостійності у формуванні аналітичних запитів. У підсумку HR-відділ трансформується з операційного підрозділу у data-driven функцію.

Важливо не лише зафіксувати наявність ризиків, але й визначити конкретні механізми управління ними в межах цифрової HR-екосистеми. Це забезпечує стабільність роботи системи та підвищує її здатність адаптуватися до організаційних змін. Далі кожен із ризиків розглядається окремо з урахуванням його практичних проявів та інструментів контролю:

1. Опір змінам персоналу
2. Недостатня якість HR-даних
3. Низьке використання HRIS
4. Помилки інтеграції HR-систем

Системний аналіз цих факторів дозволяє оцінити їхній вплив кожен із на стабільність HRIS та ефективність цифрової трансформації HR-функції. Одним із найбільш поширених організаційних ризиків є опір змінам з боку працівників, що виникає під час переходу від традиційних HR-процесів до цифрових. На практиці це проявляється у небажанні користуватися новою системою, поверненні до Excel або паралельному веденні обліку в старих форматах. Основною причиною є звичка до існуючих процесів та страх втрати контролю над даними.

Для зниження ризику опору змінам застосовується поетапне впровадження системи (від пілотного запуску до масштабування), а також активна комунікація її цінності для кожної категорії користувачів. У «Lampa Software» дієвим інструментом є залучення ключових користувачів як «HR champions», які демонструють переваги системи у своїх командах. Рівень опору вимірюється через показник adoption rate та частоту використання застарілих інструментів паралельно з HRIS.

Наступним суттєвим ризиком є недостатня якість HR-даних, що особливо критично на етапі міграції та інтеграції інформаційних систем. На практиці це

проявляється у дублюванні профілів співробітників, некоректних датах найму або звільнення, а також відсутності обов'язкових атрибутів у персональних записах. Подібні помилки безпосередньо впливають на достовірність аналітики та можуть призводити до хибних управлінських рішень.

У межах HRIS впроваджуються механізми перевірки якості даних, зокрема data validation, автоматичні перевірки та регулярні аудити. Наприклад, система блокує створення профілю працівника без заповнення ключових полів або з нелогічними значеннями. Перед міграцією історичних даних додатково застосовується процедура їх очищення (data cleansing). Рівень ризику оцінюється за показником data error rate.

Ще одним важливим ризиком є низький рівень використання HRIS навіть після технічного запуску системи. У практичному використанні це означає, що користувачі мають доступ до платформи, але не інтегрують її у щоденну роботу. Найчастіше причиною є недостатнє навчання, складний інтерфейс або відсутність вимоги використовувати систему в основних процесах.

Для подолання цього ризику впроваджуються політики обов'язкового використання HRIS для ключових процесів, таких як performance review або leave management. Додатково застосовується моніторинг активності користувачів через system usage analytics. Цільовим показником є стабільний adoption rate на рівні 80%. У випадку відхилень застосовуються додаткові навчальні сесії або оптимізація UX.

Окрему категорію ризиків становлять помилки інтеграції HR-систем, які виникають під час з'єднання HRIS з ATS, payroll або системами оцінки продуктивності. У практичному вимірі це може проявлятися як розсинхронізація даних про співробітників, затримки в оновленні інформації чи навіть часткові втрати записів при передачі. Такі збої суттєво впливають на достовірність аналітики в Power BI.

Для їх мінімізації використовуються API-інтеграції з логуванням помилок, тестові середовища (sandbox) та поступове підключення систем. Перед масштабним запуском проводиться інтеграційне тестування (end-to-end testing),

яке перевіряє повний цикл руху даних. Додатково впроваджується моніторинг синхронізації в реальному часі. Рівень ризику оцінюється за кількістю інтеграційних інцидентів, що фіксуються протягом місяця.

Сукупне впровадження HRIS, інструментів HR-аналітики, програм навчання персоналу та механізмів управління ризиками забезпечує поступовий перехід від традиційної моделі управління персоналом до повноцінної data-driven HR-функції. Концептуальну модель такої трансформації наведено на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 - Трансформація HR-функції від традиційної до data-driven моделі

Джерело: складено автором

Система метрик ефективності HRIS дозволяє комплексно оцінити результати цифрової трансформації HR-функції. Показники data coverage, accuracy HR data, time-to-insight, adoption rate та reduction in manual HR work відображають рівень інтеграції HR-процесів у цифрову екосистему та ефективність використання аналітичної інфраструктури. У сукупності ці метрики демонструють перехід компанії від фрагментованого управління даними до автоматизованої моделі прийняття рішень.

Водночас ключову роль відіграють навчання персоналу та управління ризиками. Розвиток компетенцій HR-фахівців і менеджерів у роботі з

дашбордами та data-driven підходами забезпечує практичне використання HRIS, а ідентифікація та мінімізація ризиків (опір змінам, недостатня якість даних, низьке використання системи та помилки інтеграції) гарантують стабільність HR-екосистеми. Отже, поєднання метрик, навчання та ризик-менеджменту формує основу успішної цифрової трансформації HR-функції.



ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено теоретичне узагальнення та розв’язано практичне завдання щодо розробки комплексної моделі удосконалення методів кадрового менеджменту шляхом впровадження інструментів аналізу даних та інтегрованих інформаційних систем. Проведені дослідження дозволили сформувати такі висновки:

1. За результатами дослідження теоретичних основ формування концепції HR-аналітики та використання цифрових платформ з’ясовано, що в умовах інтенсивної цифровізації традиційні підходи до роботи з персоналом втрачають ефективність. HR-аналітика визначена як стратегічний процес збору й аналізу кадрових даних для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематизовано чотири ключові види аналітики: описову, діагностичну, прогностичну та наказову. Встановлено, що сучасні цифрові HR-платформи (HRM, HRIS, ATS) еволюціонували від суто адміністративного обліку до гнучких цифрових екосистем, які підтримують концепцію data-driven management, автоматизують рутинні процеси (найм, адаптацію, оцінювання, навчання) й мінімізують суб’єктивні чинники у кадровій політиці.

2. На основі загальної організаційно-економічної характеристики ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР» доведено, що підприємство є стабільним та інноваційним гравцем на IT-аутсорсинговому ринку, орієнтованим на міжнародне співробітництво та гнучке управління проектами (Agile, MVP). Аналіз фінансової діяльності за 2023–2025 роки продемонстрував високу фінансову стійкість, ліквідність та автономність компанії: попри кризове падіння прибутковості у 2024 році, у 2025 році зафіксовано відновлення фінансових показників (чистий дохід зріс до 95,4 млн грн, чистий прибуток – до 2,9 млн грн). Маркетингова стратегія та SWOT-аналіз підтвердили міцні конкурентні позиції бренду серед локальних та міжнародних IT-компаній.

3. Під час оцінки ключових HR-метрик і виявлення проблем управління персоналом ТОВ «Лампа Софтвр» встановлено, що кількісні показники

кадрового складу є відносно стабільними та відповідають середньогалузевим стандартам ІТ-сектору: показник плинності становить 20%, рівень утримання команд – 80%, середня тривалість роботи – 3 роки, ефективність найму – 80%, а індекс залученості працівників сягає високих 88%. Проте глибинний аналіз виявив системну проблему низької зрілості кадрової аналітики: дані є фрагментарними, зберігаються в ізольованих джерелах (Excel, ATS, ручні звіти), відсутня єдина HRIS-платформа та систематизована база історичних даних, що унеможливорює проведення трендового аналізу й побудову прогнозних моделей для превентивного управління кадровими ризиками.

4. У межах характеристики моделі впровадження HR-аналітики та цифрових інструментів в систему управління персоналом обґрунтовано та розроблено дев'ятиетапну модель цифрової трансформації для ТОВ «Лампа Софтвр». Визначено, що оптимальним рішенням для ІТ-компанії середнього розміру є розгортання HRIS-платформи HiBob у поєднанні з аналітичною системою Microsoft Power BI. Запропонована модель охоплює створення єдиної централізованої бази кадрових даних, інтеграцію з ATS через API, автоматизацію збору метрик та побудову інтерактивних дашбордів, а також впровадження прогнозних інструментів (моделі оцінки ризику звільнення працівників attrition risk scoring) та налаштування багаторівневих ролей безпечного доступу.

5. Шляхом обґрунтування метрик ефективності, навчання персоналу та заходів з мінімізації ризиків при використанні цифрових інструментів розроблено критерії оцінки успішності впровадження платформи, серед яких: рівень цифрового покриття процесів (data coverage з цільовим орієнтиром 85-95%), точність даних (accuracy HR data), швидкість отримання висновків (time-to-insight), рівень залучення користувачів (adoption rate) та скорочення ручної праці HR-відділу на 40-70%. Систематизовано ключові ризики впровадження екосистеми й визначено програми навчання для HR-фахівців, що дозволить компанії повністю перейти на вищий рівень управлінської зрілості та підвищити довгострокову конкурентоспроможність людського капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грідін О.В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. Економіка та суспільство. Вип. 62. 2024. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiywbPGsqKNAxUWRv>
2. Коцур А. HR-аналітика в системі управління сучасним підприємством. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Вип. 26. 2021. С. 93-103. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/419/412>
3. Пучкова І. С. HR-аналітика як сучасний підхід до прийняття кадрових рішень у бізнесі. Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. Вип. 10. 2022. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.32>
4. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 252–259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259> URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-252_259.pdf
5. HR-аналітика як ефективний метод управління персоналом [Електронний ресурс] // Gudhub. – Режим доступу: <https://gudhub.com.ua/blog/marketing/hr-analytika-yak-efektyvnyy-metod-upravlinnya-personalom/> (дата звернення: 24.04.2026).
6. Шаульська Л. В., Кримова М.О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2020. № 1(41). С. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-41-20-26>. URL: https://drive.google.com/file/d/1Os-3WP19dw-ER5_LTTvQf-msI59RJjuK/view?usp=sharing
7. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи

управління персоналом. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 252–259. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_7_35.

8. Василик С. К., Прохоровська С. А., & Агеєва, І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 38. С. 16–23. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/848>

9. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. «Основні завдання HR-аналітики в контексті реалізації функціоналу кадрового менеджменту» // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2023. – Вип. 28. – С. 138.

10. Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2023. No 3 (40). С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2> URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf

11. Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. Цифрові технології HR маркетингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. No 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-032>.

12. Середа Г.В. Актуальність формування концепції дистанційного HRM в цифровій економіці // Економіка і організація управління. 2021. №3. С. 188–196.

13. Kovalchuk O. Digitalization strategy in HR management system // Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 2021. №1(25). С. 129–134. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-01-129-134>

14. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 2. С. 13–17. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf> Sotnikova

15. ATS-система: що це, навіщо потрібна і як вибрати під ваш процес [Електронний ресурс] // Staff.ua. – Режим доступу: <https://www.staff.ua/uk/blog/ats-systema-shcho-tse-navishcho-potribna-i-ia-k>

vybraty-pid-vash-protses (дата звернення: 24.04.2026).

16. Середа Г.В. Актуальність формування концепції дистанційного HRM в цифровій економіці // Економіка і організація управління. 2021. №3. С. 188–196.

17. Марченко А. Впровадження Data Driven Approach у HR-відділі компанії: магістерська робота. Львів : Український католицький університет, 2021. 116 с.

18. Workday. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.workday.com> (дата звернення: 30.04.2026).

19. Антоненко В. М., Мамченко С. Д., Рогушина Ю. В. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями: навч. посібник. URL: <https://dut.edu.ua/ua/lib/6/category/1646/view/2049>.

20. SAP SuccessFactors. SAP Official Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sap.com/products/hcm.html> (дата звернення: 01.05.2026).

21. Лопушняк Г., Милян Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 24. С. 10–16. DOI: 10.32702/2306-6814.2019. 24.10

22. Гучко М.М. (2021). Формування стратегічних напрямів управління персоналом щодо ефективної реалізації кадрової політики компанії на сучасному етапі. Публічне управління і адміністрування в Україні, Вип. 26. С. 34–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2021_26_8

23. Длугопольська Т.І., Гук Ю.В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. Причорноморські економічні студії. 2021. Випуск 62. С. 13–18.

24. ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР». Реєстраційні дані та загальна характеристика підприємства. URL: <https://opendatabot.ua/c/44112258>.

25. IT Outsourcing Services Company | Lampa.dev. URL: <https://lampa.dev>.

26. Фінансова звітність підприємства. ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР». 2023 рік. 22 с.

27. Фінансова звітність підприємства. ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР». 2024 рік. 22 с.

28. Фінансова звітність підприємства. ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР». 2025 рік. 22 с.

29. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. 2018. С. 33-40.

30. Lampa Software [Електронний ресурс] // DOU. – Режим доступу: <https://jobs.dou.ua/companies/lampa/> (дата звернення: 05.05.2026).

31. Кушнірук М. 5 найкращих конкурентів і альтернатив BambooHR з актуальними функціями [Електронний ресурс] // PeopleForce. – Режим доступу: <https://peopleforce.io/uk/blog/bamboohr-alternatives> (дата звернення: 07.05.2026).

32. Ryzhov A. Power BI: практичний курс [Електронний ресурс] // Laba. – Режим доступу: <https://laba.ua/lecture/331-power-bi> (дата звернення: 08.05.2026).

33. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Харків : НТУ «ХПИ». 2017. № 24(1246). С. 44.

34. Мерінова, С., & Половенко, Л. (2024). РОЛЬ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Економіка та суспільство*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-14>

35. HR-метрики: як виміряти ефективність команди та ухвалювати рішення, які працюють [Електронний ресурс] // Yaware Blog. – Режим доступу: <https://yaware.com.ua/uk/blog/hr-metriki-yak-vimiryati-efektivnist-komandi-ta-uhvalyuvati-rishennya-yaki-praczuuyut/> (дата звернення: 09.05.2026).

36. Zhang Y., Li H., Chen X. Enhancing Data-Driven Decision Making with Advanced Big Data Analytics [Електронний ресурс] // Frontiers in Big Data. – 2025. – Vol. 8. – Режим доступу: <https://www.frontiersin.org/journals/big-data/articles/10.3389/fdata.2025.1699561/full> (дата звернення: 09.05.2026).

37. HR-метрики: як виміряти ефективність команди та ухвалювати рішення, які працюють [Електронний ресурс] // Yaware Blog. – Режим доступу:

<https://yaware.com.ua/uk/blog/hr-metriki-yak-vimiryati-efektivnist-komandi-ta-uhvalyuvati-rishennya-yaki-praczuuyut/> (дата звернення: 10.05.2026).

38. Ефективність автоматизації HR-процесів в цифрах: метрики й реальні показники успішності [Електронний ресурс] // SMART HCM & LMS. – Режим доступу: <https://smarthcm.com/blog/hr-automation-metrics> (дата звернення: 13.05.2026).

39. HR-аналітика: як дані допомагають приймати стратегічні рішення в управлінні персоналом [Електронний ресурс] // HURMA Blog. – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/hr-analytics-strategic-decisions> (дата звернення: 14.05.2026).

40. Кифяк В., Кіндзерський В., Олійник О. HR-аналітика як інструмент управління ризиками в бізнесі: системний мультирівневий підхід [Електронний ресурс] // Науковий вісник Чернівецького національного університету. Серія: Економіка. – 2024. – №1. – DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-6> (дата звернення: 15.05.2026).

41. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості [Електронний ресурс] // Економічний аналіз. – 2024. – Том 34. – №4. – С. 213-238. – DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213> (дата звернення: 16.05.2026).