

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ШПАК Христина Володимирівна

Моніторинг стратегій управління персоналом в умовах криз / Monitoring HR
management strategies in times of crisis

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕНУП - 41
Шпак Х.В.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Дяків О..П.

Випускню кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__» _____ 2026 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор
М.М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ, 2026

АНОТАЦІЯ

Шпак Христина Володимирівна. Моніторинг стратегій управління персоналом в умовах криз. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2026.

У першому розділі висвітлено теоретичні та методичні підходи дослідження стратегій управління персоналом в кризовий період.

У другому розділі проведено моніторинг використання стратегій управління персоналом у ТОВ «SaaSJet».

У третьому розділі запропоновані концептуальні підходи вдосконалення стратегій управління персоналом в у ТОВ «SaaSJet».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 33 позицій, містить 1 додаток, 3 рисунків та 7 таблиць.

ANNOTATION

Full Name. Monitoring of HR management strategies in times of crisis. – The Manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree of «bachelor» in specialty 073 «Management». – West Ukrainian National University. – Ternopil, 2026.

The first section covers the theoretical and methodological approaches to the research of HR management strategies during a crisis period.

The second section conducted a monitoring of the use of HR management strategies at «SaaSJet» LLC.

In the third section, conceptual approaches for improving HR management strategies at «SaaSJet» LLC are proposed.

Qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of cited sources with 33 items, 1 appendix, 3 figures, and 7 tables.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД.....	6
РОЗДІЛ ІІ. МОНІТОРИНГ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «SAASJET»	19
2.1. Аналіз застосування моніторингу стратегій управління персоналом у діяльності ТОВ «SaaSJet».....	19
2.2. Оцінка стану використання стратегій управління персоналом в умовах цифровізації.....	27
РОЗДІЛ ІІІ. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «SAASJET».....	34
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність обраної теми обумовлена потребою вдосконалення підходів до управління персоналом у кризових умовах, коли традиційні методи втрачають ефективність, а суб'єкти господарювання потребують оперативного реагування на зміни. Особливого значення набуває моніторинг стратегій управління персоналом, що дає змогу своєчасно оцінювати результативність останніх, виявляти слабкі місця та коригувати управлінські рішення відповідно до нових викликів. До того ж, цифровізація бізнес-процесів провадить істотний вплив на трансформацію підходів до управління персоналом, відкриваючи нові можливості для аналітики, контролю та прогнозування.

Ступінь висвітлення проблеми. Проблематика стратегій управління персоналом в умовах кризи широко розкрита у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Істотний внесок у розвиток теоретичних основ управління персоналом зробили такі дослідники, як А. Колот, О. Грішнова, М. Армстронг, Д. Ульріх та інші. У їхніх працях розглядаються питання стратегічного управління людськими ресурсами, адаптації персоналу до змін, мотивації та розвитку кадрового потенціалу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів моніторингу стратегій управління персоналом в умовах кризи та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення на прикладі ТОВ «SaaSJet».

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання** дослідження:

- дослідити теоретичні та методичні підходи до формування стратегій управління персоналом у кризовий період;
- проаналізувати застосування моніторингу стратегій управління персоналом у діяльності ТОВ «SaaSJet»;
- оцінити стан використання стратегій управління персоналом в умовах цифровізації;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегій управління персоналом підприємства ТОВ «SaaSJet».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві в умовах кризових змін.

Предметом дослідження виступають стратегії управління персоналом та механізми їх моніторингу в умовах кризи.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема:

- методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до управління персоналом;
- системний підхід – для дослідження стратегій як цілісної системи; метод порівняння – для оцінки ефективності різних стратегій;
- статистичні та аналітичні методи – для оцінки діяльності підприємства;
- графічні та табличні методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні необхідності комплексного підходу до моніторингу стратегій управління персоналом в умовах кризи з взяттям до уваги впливу цифровізації, а також у розробці практичних рекомендацій стосовно підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «SaaSJet» з метою підвищення ефективності управління персоналом, адаптації до кризових умов та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Отримані результати можуть бути використані також іншими підприємствами, що функціонують в умовах нестабільного середовища.

Апробація досліджень та власні публікації.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, двох підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 36 найменувань та додатку. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 54 сторінку.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

В нинішніх умовах розвитку економіки і збільшення конкуренції людський капітал починає бути одним із провідних факторів успіху підприємства. У зв'язку з зазначеним питання формування ефективних стратегій управління персоналом набуває особливої актуальності. Стратегічний підхід до управління персоналом дозволяє не тільки забезпечити стабільне функціонування підприємства, проте й також створити передумови для його довгострокового розвитку.

Д. О. Наумов вважає, що стратегія управління персоналом є «системою управлінських заходів, направлених на раціональне використання професійно-кваліфікаційного потенціалу працівників задля неухильного підвищення продуктивності праці при найефективнішому використанні засобів виробництва та сприятливих умов праці задля заняття організацією кращої позиції на ринку» [15, с. 263]. О. С. Михайлова вказує, що стратегія управління персоналом виступає складовою частиною загальної стратегії організації. На думку авторки, на практиці існують різні варіанти їх взаємодії: «1) найбільш розповсюдженим є уявлення про стратегію управління персоналом як залежну похідну від стратегії організації загалом. У зазначеній ситуації працівники служби управління персоналом мають пристосовуватися до дій керівників організації, підкоряючись інтересам загальної стратегії; 2) загальна стратегія організації і стратегія управління персоналом розробляються та розвиваються як єдине ціле, що означає залучення фахівців служби управління персоналом до вирішення стратегічних завдань на корпоративному рівні. Зазначеному сприяє наявність у останніх високої компетентності, а отже, можливості самостійно вирішувати завдання, які мають відношення до персоналу, з погляду перспективи розвитку всієї організації» [13, с. 160]. О. О. Наумова визначає стратегію управління персоналом як «складний комплекс політик управління персоналом (підбір,

управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією та ін.), що узгоджений й інтегрований в загальну стратегію підприємства, має довгостроковий характер та є гнучким до мінливого маркетингового середовища» [16, с. 139]. Тож, у наковій доктрині поняття стратегії управління персоналом розглядається у вигляді складової загальної стратегії підприємства. Зокрема, стратегія управління персоналом визначається як довгостроковий, системний план дій, який направлений на забезпечення підприємства потрібними трудовими ресурсами, їх ефективне використання, розвиток і утримання задля досягнення стратегічних цілей організації. Вона охоплює широкий спектр управлінських рішень, які мають зв'язок із підбором персоналу, формуванням кадрового потенціалу, розвитком компетенцій, мотивацією і оцінкою результативності працівників.

Сутність стратегії управління персоналом полягає у визначенні пріоритетних напрямів роботи з персоналом відповідно до довгострокових цілей підприємства. Вона передбачає узгодження кадрової політики із загальною стратегією розвитку організації, що забезпечує цілісність управлінських процесів. Як зазначається у дослідженнях, стратегія управління персоналом повинна формуватися на основі загальної стратегії підприємства та відповідати її ключовим цілям і завданням [13]. Таким чином, вона виступає своєрідним інструментом реалізації бізнес-стратегії через людський фактор.

Вагомим аспектом також виступає розуміння того, що стратегія управління персоналом не є статичною. Остання трансформується на постійній основі під впливом змін зовнішнього середовища, технологічного розвитку, глобалізації і соціально-економічних викликів. Якщо раніше управління персоналом зводилося в більшості до адміністративних функцій (таких як облік кадрів, контроль дисципліни), то нинішній підхід передбачає стратегічну роль HR як партнера бізнесу. Сьогодні HR-функція безпосередньо провадить вплив на досягнення цілей підприємства, забезпечуючи формування ефективної команди, розвиток корпоративної культури, а також підвищення конкурентоспроможності організації [20].

Місце HR-стратегій у системі стратегічного управління підприємством визначається їх інтегруючою роллю між людськими ресурсами та бізнес-процесами. HR-стратегія є функціональною складовою загальної стратегії підприємства, що забезпечує її реалізацію через управління персоналом. Вона охоплює такі ключові напрями, як планування потреб у персоналі, формування компетенцій, розвиток талантів, мотивація та оцінка результатів діяльності працівників [16].

Особливістю HR-стратегії виступає підпорядкованість останньої загальній стратегії суб'єкта господарювання. Зазначене означає, що всі кадрові рішення мають відповідати стратегічним цілям бізнесу. До прикладу, якщо підприємство орієнтується на інноваційний розвиток, то HR-стратегія повинна бути направленою на залучення творчих й висококваліфікованих фахівців, розвиток їх компетенцій та створення сприятливого середовища для генерації нових ідей. При цьому, у випадку орієнтації на зниження витрат, акцент робиться на оптимізації чисельності персоналу, підвищенні продуктивності праці і ефективності використання трудових ресурсів. До того ж, HR-стратегія виконує координаційну функцію, забезпечуючи узгодженість між різними підсистемами управління персоналом. Остання дає змогу інтегрувати процеси підбору, навчання, мотивації та оцінки персоналу в єдину систему, направлену на досягнення стратегічних цілей підприємства. У окресленому контексті вагомим виступає використання сучасних інструментів оцінки ефективності, зокрема KPI, що відображають внесок HR у загальні результати діяльності підприємства [14].

Сучасна діяльність підприємств відбувається в умовах постійної нестабільності, що обумовлює необхідність глибшого розуміння сутності кризових явищ та їх впливу на управління персоналом. Криза в діяльності підприємства розглядається як переломний етап розвитку, що характеризується різким погіршенням фінансово-економічних показників, зниженням ефективності діяльності та порушенням стабільності функціонування організації. Водночас кризу можна трактувати і як об'єктивний етап життєвого

циклу підприємства, який, за умови ефективного управління, може стати поштовхом до оновлення та розвитку [19]. Залежно від причин виникнення та характеру прояву, виділяють різні види криз: економічні, фінансові, організаційні, соціальні, кадрові та управлінські. Наприклад, економічні кризи пов'язані зі спадом виробництва та зменшенням попиту, фінансові – із нестачею ресурсів і ліквідності, а кадрові – із проблемами у сфері управління персоналом, зокрема високою плинністю кадрів, низькою мотивацією та зниженням продуктивності праці [9]. В умовах сучасних викликів, таких як цифровізація чи воєнні фактори, кризи можуть мати комплексний характер і одночасно впливати на всі сфери діяльності підприємства.

Кризові явища провадять істотний вплив на персонал і кадрову політику підприємства. З одного боку, підприємства змушені вдаватися до жорстких заходів, таких як скорочення чисельності персоналу, зменшення заробітної плати або обмеження витрат на навчання і розвиток. З іншого боку, такі дії можуть призвести до втрати кваліфікованих працівників, зниження мотивації та лояльності персоналу, а також до погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Відсутність проактивних антикризових практик часто призводить до заходів, що підривають людський капітал і ускладнюють відновлення підприємства після кризи [12]. У кризовий період перед управлінням персоналом постає низка ключових викликів:

- по-перше, це необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища та прийняття оперативних управлінських рішень;
- по-друге, забезпечення ефективного використання обмежених ресурсів, зокрема оптимізація витрат на персонал без втрати його якості;
- по-третє, збереження ключових працівників, які є носіями критично важливих знань і компетенцій;
- по-четверте, підтримання мотивації персоналу в умовах невизначеності та психологічного напруження. Дослідження показують, що недооцінка значення системного управління персоналом у кризі призводить до хаотичних рішень і неефективного використання ресурсів [34].

Особливого значення в умовах кризи набувають антикризові HR-стратегії, котрі направлені на забезпечення стійкості суб'єкта господарювання та збереження його кадрового потенціалу. До однієї з найбільш розповсюджених стратегій відноситься скорочення витрат на персонал, що може включати оптимізацію чисельності працівників, перегляд системи оплати праці чи зменшення додаткових витрат. Проте надмірне скорочення персоналу може здійснити негативний вплив на ефективність діяльності підприємства, у зв'язку з чим вкрай вагомо дотримуватись балансу між економією ресурсів і збереженням людського капіталу [4].

Іншою важливою стратегією є утримання ключових кадрів. У кризових умовах саме висококваліфіковані працівники забезпечують здатність підприємства адаптуватися до змін і відновлювати свою діяльність. Тому підприємства впроваджують спеціальні програми мотивації, гнучкі умови праці та можливості професійного розвитку для збереження таких працівників. Кадрова політика в умовах кризи повинна бути спрямована на збереження ключових співробітників і формування ефективної команди для подолання кризових явищ [10].

Особливого значення у цьому контексті набуває Talent Management. Як зазначає О. Дяків, стратегія управління талантами в сучасних умовах є «складною галуззю HR-менеджменту, що спрямована на пошук, оцінку, розвиток, мотивацію та утримання висококваліфікованих фахівців... для подальшого досягнення стратегічних цілей організації». Автор наголошує, що в умовах військових дій талант персоналу, який «персонально чи колективно генерує нові ідеї», стає найбільшою конкурентною перевагою інноваційної організації, оскільки такі працівники здатні нестандартно мислити та приймати оригінальні рішення у стресових ситуаціях [7, с. 123-124].

Важливим напрямом антикризового управління персоналом є забезпечення гнучкості організації. Це передбачає використання гнучких форм зайнятості (дистанційна робота, часткова зайнятість), адаптацію організаційної структури, швидке перепрофілювання персоналу та розвиток нових

компетенцій. До того ж, сучасні підходи до антикризового управління персоналом включають забезпечення фізичної і психологічної безпеки працівників, розвиток програм перекваліфікації (reskilling, upskilling) та впровадження цифрових HR-рішень [5].

У нинішніх умовах динамічного розвитку бізнесу і зростання невизначеності особливого значення набуває системний моніторинг стратегій управління персоналом. Він дозволяє підприємству не лише контролювати ефективність реалізації HR-стратегій, але й своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, коригуючи управлінські рішення. Поняття моніторингу в системі управління персоналом розглядається як безперервний процес збору, аналізу та інтерпретації інформації про стан і результати використання трудових ресурсів. Його основною метою є оцінка ефективності HR-стратегій та виявлення відхилень від запланованих показників [25].

Моніторинг забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, що дозволяє підвищити результативність діяльності підприємства. Важливість цього процесу зумовлена тим, що HR-функція все більше орієнтується на data-driven підхід, тобто управління на основі даних, що забезпечує об'єктивність і точність рішень [29].

Моніторинг у системі управління персоналом виконує декілька провідних функцій: аналітичну, контрольну, прогностичну та коригуючу. Завдяки зазначеному він дозволяє не тільки оцінити поточний стан кадрової політики, проте й також передбачити можливі ризики і визначити напрями вдосконалення HR-стратегії. В особливості зазначене є важливим в умовах кризи, коли як своєчасність, так і точність управлінських рішень відіграють вкрай вирішальну роль.

Процес моніторингу стратегій управління персоналом включає кілька основних етапів (рис. 1.1).

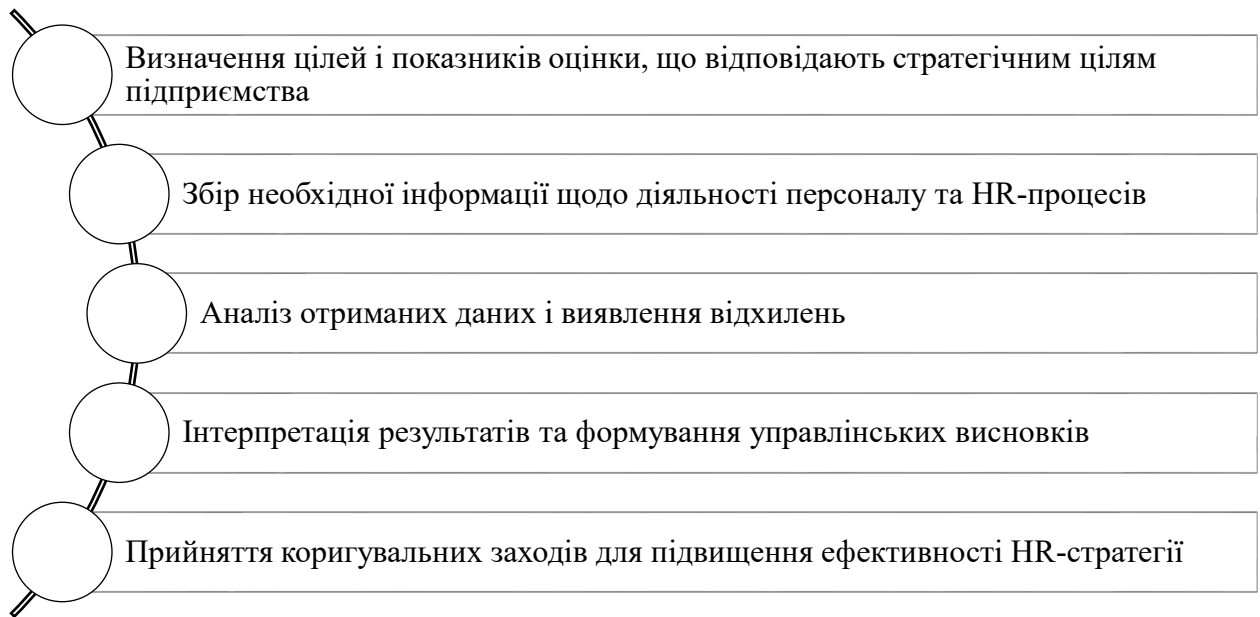


Рис. 1.1. Основні етапи процесу моніторингу стратегій управління персоналом

Примітка. Складено на основі [27; 29; 35; 38]

З-поміж головних принципів моніторингу доцільно виокремлювати системність, регулярність, об'єктивність, комплексність та орієнтацію на стратегічні цілі підприємства. Додержання перелічених принципів забезпечує ефективність моніторингових процедур та дає змогу уникнути суб'єктивності в оцінці результатів. Важливим елементом моніторингу є використання показників оцінки ефективності управління персоналом. До таких показників належать KPI (Key Performance Indicators), HR-метрики та інші аналітичні індикатори. KPI являють собою кількісні показники, які дозволяють оцінити ступінь досягнення поставлених цілей як окремими працівниками, так і HR-службою загалом [35]. Вони є базовим інструментом для вимірювання результативності та виявлення проблемних зон у діяльності персоналу.

До найпоширеніших HR-показників належать: плинність кадрів, час закриття вакансій, вартість найму, рівень залученості персоналу, продуктивність праці. Наприклад, плинність кадрів дозволяє оцінити стабільність колективу та ефективність політики утримання персоналу, тоді як показники продуктивності відображають результативність використання трудових ресурсів. Використання зазначених метрик надає змогу не тільки контролювати поточні процеси, проте

й також прогнозувати тенденції розвитку персоналу в майбутньому [36]. Особливу роль у сучасному моніторингу відіграє HR-аналітика, що передбачає використання аналітичних й статистичних методів задля обробки даних про персонал. Остання дає змогу виявляти закономірності, прогнозувати поведінку працівників і здійснювати оцінку ефективності управлінських рішень. Завдяки HR-аналітиці суб'єкти господарювання одержують змогу ухвалювати більш обґрунтовані стратегічні рішення і підвищувати рівень ефективності управління людськими ресурсами [27].

Інструменти моніторингу стратегій управління персоналом вдосконалюються на постійній основі, що обумовлено впливом цифровізації. До головних із них відносяться HRM-системи (Human Resource Management Systems), що дають змогу автоматизувати процеси збору й аналізу даних про персонал, формувати звіти та здійснювати контроль показників у режимі реального часу [29]. Враховуючи виклики сьогодення, О. П. Дяків зазначає, що: «військові дії справили сильний вплив на перехід підприємств на електронні форми взаємодії працівників, включаючи віддалений режим роботи та діяльність штатних фахівців у електрокомунікаційному середовищі... нові технології дозволяють менеджерам більш якісно та точно оцінювати кандидатів, а також підвищити якісні показники людських ресурсів, професійно-кваліфікаційний рівень працівника, мотивувати персонал і суттєво знизити працевитрати та підвищити ефективність діяльності» [6, с. 56]. Ці системи істотно підвищують ефективність моніторингу і знижують витрати часу на обробку інформації.

Згідно з дослідженнями О. Дяків, Д. Шушпанова, С. Прохоровської, В. Островерхова, А. Коцур та О. Хлиповки, сучасна цифрова трансформація HR-сфери охоплює розгалужену мережу інструментів, що групуються за цільовим призначенням. Зокрема, для стратегічного управління та формування бренду роботодавця використовуються аналітичні платформи (Power BI, Tableau), для рекрутингу – системи відстеження кандидатів (ATS), а для розвитку персоналу – дистанційні платформи навчання (LMS). Систематизацію цих цифрових рішень за основними напрямками кадрової політики представлено на рис. 1.2.

Стратегія та бренд роботодавця	• Аналіз ринку праці, розвиток корпоративної культури, HR-метрики • LinkedIn Talent Solutions, Glassdoor, SurveyMonkey.
Рекрутинг та найм	• Пошук кандидатів, автоматизація відбору, проведення співбесід • ATS (Greenhouse, Lever), HURMA System, Workable
Навчання та розвиток	• Дистанційні курси, адаптація (onboarding), управління знаннями • LMS (Moodle, Coursera for Business), Udemy, TalentLMS
Оцінка та управління продуктивністю	• Моніторинг KPI, зворотний зв'язок 360°, Performance Review • 15Five, Lattice, PeopleForce
Залученість та комунікації	• Опитування задоволеності, внутрішні чати, підтримка ментального здоров'я • Slack, Microsoft Teams, Glint, Peakon
Операційна діяльність	• Кадровий облік, нарахування зарплати (Payroll), хмарні бази даних • SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM

Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «SaaSJet»

Примітка. Побудовано за даними [8]

До того ж, широко використовуються інструменти зворотного зв'язку, зв'язані з опитуванням персоналу, що дають змогу здійснити оцінку рівня задоволеності, залученості і мотивації працівників. Регулярне проведення таких опитувань дає змогу виявляти проблеми на ранніх етапах і своєчасно реагувати на них. Також важливим інструментом є оцінка результативності діяльності працівників (performance review), яка передбачає систематичний аналіз досягнень працівників та визначення їх відповідності встановленим цілям [35].

У сучасній науковій доктрині наголошується, що оцінювання HR-стратегій має ґрунтуватись на комплексному підході, що поєднує кількісні методи аналізу з якісними методами, а також бере до уваги вплив внутрішніх та зовнішніх факторів. Наведемо кількісні та якісні методи оцінки ефективності стратегій управління персоналом у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Кількісні та якісні методи оцінки ефективності стратегій управління персоналом

Критерій порівняння	Кількісні методи	Якісні методи
1	2	3
Сутність	Оцінка HR-ефективності на основі числових показників і статистичних даних	Оцінка на основі суб'єктивних характеристик, поведінкових і соціально-психологічних аспектів
Що вимірюють	«Що відбувається» (результати, показники діяльності)	«Чому це відбувається» (причини, мотивація, ставлення)
Основні інструменти	KPI, HR-метрики, статистичний аналіз, фінансові показники, продуктивність праці	Анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, експертні оцінки, аналіз корпоративної культури
Приклади показників	Плинність кадрів, рівень продуктивності, витрати на персонал, ефективність найму	Рівень задоволеності персоналу, мотивація, лояльність, клімат у колективі
Джерела даних	HRM-системи, звітність підприємства, бази даних	Опитування працівників, відгуки, спостереження, інтерв'ю
Переваги	Об'єктивність, точність, можливість порівняння та аналізу динаміки	Глибоке розуміння причин явищ, врахування людського фактору
Недоліки	Не враховують психологічні та поведінкові аспекти	Суб'єктивність, складність узагальнення результатів
Роль у HR-аналізі	Забезпечують вимірювання ефективності HR-процесів	Доповнюють кількісні дані та пояснюють їх зміст
Оптимальне використання	Для контролю результатів і порівняння ефективності	Для аналізу причин проблем і прийняття управлінських рішень
Сучасний підхід	Використання HR-аналітики та цифрових даних	Інтеграція з кількісними методами для комплексної оцінки

Примітка. Складено на основі даними [2; 11; 30]

Так, кількісні методи оцінки ефективності передбачають використання числових показників і статистичних індикаторів, які дозволяють виміряти результати управління персоналом. До них належать:

- показники продуктивності праці;
- рівень плинності кадрів;
- витрати на персонал;
- ефективність найму;
- рівень залученості працівників та ін.

Як зазначається у дослідженнях, HR-метрики виступають інструментом кількісного вимірювання ефективності HR-процесів і дозволяють об'єктивно оцінити їх вплив на діяльність підприємства [30].

Якісні методи оцінки доповнюють кількісний аналіз та є направленими на дослідження поведінкових, соціально-психологічних, а також організаційних аспектів управління персоналом. До таких відносяться:

- експертні оцінки;
- анкетування працівників;
- інтерв'ю;
- аналіз корпоративної культури і рівня задоволеності персоналу [30].

Перелічені методи дають змогу отримати більш глибоке розуміння ефективності HR-стратегій, у тому числі в аспекті мотивації, лояльності і розвитку персоналу.

Сучасні підходи до оцінки ефективності стратегій управління персоналом передбачають активне використання інноваційних інструментів і моделей. Одним із найбільш поширених є метод Balanced Scorecard (збалансована система показників), який дозволяє оцінювати діяльність підприємства не лише за фінансовими, а й за нефінансовими показниками. Згідно з дослідженнями, цей підхід інтегрує чотири ключові перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання і розвитку [30]. Використання BSC у сфері управління персоналом дозволяє узгодити HR-стратегію із загальною стратегією підприємства та оцінити її внесок у досягнення стратегічних цілей.

До ще одного вагомого інструменту відноситься HR-аналітика (people analytics), що передбачає застосування сучасних інформаційних технологій і методів обробки даних з метою аналізу кадрової інформації. Остання дає змогу

не тільки здійснювати оцінку поточних результатів діяльності персоналу, проте й також прогнозувати їх зміну в майбутньому. Як зазначають дослідники, HR-аналітика виступає доказовим підходом до управління персоналом, що сприяє підвищенню рівня ефективності організації через використання даних [24].

До того ж, широко використовується метод *benchmarking*, що передбачає порівняння показників діяльності підприємства з ліпшими практиками інших суб'єктів господарювання або галузевими стандартами. Вказане дає змогу визначити конкурентні переваги і слабкі сторони HR-стратегії, а також сформулювати напрями її вдосконалення.

В умовах невизначеності та ризику оцінка ефективності стратегій управління персоналом ускладнюється, оскільки змінюються зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. У таких умовах важливо використовувати адаптивні підходи до оцінювання, які передбачають регулярний перегляд показників, гнучкість у прийнятті рішень та врахування ризиків. Наукові дослідження підкреслюють, що стратегічна HR-аналітика дозволяє підвищити якість управлінських рішень і забезпечити ефективність діяльності підприємства навіть в умовах нестабільності [11].

Критерії результативності стратегій управління персоналом формуються з урахуванням стратегічних цілей підприємства та можуть включати як економічні, так і соціальні показники. До основних критеріїв належать:

- підвищення продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів;
- зростання рівня залученості та задоволеності персоналу;
- розвиток компетенцій працівників;
- ефективність витрат на персонал;
- внесок HR у досягнення загальних результатів підприємства.

Загалом ефективність HR-стратегії визначається її здатністю створювати додану вартість для організації, а також забезпечувати її конкурентоспроможність [2].

Таким чином, можемо узагальнити, що ефективне управління персоналом у сучасних умовах виступає одним із ключових чинників забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Стратегія управління персоналом розглядається як комплексна, довгострокова система рішень, інтегрована в загальну стратегію організації та спрямована на розвиток, утримання і результативне використання людського капіталу. Її значення зростає в умовах нестабільного середовища, коли саме персонал стає основним ресурсом адаптації до змін. Кризові явища істотно трансформують підходи до управління персоналом, посилюючи вимоги до гнучкості, швидкості прийняття рішень і здатності зберігати ключові компетенції організації. Водночас доведено, що надмірна орієнтація виключно на скорочення витрат може мати довгострокові негативні наслідки, тому ефективні антикризові HR-стратегії повинні поєднувати оптимізацію ресурсів із підтриманням мотивації, залученості та професійного потенціалу працівників. Важливим інструментом забезпечення результативності HR-стратегій виступає їх системний моніторинг, який базується на зборі, аналізі та інтерпретації даних щодо стану і динаміки кадрових процесів. Використання KPI, HR-аналітики та цифрових рішень дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і своєчасно коригувати стратегії відповідно до змін середовища. Оцінка ефективності стратегій управління персоналом повинна здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні методи, а також враховує фактори ризику та невизначеності. Застосування сучасних інструментів, таких як збалансована система показників, HR-аналітика та benchmarking, забезпечує можливість більш глибокого аналізу результатів та визначення напрямів підвищення ефективності кадрової політики.

РОЗДІЛ II

МОНІТОРИНГ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «SAASJET»

2.1. Аналіз застосування моніторингу стратегій управління персоналом у діяльності ТОВ «SaaSJet»

ТОВ «SaaSJet» є сучасним підприємством, що функціонує у сфері інформаційних технологій та спеціалізується на розробці програмного забезпечення, зокрема SaaS-рішень для автоматизації бізнес-процесів. Компанія офіційно зареєстрована 14 вересня 2023 року, має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю та здійснює діяльність за КВЕД 62.01 «Комп'ютерне програмування» [23]. Статутний капітал підприємства становить 40000 грн. Засновником і кінцевим бенефіціарним власником є фізична особа, що свідчить про приватний характер бізнесу та гнучкість управлінських рішень. Основна діяльність компанії спрямована на створення інноваційних цифрових продуктів, що відповідають міжнародним стандартам якості та орієнтовані на глобальний ринок [22].

Основною сферою її діяльності є розробка програмних рішень для екосистеми Jiga, що забезпечує автоматизацію бізнес-процесів і управління проектами. Компанія демонструє стабільне зростання, розширює продуктову лінійку та активно виходить на міжнародні ринки, що зумовлює підвищені вимоги до системи управління персоналом і, зокрема, до моніторингу HR-стратегій.

Компанія була заснована у 2018 році як стартап і за відносно короткий період трансформувалася у міжнародного гравця з портфелем понад 15 продуктів, які використовуються тисячами клієнтів у десятках країн світу [21] (рис. 2.1). Така динаміка розвитку свідчить про ефективність стратегічного управління, включаючи управління людськими ресурсами, адже саме персонал є ключовим фактором створення інноваційних продуктів у сфері ІТ.

Компанія спеціалізується на додатках для Jira та Confluence.

Найпопулярніші продукти:

- 1) Issue History for Jira (найпопулярніший додаток для відстеження змін);
- 2) SLA Time and Report for Jira (контроль термінів виконання завдань);
- 3) Business Process Manager (BPM) (автоматизація робочих процесів);
- 4) Cost Tracker for Jira Cloud (фінансовий менеджмент проєктів) [26].

Найпопулярніші додатки мають тисячі активних інсталяцій. Наприклад, лише за 2022 рік кількість установок «Issue History» зросла на 573, а «SLA Time and Report» на 287 (це темпи росту за конкретний період). Понад 75% відгуків на маркетплейсі мають найвищу оцінку [26].



Рис. 2.1. Історія ТОВ «SaaSJet»

Примітка. Дані ТОВ «SaaSJet»

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує ефективне поєднання централізованого управління та спеціалізації підрозділів (рис. 2.2). У компанії функціонують такі основні департаменти: розробка (DEV), тестування (QA), менеджмент (PM), маркетинг (MAR), підтримка (SUP), фінанси (FIN), адміністрація (ADM), дизайн (DES) та HR. Загальна чисельність персоналу становить 74 особи, що дозволяє забезпечити достатній рівень гнучкості та швидкості прийняття рішень у межах

невеликої організації. Така структура дозволяє забезпечити чіткий розподіл функцій і водночас потребує ефективного моніторингу HR-процесів для підтримання узгодженості між підрозділами.

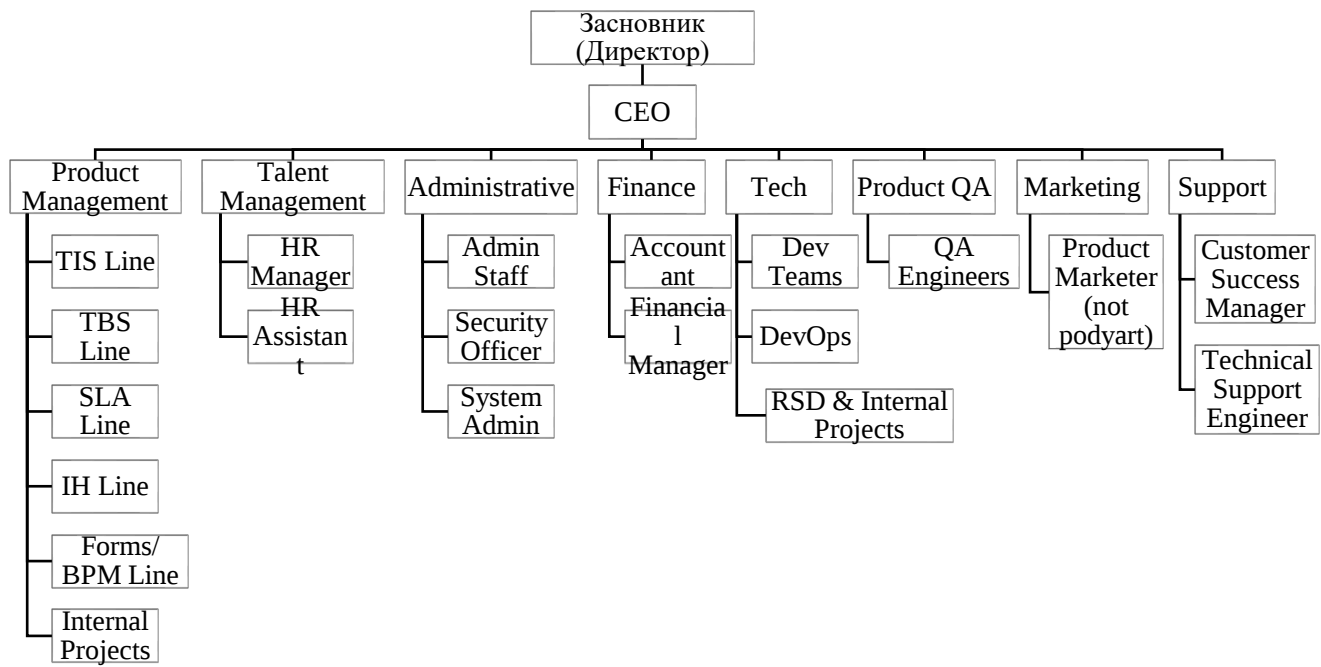


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «SaaSJet»

Примітка. Побудовано за даними ТОВ «SaaSJet»

Аналіз структури підрозділів ТОВ «SaaSJet» свідчить про чітко організовану та функціонально збалансовану систему управління, в якій кожен відділ виконує визначену роль у досягненні стратегічних цілей компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура персоналу ТОВ «SaaSJet»

Підрозділ	Основні функції	Взаємозв’язок з HR-стратегією
1	2	3
Product Management	Управління продуктовим портфелем; стратегічне планування; координація дизайнерських та продуктових команд	Формує потребу в компетенціях персоналу та визначає вимоги до кадрів
Talent Management	Підбір персоналу; навчання та розвиток співробітників; HR-процеси та підтримка корпоративної культури	Реалізує HR-стратегію, забезпечує розвиток і утримання персоналу

1	2	3
Administrative	Внутрішня підтримка організації; адміністративне забезпечення; безпека; управління офісом та інфраструктурою	Забезпечує стабільні умови праці та підтримку HR-процесів
Tech	Розробка та підтримка продуктів; DevOps; внутрішні проекти та R&D	Визначає ключові компетенції та впливає на кадрову політику
Finance	Управління фінансами; бухгалтерський облік; складання звітності; контроль витрат і доходів; фінансове планування	Забезпечує бюджетування HR-діяльності та контроль витрат на персонал
Product QA	Контроль якості продуктів та тестування	Впливає на оцінку ефективності персоналу та стандарти роботи
Marketing	Просування продуктів; розвиток бренду та маркетингової стратегії	Формує employer brand та привабливість компанії для кандидатів
Support	Технічна підтримка клієнтів; навчання користувачів	Впливає на оцінку продуктивності та якість роботи персоналу

Примітка. Побудовано за даними ТОВ «SaaSJet»

Особливе значення має інтеграція діяльності підрозділів із HR-стратегією: зокрема, відділ Talent Management безпосередньо реалізує кадрову політику, тоді як Product Management і Tech формують запит на компетенції та визначають потреби у персоналі. Це забезпечує узгодженість між бізнес-цілями компанії та розвитком людського капіталу. Водночас допоміжні підрозділи, такі як Administrative, Finance, Marketing та Support, створюють необхідні умови для ефективного функціонування персоналу та підтримують реалізацію HR-стратегії опосередковано. Зокрема, фінансовий відділ забезпечує контроль витрат на персонал, маркетинг формує бренд роботодавця, а служба підтримки впливає на оцінку продуктивності працівників. Таким чином, структура компанії демонструє комплексний підхід до управління персоналом, де всі підрозділи взаємодіють між собою, сприяючи підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

Стратегічна орієнтація компанії полягає у створенні конкурентоспроможних продуктів, розширенні клієнтської бази та виході на нові ринки. Це підтверджується активним розвитком продуктового портфеля, участю у міжнародних платформах та отриманням галузевих нагород, що свідчить про високий рівень інноваційності та ефективності діяльності (Додаток А).

Для оцінки економічного стану підприємства доцільно проаналізувати основні фінансові показники, представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові показники ТОВ «SaaSJet» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Дохід, грн	114 400	786 400	666 700
Чистий прибуток, грн	55 600	216 600	-41 400
Рентабельність, %	48,6	27,54	-6,21
Активи, грн	106 800	279 500	226 700
Зобов’язання, грн	11 200	11 800	400

Примітка. Побудовано за даними за даними [22]

Аналіз наведених даних свідчить про динамічний розвиток підприємства у перші роки його діяльності. У 2024 році компанія продемонструвала значне зростання доходу – майже у 7 разів порівняно з 2023 роком, що пов’язано з активним масштабуванням бізнесу та виходом на міжнародні ринки. Водночас у 2025 році спостерігається певне зниження доходу (на 15,2%), що може бути пов’язано з нестабільністю ринку, інвестиціями у розвиток або зміною стратегії компанії. Чистий прибуток підприємства також демонструє нерівномірну динаміку. Якщо у 2023-2024 роках компанія працювала прибутково, то у 2025 році зафіксовано збиток у розмірі 41,4 тис. грн. Вказане призвело до зниження рентабельності до від’ємного значення (мінус 6,21%), що виступає свідченням зростання витрат або інвестицій у розвиток. Така ситуація є типовою для ІТ-компаній, які перебувають на етапі активного масштабування та інвестують у нові продукти. Показники активів підприємства також характеризуються позитивною динамікою у 2024 році, коли їх обсяг зріс більш ніж у 2,5 рази

порівняно з 2023 роком. У 2025 році спостерігається певне скорочення активів, що може бути пов’язано з оптимізацією ресурсів або зміною структури активів. Водночас рівень зобов’язань залишається незначним, що свідчить про фінансову незалежність підприємства та низький рівень кредитного навантаження.

Загалом фінансовий стан ТОВ «SaaSJet» можна оцінити як задовільний із тенденцією до розвитку, незважаючи на тимчасове погіршення окремих показників у 2025 році. Компанія демонструє ознаки зростання, інноваційності та здатності адаптуватися до змін ринку. Водночас наявність збитків у 2025 році підкреслює необхідність удосконалення фінансового планування та підвищення ефективності використання ресурсів.

Моніторинг стратегій управління персоналом у діяльності ТОВ «SaaSJet» має системний, хоча частково неформалізований характер, що є типовим для динамічних ІТ-компаній. Компанія використовує переважно сучасні підходи до оцінки ефективності персоналу, зокрема через аналіз результатів діяльності команд, швидкість розробки продуктів і рівень задоволеності клієнтів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Ключові показники моніторингу ефективності управління персоналом
ТОВ «SaaSJet»**

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025 до 2023 року	Інтерпретація
1	2	3	4	5	6
Кількість працівників, осіб	45	62	74	29	Зростання компанії та масштабування бізнесу
Кількість продуктів, од.	10	13	15	5	Розвиток продуктової лінійки
Кількість клієнтів, од.	800	1200	1500	700	Підвищення ефективності команд
Кількість країн присутності	30	45	50	20	Розширення ринку діяльності
Кількість інсталяцій продуктів (Issue History), од.	1200	1773	2200	1000	Висока продуктивність команд

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Зростання інсталяцій SLA Time, од.	800	1087	1400	600	Попит на продукти компанії
Рівень позитивних відгуків, %	70	73	75	5%	Підвищення якості роботи персоналу
Кількість оновлень продуктів, од.	15	20	25	10	Активність розробників
Частка технічних спеціалістів (DEV+QA), %	70	73	75	5%	Посилення технічного потенціалу
Кількість HR-спеціалістів, осіб	2	3	3	стабільно	Оптимізація HR-функції
Частка HR у загальній чисельності, %	4,4	4,8	4,0	стабільно	Ефективна структура управління

Примітка. Побудовано за даними ТОВ «SaaSJet»

Одним із ключових напрямів моніторингу є оцінка ефективності роботи технічних команд (DEV, QA, DevOps). У SaaSJet це проявляється через аналіз таких показників, як швидкість виконання завдань, кількість релізів, якість продукту (кількість багів, стабільність роботи додатків), а також дотримання дедлайнів. Наприклад, при розробці продуктів для Jira важливим індикатором виступає швидкість впровадження нових функцій і оновлень, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії. Таким чином, через аналіз результатів роботи команд здійснюється непрямий моніторинг ефективності HR-стратегії, зокрема у частині підбору та розвитку персоналу.

Другим важливим елементом є моніторинг результативності продуктових і менеджерських підрозділів (Product Management, PM). Тут ключовими показниками виступають успішність запуску нових продуктів, зростання кількості користувачів, рівень утримання клієнтів та задоволеність користувачів. Наприклад, значне зростання кількості користувачів продуктів SaaSJet у перші роки діяльності свідчить про ефективність командної роботи та правильність кадрових рішень. Це демонструє, що моніторинг HR-стратегії здійснюється через аналіз бізнес-результатів.

Важливим інструментом моніторингу є також оцінка залученості та розвитку персоналу, яка реалізується через діяльність відділу Talent Management. У компанії приділяється значна увага підбору кадрів, навчанню та розвитку

співробітників, що дозволяє підтримувати високий рівень компетентності команди. Наприклад, регулярне оновлення продуктів і впровадження нових функцій свідчить про ефективність навчання персоналу та його здатність швидко адаптуватися до нових технологій. Це є прикладом використання якісних показників моніторингу, таких як розвиток компетенцій і професійне зростання працівників. Крім того, у SaaSJet простежується використання елементів HR-аналітики, що проявляється у прийнятті рішень на основі даних. Наприклад, аналіз динаміки інсталяцій продуктів, відгуків клієнтів та рівня їх задоволеності дозволяє оцінити ефективність роботи команд і, відповідно, кадрової політики. Якщо певний продукт демонструє зниження популярності або отримує негативні відгуки, це може свідчити про необхідність перегляду підходів до роботи команди, додаткового навчання або зміни кадрових рішень.

Ще одним прикладом моніторингу є контроль ефективності взаємодії між підрозділами. Оскільки компанія має лінійно-функціональну структуру, важливим є узгодження діяльності різних департаментів. Це досягається через координацію роботи між Product Management, Tech та Marketing, що дозволяє забезпечити ефективне виведення продуктів на ринок. У цьому контексті моніторинг HR-стратегії проявляється у оцінці командної взаємодії, рівня комунікації та здатності до спільного досягнення результатів. Водночас слід зазначити, що система моніторингу у компанії має потенціал до подальшого розвитку. Зокрема, доцільним є більш формалізоване використання HR-метрик, таких як плинність кадрів, рівень задоволеності персоналу, ефективність навчання та інші показники. Це дозволить підвищити точність оцінки ефективності HR-стратегії та забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Таким чином, проведений аналіз діяльності ТОВ «SaaSJet» дозволяє зробити висновок, що компанія сформувала ефективну систему управління персоналом, яка тісно інтегрована із загальною бізнес-стратегією та орієнтована на досягнення високих результатів у сфері ІТ. Динамічне зростання основних показників діяльності, зокрема збільшення кількості продуктів, клієнтів,

географії присутності та інсталяцій, свідчить про ефективність використання людського капіталу та правильність прийнятих кадрових рішень. Встановлено, що моніторинг стратегій управління персоналом у компанії здійснюється переважно через аналіз результатів діяльності команд і бізнес-показників. Основними індикаторами виступають продуктивність технічних підрозділів, швидкість розробки продуктів, якість програмного забезпечення та рівень задоволеності клієнтів. Такий підхід дозволяє оперативно оцінювати ефективність персоналу та коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього середовища. Водночас система моніторингу має переважно непрямий і частково неформалізований характер, що проявляється у відсутності чітко визначеного набору HR-метрик і регулярної комплексної оцінки кадрових процесів. Незважаючи на використання окремих елементів HR-аналітики та сучасних підходів до оцінки ефективності, існує потенціал для вдосконалення системи моніторингу шляхом її формалізації, розширення переліку показників і посилення аналітичної складової. Таким чином, моніторинг стратегій управління персоналом у ТОВ «SaaSJet» загалом є ефективним і відповідає специфіці ІТ-компанії, однак потребує подальшого розвитку для забезпечення більш системного, комплексного та стратегічно орієнтованого підходу до оцінки ефективності управління людськими ресурсами.

2.2. Оцінка стану використання стратегій управління персоналом в умовах цифровізації

Цифровізація є одним із ключових факторів трансформації сучасного бізнесу, особливо у сфері інформаційних технологій. Для ТОВ «SaaSJet» як продуктової ІТ-компанії цифровізація виступає не лише середовищем функціонування, але й основою побудови системи управління персоналом. Це зумовлює специфічні підходи до формування та реалізації HR-стратегій, які орієнтовані на гнучкість, швидкість адаптації та ефективне використання цифрових інструментів.

Оцінка стану використання стратегій управління персоналом у ТОВ «SaaSJet» свідчить про їх тісну інтеграцію з цифровими бізнес-процесами. Передусім це проявляється у використанні сучасних цифрових платформ для організації роботи персоналу. З огляду на те, що компанія розробляє продукти для екосистеми Jira, можна стверджувати, що внутрішні процеси управління завданнями, планування роботи та контролю виконання здійснюються за допомогою цифрових інструментів. Це забезпечує прозорість діяльності працівників, можливість відстеження виконання завдань у реальному часі та підвищення ефективності командної роботи.

Одним із ключових аспектів цифровізації HR-стратегій у компанії є використання data-driven підходу. Управлінські рішення щодо персоналу приймаються на основі аналізу даних, що включає оцінку продуктивності працівників, ефективності команд і результатів діяльності компанії загалом. Наприклад, зростання кількості користувачів продуктів, збільшення кількості інсталяцій і позитивних відгуків клієнтів виступають індикаторами ефективності роботи персоналу. Таким чином, цифрові метрики бізнесу трансформуються у показники ефективності HR-стратегії.

Важливим напрямом є цифровізація процесів підбору та розвитку персоналу. У компанії активно застосовуються онлайн-інструменти рекрутингу, професійні платформи (LinkedIn, спеціалізовані IT-ресурси), що дозволяє залучати кваліфікованих спеціалістів із різних країн. Процес відбору кандидатів, як правило, включає технічні онлайн-співбесіди, тестові завдання та оцінку soft skills, що відповідає сучасним стандартам IT-індустрії. Це свідчить про використання цифрових HR-технологій, які забезпечують ефективність і швидкість рекрутингу.

Цифровізація також суттєво впливає на процеси навчання та розвитку персоналу. У ТОВ «SaaSJet» навчання має безперервний характер і здійснюється через онлайн-курси, внутрішні тренінги, участь у вебінарах та професійних заходах. Наприклад, активна участь співробітників у міжнародних IT-подіях і партнерських заходах сприяє підвищенню їх компетенцій і професійному

зростанню. Це дозволяє компанії підтримувати високий рівень кваліфікації персоналу та адаптуватися до швидких змін технологій. Ще одним важливим елементом є цифровізація процесів оцінки персоналу. У компанії застосовуються підходи, що базуються на аналізі результатів роботи, виконання задач і досягнення цілей. Використання систем управління проєктами дозволяє відстежувати індивідуальний внесок кожного працівника, що є основою для оцінки його ефективності. Такий підхід відповідає концепції performance-based management, коли оцінка здійснюється не лише за формальними показниками, а й за реальними результатами діяльності.

Оцінюючи стан використання HR-стратегій у ТОВ «SaaSJet», слід відзначити високий рівень гнучкості організації праці. Умови цифровізації сприяють впровадженню дистанційної або гібридної форми роботи, що дозволяє залучати таланти незалежно від географічного розташування. Це є важливою конкурентною перевагою компанії та сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників. Водночас така форма організації праці потребує ефективних інструментів комунікації та координації, які забезпечуються цифровими платформами.

Разом із тим, проведена оцінка дозволяє виявити і певні проблемні аспекти. Зокрема, система моніторингу HR-стратегій у ТОВ «SaaSJet» має переважно неформалізований характер і значною мірою базується на бізнес-показниках. Це може обмежувати можливості комплексної оцінки ефективності управління персоналом, оскільки не всі аспекти (наприклад, рівень задоволеності чи мотивації працівників) мають чітке кількісне відображення. Крім того, ще одним викликом є необхідність забезпечення балансу між автоматизацією процесів і збереженням людського фактору. Надмірна орієнтація на цифрові показники може призводити до недооцінки соціально-психологічних аспектів управління персоналом, що є критично важливими для формування ефективної команди. Тому важливим напрямом удосконалення є поєднання цифрових інструментів із якісними методами оцінки.

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про суттєве посилення цифровізації стратегій управління персоналом у ТОВ «SaaSJet» протягом 2023-2025 років.

Таблиця 2.4

Оцінка використання стратегій управління персоналом ТОВ «SaaSJet» в умовах цифровізації

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025 до 2023 року	Характеристика використання HR-стратегії
1	2	3	4	5	6
Частка HR-процесів, автоматизованих через цифрові системи, %	55	70	85	30%	Активне впровадження HRM та digital-рішень
Кількість цифрових HR-інструментів (Jira, CRM, HRM), од.	3	5	7	4	Розширення цифрової інфраструктури управління
Кількість онлайн-інтерв'ю (найм), од.	120	180	220	100	Цифровізація рекрутингу
Середній час закриття вакансії, днів	25	18	14	11	Підвищення ефективності рекрутингу
Частка онлайн-рекрутингу, %	80	90	95	15%	Повна цифровізація підбору персоналу
Кількість внутрішніх digital-зустрічей (місяць), од.	40	65	85	45	Зростання цифрової комунікації
Частка використання Agile/Scrum, % команд	60	75	90	30%	Впровадження гнучких HR-стратегій
Кількість performance review (на рік), од.	2	3	4	2	Посилення контролю ефективності персоналу
Частка працівників з індивідуальними KPI, %	65	80	90	25%	Формалізація системи оцінки результатів

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Кількість онлайн-курсів/навчань працівника на 1	2	4	6	4	Розвиток цифрового навчання

Рівень digital-компетентності персоналу, %	70	80	88	18%	Підвищення кваліфікації персоналу
Частка внутрішніх процесів у Jira/інших системах, %	75	85	95	20%	Повна цифрова інтеграція бізнес-процесів
Частка remote/гібридної роботи, %	60	75	85	25%	Гнучкість організації праці
Час адаптації нового працівника, днів	30	20	14	-16	Оптимізація onboarding через digital
Частка рішень на основі HR-аналітики, %	40	60	75	35%	Перехід до data-driven HR

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «SaaSJet»

Передусім спостерігається значне зростання рівня автоматизації HR-процесів (з 55% до 85%), що підтверджує перехід компанії до цифрової моделі управління персоналом. Паралельно збільшується кількість використовуваних цифрових інструментів (з 3 до 7), що свідчить про розширення технологічної бази HR-менеджменту та інтеграцію різних систем (Jira, HRM, CRM) у єдиний інформаційний простір.

Важливим показником ефективності цифровізації є скорочення часу закриття вакансій (з 25 до 14 днів) та часу адаптації нових працівників (з 30 до 14 днів), що демонструє підвищення оперативності HR-процесів. Зростання частки онлайн-рекрутингу до 95% підтверджує повну цифрову трансформацію процесу підбору персоналу. Водночас збільшення кількості performance review (з 2 до 4 на рік) та частки працівників із індивідуальними KPI (до 90%) свідчить про підвищення рівня формалізації та системності оцінки ефективності персоналу.

Позитивною тенденцією є також розвиток цифрового навчання та підвищення кваліфікації персоналу: кількість онлайн-курсів на одного працівника зросла у три рази, а рівень digital-компетентності підвищився до 88%. Це свідчить про орієнтацію компанії на розвиток людського капіталу як стратегічного ресурсу. Крім того, збільшення частки використання Agile/Scrum

до 90% команд підтверджує впровадження гнучких підходів до управління персоналом, що є важливим елементом цифрової трансформації.

Окремо слід відзначити зростання частки управлінських рішень, прийнятих на основі HR-аналітики (з 40% до 75%), що свідчить про перехід компанії до data-driven підходу. Це дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і ефективність використання персоналу. Загалом, отримані результати демонструють високий рівень інтеграції цифрових технологій у систему управління персоналом ТОВ «SaaSJet», що забезпечує підвищення продуктивності, гнучкості та конкурентоспроможності компанії в умовах цифрової економіки.

Таким чином, проведена оцінка засвідчила, що ТОВ «SaaSJet» перебуває на високому рівні цифрової трансформації системи управління персоналом, що проявляється у широкому використанні сучасних цифрових інструментів, автоматизації HR-процесів та переході до data-driven підходу. Зростання частки автоматизованих HR-процесів, розширення використання цифрових платформ та збільшення ролі аналітики свідчать про формування ефективної цифрової HR-системи, яка забезпечує прозорість, оперативність і результативність управлінських рішень. Встановлено, що цифровізація суттєво підвищила ефективність ключових HR-процесів, зокрема рекрутингу, адаптації та оцінки персоналу. Скорочення часу закриття вакансій і періоду адаптації нових працівників, а також зростання частки онлайн-рекрутингу підтверджують оптимізацію кадрових процедур і підвищення їх швидкості. Одночасно посилення системи оцінки персоналу через впровадження KPI та регулярних performance review сприяє підвищенню продуктивності працівників і більш чіткому узгодженню їх діяльності зі стратегічними цілями компанії. Важливим результатом є активний розвиток людського капіталу в умовах цифровізації. Збільшення кількості онлайн-навчань, підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу та впровадження гнучких підходів до організації праці (Agile, remote-формат) свідчать про стратегічну орієнтацію компанії на інноваційність і адаптивність. Це дозволяє забезпечити високий рівень конкурентоспроможності

підприємства на міжнародному IT-ринку. Разом із тим, виявлено певні недоліки, зокрема недостатню формалізацію системи моніторингу HR-стратегій та обмежене використання комплексних HR-метрик. Орієнтація переважно на цифрові та бізнес-показники може призводити до недооцінки соціально-психологічних аспектів управління персоналом. У зв'язку з цим доцільним є подальше вдосконалення HR-системи шляхом розширення аналітичного інструментарію, впровадження комплексної оцінки ефективності персоналу та поєднання кількісних і якісних методів аналізу. Отже, використання стратегій управління персоналом у ТОВ «SaaSJet» в умовах цифровізації є ефективним і відповідає сучасним тенденціям розвитку IT-бізнесу. Водночас існує потенціал для подальшого вдосконалення системи HR-менеджменту, зокрема через формалізацію моніторингу, розширення використання HR-аналітики та впровадження комплексних систем оцінки ефективності персоналу. Це дозволить підвищити результативність управління людськими ресурсами та забезпечити стійкий розвиток компанії в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ III

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «SAASJET»

Для узагальнення результатів аналізу стратегій управління персоналом у ТОВ «SaaSJet» доцільно використати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує комплексну оцінку ефективності HR-стратегії та слугує основою для формування напрямів її вдосконалення. Результати SWOT-аналізу наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз стратегії та політики управління персоналом ТОВ «SaaSJet»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
Експертиза в нішевому ринку. Компанія є визнаним розробником у вузькій, але прибутковій ніші, що дозволяє фахівцям ставати унікальними експертами світового рівня.	Висока конкуренція за Senior-спеціалістів. На глобальному IT-ринку триває боротьба за досвідчених розробників, що змушує компанію постійно підвищувати пакет бенефітів.
Гнучка корпоративна культура та Remote-first. Можливість працювати віддалено або в офісі-хабі (Тернопіль), відсутність бюрократії та орієнтація на результат підвищують лояльність персоналу.	Ризики професійного вигорання. Висока інтенсивність роботи та умови нестабільності можуть призводити до підвищеної втрати працівників.
Системне навчання та сертифікація. Компанія інвестує у розвиток команди, оплачуючи професійні курси та сертифікацію Atlassian.	Складність масштабування команд. Швидке зростання продуктів потребує оперативного найму, що ускладнює процес онбордингу.
Досвід адаптації до воєнних викликів. Наявність протоколів роботи під час кризових умов забезпечує стабільність команди.	Залежність від кадрового резерву у вузькому стеку. Пошук готових фахівців є складним, що збільшує витрати часу на навчання.
Високий рівень цифровізації HR-процесів. Використання сучасних інструментів забезпечує автоматизацію оцінювання та комунікації.	Обмеженість офлайн-взаємодії. Віддалений формат ускладнює формування емоційного зв'язку між працівниками.

1	2
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення на нові міжнародні ринки. Зростання попиту на SaaS-рішення створює умови для масштабування команди.	Нестабільна безпекова ситуація в Україні. Воєнні ризики впливають на стабільність роботи та інфраструктури.
Залучення молодих талантів через стажування. Співпраця з університетами дозволяє формувати власний кадровий резерв.	Відтік кадрів за кордон. Працівники можуть змінювати місце роботи через кращі умови.
Впровадження ШІ (AI) в HR-процеси. Автоматизація рекрутингу та аналітики підвищує ефективність HR.	Зміни податкового законодавства (ФОП). Можуть вплинути на фінансову модель компанії.
Розвиток бренду роботодавця («Resilient Company»). Приваблює кандидатів, які цінують стабільність і надійність.	Глобальна економічна рецесія. Зниження попиту на ПЗ може обмежити можливості розвитку.
Поглиблення партнерства з Atlassian. Доступ до нових технологій і навчання.	

Примітка. Побудовано за даними ТОВ «SaaSJet»

Аналіз SWOT-матриці свідчить, що ТОВ «SaaSJet» має сильні позиції у сфері управління персоналом, зокрема завдяки високому рівню цифровізації HR-процесів, гнучкій корпоративній культурі та системному підходу до розвитку персоналу. Значною перевагою є також експертиза у нішевому IT-сегменті та здатність компанії адаптуватися до кризових умов, що підвищує її стійкість і конкурентоспроможність.

Водночас виявлено низку слабких сторін, серед яких ключовими є висока конкуренція за кваліфіковані кадри, ризики професійного вигорання та складність масштабування команд. Це вимагає посилення стратегій утримання персоналу, розвитку внутрішнього кадрового резерву та вдосконалення HR-процесів.

Наявні можливості, такі як розширення на міжнародні ринки, впровадження штучного інтелекту в HR та розвиток бренду роботодавця, створюють передумови для подальшого зростання компанії.

Водночас загрози зовнішнього середовища, зокрема воєнні ризики, відтік кадрів і економічна нестабільність, потребують формування гнучких і адаптивних HR-стратегій. Таким чином, ефективне використання сильних сторін і можливостей при мінімізації слабких сторін і загроз є ключовим напрямом удосконалення управління персоналом у ТОВ «SaaSJet».

Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «SaaSJet» засвідчив, що компанія демонструє високий рівень розвитку HR-підходів, зокрема завдяки цифровізації процесів, гнучкій організаційній культурі та орієнтації на результат. Водночас, з урахуванням результатів SWOT-аналізу, а також оцінки стану використання HR-стратегій, можна виокремити низку проблем і слабких сторін, які потребують подальшого вдосконалення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Обґрунтування напрямів удосконалення стратегій управління персоналом
ТОВ «SaaSJet»**

Виявлені проблеми	Причини (фактори впливу)	Вплив на HR-стратегію	Напрями вдосконалення
1	2	3	4
Недостатня формалізація HR-моніторингу	Відсутність системи HR-метрик, орієнтація на бізнес-показники	Обмежена оцінка ефективності персоналу	Впровадження KPI та HR-аналітики
Висока конкуренція за кадри	Глобальний IT-ринок, дефіцит Senior-спеціалістів	Ризик втрати ключових працівників	Розвиток employer brand, мотиваційних програм
Ризик професійного вигорання	Високе навантаження, кризові умови, швидке зростання	Зниження продуктивності та лояльності	Програми підтримки персоналу, work-life balance
Складність масштабування команди	Швидке зростання бізнесу, вузький стек	Перевантаження HR і зниження якості найму	Оптимізація рекрутингу, розвиток стажувань
Обмеженість офлайн-комунікації	Remote-first модель роботи	Зниження командної взаємодії	Розвиток digital-комунікацій і team-building
Недостатній розвиток HR-аналітики	Обмежене використання data-driven підходів	Низька точність управлінських рішень	Впровадження people analytics

1	2	3	4
Вплив цифровізації	Автоматизація процесів, середовище digital-	Підвищення ефективності, але ризик знеособлення	Баланс між digital і human-centered підходами
Вплив кризових факторів	Воєнна ситуація, економічна нестабільність	Підвищення невизначеності та ризиків	Розробка антикризових HR-стратегій

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «SaaSJet»

Перш за все, однією з ключових проблем є недостатня формалізація системи моніторингу HR-стратегій. У компанії переважає підхід, за якого оцінка ефективності персоналу здійснюється через бізнес-показники (кількість клієнтів, інсталяцій, продуктивність команд), однак відсутня цілісна система HR-метрик, що дозволяє комплексно оцінити кадрову політику. Зокрема, недостатньо уваги приділяється таким показникам, як рівень задоволеності персоналу, залученість, ефективність навчання та рівень плинності кадрів. Це обмежує можливості стратегічного аналізу та прогнозування кадрових ризиків.

Другою важливою проблемою є висока конкуренція за кваліфіковані кадри, особливо на рівні Senior-спеціалістів. У сучасних умовах глобального IT-ринку компанія змушена конкурувати з міжнародними роботодавцями, які пропонують більш привабливі умови праці. Це створює ризики втрати ключових працівників і підвищує витрати на їх утримання. У поєднанні з обмеженим кадровим резервом у вузькоспеціалізованому стеку це ускладнює процес масштабування команди.

Третім проблемним аспектом є ризики професійного вигорання персоналу. Висока інтенсивність роботи, швидкі темпи розвитку компанії, а також вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнної нестабільності, створюють додаткове психологічне навантаження на працівників. Відсутність системної роботи з емоційним станом персоналу може негативно впливати на продуктивність і рівень лояльності.

Крім того, варто відзначити обмеженість офлайн-взаємодії, що є наслідком впровадження remote-first моделі. Хоча дистанційна робота забезпечує гнучкість і доступ до глобального ринку талантів, вона водночас ускладнює формування командної згуртованості, корпоративної культури та неформальної комунікації. Це може впливати на ефективність взаємодії між підрозділами та загальний клімат у колективі.

Суттєвий вплив на HR-політику компанії мають процеси цифровізації та кризові фактори. Цифровізація, з одного боку, створює значні можливості для оптимізації HR-процесів, автоматизації рекрутингу, оцінки персоналу та навчання. Використання HRM-систем, аналітики та цифрових платформ дозволяє підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити прийняття обґрунтованих рішень. З іншого боку, надмірна орієнтація на цифрові показники може призводити до недооцінки людського фактору, що є важливим елементом ефективного HR-менеджменту. Кризові фактори, зокрема воєнна ситуація, економічна нестабільність та глобальна конкуренція за кадри, формують додаткові виклики для компанії. Вони потребують підвищення гнучкості HR-стратегій, розвитку адаптивності організації та впровадження антикризових заходів. Зокрема, важливими стають питання забезпечення безпеки працівників, стабільності роботи, а також підтримки їх психологічного стану.

З урахуванням виявлених проблем і зовнішніх викликів можна визначити основні пріоритетні напрями вдосконалення стратегій управління персоналом у ТОВ «SaaSJet»:

- по-перше, необхідним є впровадження комплексної системи моніторингу HR-стратегій, що включатиме чітко визначені KPI та HR-метрики. Вказане дозволить забезпечити об'єктивну оцінку ефективності кадрової політики, своєчасно виявляти проблеми та приймати обґрунтовані управлінські рішення;

- по-друге, важливим напрямом є розвиток HR-аналітики (people analytics), що передбачає використання даних для прогнозування поведінки

персоналу, оцінки ризиків і підвищення ефективності управління. Це дозволить перейти від реактивного до проактивного управління персоналом;

- по-третє, доцільним є посилення стратегій утримання ключових працівників, зокрема через розвиток системи мотивації, кар'єрного зростання та професійного розвитку. Важливу роль тут відіграє формування сильного бренду роботодавця, який підвищує привабливість компанії на ринку праці;

- по-четверте, необхідно впровадити системні заходи щодо запобігання професійному вигоранню, зокрема програми підтримки ментального здоров'я, балансування навантаження та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на добробут працівників;

- по-п'яте, актуальним є вдосконалення системи внутрішніх комунікацій і командної взаємодії, особливо в умовах дистанційної роботи. Це може включати розвиток digital-комунікацій, проведення регулярних командних заходів та зміцнення корпоративної культури.

Отже, обґрунтування напрямів удосконалення стратегій управління персоналом у ТОВ «SaaSJet» базується на поєднанні внутрішніх проблем і зовнішніх викликів, пов'язаних із цифровізацією та кризовими умовами. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити ефективність HR-менеджменту, забезпечити стійкий розвиток компанії та зміцнити її конкурентні позиції на міжнародному ринку.

Ефективність стратегій управління персоналом значною мірою залежить від якості їх моніторингу, який забезпечує своєчасне виявлення проблем, оцінку результативності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У діяльності ТОВ «SaaSJet» вже використовуються окремі елементи моніторингу, однак їх подальше вдосконалення потребує системного підходу, орієнтованого на цифровізацію, аналітику та інтеграцію HR-процесів у загальну стратегію компанії.

Першим ключовим напрямом є формування комплексної системи HR-метрик і KPI. На сучасному етапі компанія переважно використовує непрямі показники ефективності (результати продуктів, кількість клієнтів,

продуктивність команд), однак для підвищення точності оцінювання доцільно впровадити чітко структуровану систему HR-показників. До таких показників слід віднести: рівень плинності кадрів, час закриття вакансій, ефективність найму, рівень залученості персоналу, продуктивність працівників, витрати на персонал. Використання KPI дозволяє не лише контролювати поточні результати, а й забезпечує узгодження індивідуальних цілей працівників із загальною стратегією компанії. Дослідження підтверджують, що ключові HR-метрики, такі як рівень утримання персоналу або ефективність найму, є основою для стратегічного управління людськими ресурсами [32].

Наступним важливим напрямом є впровадження HR-аналітики (people analytics), що передбачає використання даних для прийняття управлінських рішень. HR-аналітика дозволяє аналізувати поведінку персоналу, прогнозувати ризики (наприклад, звільнення працівників), оцінювати ефективність навчання та визначати фактори, що впливають на продуктивність. Застосування аналітичних інструментів сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання та зменшенню суб'єктивності в управлінських рішеннях. Крім того, сучасні дослідження доводять, що HR-аналітика позитивно впливає на продуктивність праці, якість виконання проєктів та ефективність командної взаємодії [3]. Для ТОВ «SaaSJet» доцільним є створення аналітичної HR-панелі (dashboard), яка дозволить у режимі реального часу відстежувати ключові показники та оперативно реагувати на зміни.

Ще одним напрямом є удосконалення системи оцінки персоналу. Сучасні підходи передбачають перехід від формальних оцінок до безперервного управління ефективністю (performance management). У цьому контексті доцільно впровадити регулярні performance review (щоквартальні або щомісячні), які дозволяють оцінювати досягнення працівників, визначати зони розвитку та формувати індивідуальні плани підвищення ефективності. Важливим доповненням є використання методу 360°-оцінки, який забезпечує комплексний зворотний зв'язок від керівників, колег і підлеглих. Такий підхід дозволяє отримати більш об'єктивну картину діяльності працівника та підвищує рівень

довіри до системи оцінювання. Крім того, сучасні системи оцінки ефективності базуються на постійному зворотному зв'язку, що сприяє підвищенню залученості персоналу та зниженню плинності кадрів [33].

Також важливим напрямом є автоматизація HR-процесів та впровадження сучасних цифрових рішень. У ТОВ «SaaSJet» вже використовуються окремі цифрові інструменти (зокрема Jira), однак доцільним є розширення їх функціональності шляхом впровадження комплексної HRM-системи (Human Resource Management System). Такі системи дозволяють автоматизувати процеси рекрутингу, адаптації, оцінки персоналу, навчання та формування звітності. Крім того, використання цифрових платформ забезпечує централізоване зберігання даних, підвищує прозорість процесів і зменшує витрати часу на адміністративні операції. Важливим елементом є інтеграція HRM-систем із аналітичними інструментами, що дозволяє створити єдину інформаційну систему управління персоналом. Окрему увагу слід приділити використанню штучного інтелекту та автоматизованих алгоритмів у HR-процесах. Зокрема, сучасні дослідження показують, що використання AI у рекрутингу дозволяє скоротити час найму більш ніж на 50% та підвищити точність оцінювання кандидатів [15]. Для SaaSJet це може стати важливим інструментом оптимізації процесу підбору персоналу та підвищення його якості.

В умовах стрімкої цифрової трансформації бізнесу вдосконалення стратегій управління персоналом у ТОВ «SaaSJet» повинно базуватися на поєднанні технологічних інновацій, розвитку людського капіталу та адаптації до нових форматів роботи. Цифровізація HR-процесів не лише підвищує ефективність діяльності, але й трансформує роль персоналу, перетворюючи його на ключовий стратегічний ресурс. Цифрова трансформація HR дозволяє підвищити продуктивність, якість прийняття рішень і рівень залученості працівників [35].

Ключовим напрямом вдосконалення є розвиток digital-компетенцій персоналу. У сучасних умовах цифрові навички стають базовою вимогою для працівників, особливо у сфері IT. Для ТОВ «SaaSJet» доцільним є впровадження

системного підходу до розвитку цифрових компетенцій, що включає регулярне навчання новим технологіям, використання сучасних інструментів розробки, аналітики та автоматизації. Особливу увагу слід приділити розвитку soft digital skills, таких як цифрова комунікація, робота з даними та управління проєктами в онлайн-середовищі. Це дозволить підвищити адаптивність персоналу та забезпечити його відповідність вимогам цифрової економіки.

Важливим напрямом є впровадження гнучких форм зайнятості, зокрема remote та hybrid моделей роботи. Як показує практика, такі формати дозволяють підвищити продуктивність працівників, покращити баланс між роботою та особистим життям і залучати таланти з різних регіонів. Цифрові технології створюють умови для ефективної організації віддаленої роботи, забезпечуючи комунікацію, контроль і координацію діяльності команд [14]. Водночас для підвищення ефективності таких моделей необхідно розвивати системи внутрішньої комунікації, використовувати цифрові платформи співпраці та впроваджувати чіткі стандарти взаємодії.

Ще одним напрямом є цифровізація навчання та розвитку персоналу через впровадження e-learning і LMS (Learning Management System). Сучасні дослідження підтверджують, що цифрові платформи навчання дозволяють персоналізувати освітній процес, підвищити його доступність і ефективність [31]. Для ТОВ «SaaSJet» доцільним є створення внутрішньої системи онлайн-навчання, яка включатиме курси, тренінги, сертифікації та можливості для самостійного розвитку працівників. Вказане сприятиме формуванню культури безперервного навчання, а також підвищенню конкурентоспроможності персоналу.

Також вагомим напрямом є розвиток employer brand у цифровому середовищі. У сучасних умовах бренд роботодавця відіграє ключову роль у залученні та утриманні талантів. Для ТОВ «SaaSJet» доцільним є активне використання соціальних мереж, професійних платформ і digital-маркетингу для формування позитивного іміджу компанії. Це включає демонстрацію корпоративної культури, умов праці, можливостей розвитку та досягнень

компанії. Розвиток сильного employer brand дозволяє зменшити витрати на рекрутинг і підвищити якість кандидатів [1]. Водночас важливим є забезпечення балансу між цифровізацією та людським фактором. Хоча автоматизація та аналітика значно підвищують ефективність HR-процесів, надмірна орієнтація на технології може негативно впливати на соціально-психологічний клімат у колективі. Тому доцільним є поєднання цифрових інструментів із розвитком корпоративної культури, підтримкою комунікації та створенням комфортного робочого середовища.

Таким чином, узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що вдосконалення стратегій управління персоналом у ТОВ «SaaSJet» повинно базуватися на поєднанні системного моніторингу, цифрових інструментів та розвитку людського капіталу. Запропоновані заходи, зокрема впровадження HR-аналітики, автоматизація процесів і розвиток digital-компетенцій, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення обґрунтованості управлінських рішень. Це відповідає сучасним підходам, згідно з якими цифрова трансформація HR підвищує продуктивність, якість управління та адаптивність організації. Водночас важливим є забезпечення балансу між технологічними рішеннями та людським фактором, що дозволить зберегти сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Реалізація запропонованих концептуальних підходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії, підвищенню її стійкості до кризових викликів і забезпеченню довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

Таким чином, проведено дослідження дало змогу сформулювати наступні висновки:

1. У першому розділі було узагальнено теоретичні та методичні підходи до дослідження стратегій управління персоналом в умовах кризи. Встановлено, що стратегія управління персоналом є невід’ємною складовою загальної стратегії підприємства та виступає інструментом реалізації його стратегічних цілей через ефективне використання людського капіталу. Доведено, що в сучасних умовах HR-стратегія набуває стратегічного значення та трансформується під впливом цифровізації та зовнішніх викликів. З’ясовано, що кризові явища суттєво впливають на кадрову політику підприємства, формуючи нові вимоги до управління персоналом, зокрема щодо адаптивності, збереження ключових працівників та оптимізації витрат. Обґрунтовано важливість застосування антикризових HR-стратегій, які забезпечують стабільність функціонування підприємства та його здатність до відновлення. Визначено, що моніторинг стратегій управління персоналом є важливим інструментом підвищення ефективності управління, оскільки забезпечує своєчасну оцінку результатів, виявлення відхилень і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Особливу роль у цьому процесі відіграють HR-аналітика, KPI та сучасні цифрові інструменти. Також встановлено, що оцінка ефективності HR-стратегій має базуватися на комплексному підході, який поєднує кількісні та якісні методи, а також враховує вплив невизначеності та ризиків. Використання сучасних методичних підходів, таких як *balanced scorecard*, HR-аналітика та *benchmarking*, дозволяє забезпечити об’єктивність оцінювання та підвищити результативність управління персоналом.

2. Проведений аналіз діяльності ТОВ «SaaSJet» дозволив встановити, що компанія сформувала ефективну систему управління персоналом, яка тісно інтегрована із загальною бізнес-стратегією та орієнтована на досягнення високих результатів у сфері ІТ. Встановлено, що моніторинг стратегій управління

персоналом у компанії здійснюється переважно через аналіз результатів діяльності команд і бізнес-показників. Основними індикаторами виступають продуктивність технічних підрозділів, швидкість розробки продуктів, якість програмного забезпечення та рівень задоволеності клієнтів. Такий підхід дозволяє оперативно оцінювати ефективність персоналу та коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього середовища. Водночас система моніторингу має переважно непрямий і частково неформалізований характер, що проявляється у відсутності чітко визначеного набору HR-метрик і регулярної комплексної оцінки кадрових процесів. З'ясовано, що моніторинг стратегій управління персоналом у ТОВ «SaaSJet» загалом є ефективним і відповідає специфіці ІТ-компанії, однак потребує подальшого розвитку для забезпечення більш системного, комплексного та стратегічно орієнтованого підходу до оцінки ефективності управління людськими ресурсами. Проведена оцінка засвідчила, що ТОВ «SaaSJet» перебуває на високому рівні цифрової трансформації системи управління персоналом, що проявляється у широкому використанні сучасних цифрових інструментів, автоматизації HR-процесів та переході до data-driven підходу. Зростання частки автоматизованих HR-процесів, розширення використання цифрових платформ та збільшення ролі аналітики свідчать про формування ефективної цифрової HR-системи, яка забезпечує прозорість, оперативність і результативність управлінських рішень. Встановлено, що цифровізація суттєво підвищила ефективність ключових HR-процесів, зокрема рекрутингу, адаптації та оцінки персоналу. Разом із тим, виявлено певні недоліки, зокрема недостатню формалізацію системи моніторингу HR-стратегій та обмежене використання комплексних HR-метрик. Орієнтація переважно на цифрові та бізнес-показники може призводити до недооцінки соціально-психологічних аспектів управління персоналом. У зв'язку з цим доцільним є подальше вдосконалення HR-системи шляхом розширення аналітичного інструментарію, впровадження комплексної оцінки ефективності персоналу та поєднання кількісних і якісних методів аналізу. Отже, використання стратегій управління персоналом у ТОВ «SaaSJet» в умовах

цифровізації є ефективним і відповідає сучасним тенденціям розвитку ІТ-бізнесу. Водночас існує потенціал для подальшого вдосконалення системи HR-менеджменту, зокрема через формалізацію моніторингу, розширення використання HR-аналітики та впровадження комплексних систем оцінки ефективності персоналу. Це дозволить підвищити результативність управління людськими ресурсами та забезпечити стійкий розвиток компанії.

3. У 3 розділі на основі SWOT-аналізу та виявлених проблем було обґрунтовано основні напрями вдосконалення стратегій управління персоналом. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності HR-менеджменту, зокрема впровадження системи HR-метрик і KPI, розвиток HR-аналітики, удосконалення системи оцінки персоналу та автоматизацію HR-процесів. Особлива увага приділена розвитку digital-компетенцій персоналу, впровадженню гнучких форм зайнятості, цифровізації навчання та формуванню сильного бренду роботодавця. Основними напрямками вдосконалення стратегій управління персоналом у ТОВ «SaaSJet» є: формалізація системи моніторингу HR-стратегій через впровадження KPI та HR-метрик; розвиток HR-аналітики (data-driven підхід) для підвищення обґрунтованості управлінських рішень; удосконалення системи оцінки персоналу на основі performance review та 360°-оцінки; автоматизація HR-процесів шляхом впровадження HRM-систем. Важливими також є розвиток digital-компетенцій персоналу, впровадження гнучких форм зайнятості (remote, hybrid), цифровізація навчання та формування сильного employer brand. Реалізація цих напрямів дозволить підвищити ефективність управління персоналом, знизити кадрові ризики та забезпечити стійкий розвиток компанії в умовах цифровізації. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень системності та обґрунтованості управлінських рішень, забезпечити ефективне використання людського капіталу та знизити кадрові ризики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпалько О., Грищенко А., Опанасенко Р. Управління мотивацією персоналу засобами HR-аналітики: формування нової парадигми в економіці праці. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №11. С. 15-21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-2>
2. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. Вип. 60 (1). С. 66-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecin_n_2015_60\(1\)__11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecin_n_2015_60(1)__11) (дата звернення: 15.04.2026).
3. Грідін О. В. HR-аналітика як ключовий інструмент підвищення ефективності управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>
4. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В., Косович О.В. Управління персоналом як чинник забезпечення стабільності фінансової системи в умовах кризи. *Економічний простір*. 2025. № 205. С.57-62 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.57-62>
5. Дращнер Д., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Empirio*. 2024. Т. 1. Вип. 2. С. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105>
6. Дяків О. П. Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* [наук. журнал]. 2022. Вип. № 27. Тернопіль. Економічна думка. С. 49-57 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48479/1/Дяків.PDF> (дата звернення: 07.05.2026).
7. Дяків О. Стратегія управління талантами в організації. *Матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*. ЗУНУ. 2023. С. 123-124. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/17/13> (дата звернення: 07.05.2026).

8. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С.А., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація управління персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. Том. 34 № 4. 2024. С. 213-238 URL: <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/issue/view/90> (дата звернення: 07.05.2026).
9. Зеркаль А., Павленко М. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152>
10. Кайдаш А. Особливості управління персоналом в умовах глобальних криз. *Міжнародний менеджмент в умовах глобальних викликів*: збірник наукових статей студентів. 2023. С. 231–236. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2860bbc3-538d-46d8-87a5-019c7155e928/content> (дата звернення: 16.04.2026).
11. Кладова О., Шарий В. Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-44>
12. Миськів Г., Білик В. Сучасні напрями антикризового управління персоналом іт-компаній. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-81>
13. Михайлова О. С., Чухліб В. Є. Сутність стратегічного управління персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5. С. 158-162. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/2189?locale=uk> (дата звернення: 17.04.2026).
14. Міркіна М. HR фахівець: ключова роль у розвитку сучасного бізнесу. *DAN IT*. 26.11.24. URL: <https://dan-it.com.ua/uk/blog/hr-fahivecz-klyuchova-rol-u-rozvytku-suchasnogo-biznesu/> (дата звернення: 18.04.2026).
15. Наумов Д. О. Сутність поняття стратегії управління персоналом підприємства. Харківський національний автомобільно-дорожній університет. Секція 2. Менеджмент організацій та адміністрування. С. 261-264. URL: <https://>

dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/304ad841-0fa8-4eb1-b508-cf29391ec871/content (дата звернення: 19.04.2026).

16. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 137–141. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>

17. Олійник О., Головань О., Маркова С. Моделі та методи менеджменту персоналу в сучасних умовах: філософсько-концептуальні та прикладні аспекти. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-14>

18. Парій Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 211-216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>

19. Сенишин С. Є., Гірняк К. М. Особливості управління персоналом в умовах кризи. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18380644>

20. Тарасова І. HR Стратегія: розробка, структура, зразок. 2026. URL: <https://tarasova.com.ua/blog-uk/hr-strategiya-rozrobka-struktura-zrazok/> (дата звернення: 20.04.2026).

21. ТОВ «СААСДЖЕТ» ЄДРПОУ 45345707. *Українське бюро кредитних історій*. 2026. URL: <https://edrpou.ubki.ua/ua/45345707> (дата звернення: 21.04.2026).

22. ТОВ «СААСДЖЕТ». *Opendatabot*. 2026. URL: <https://opendatabot.ua/c/45345707> (дата звернення: 21.04.2026).

23. ТОВ «СААСДЖЕТ». *YouControl*. 2026. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45345707/ (дата звернення: 21.04.2026).

24. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. *Економіка АПК*. 2018. № 2. С. 49-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2018_2_8 (дата звернення: 22.04.2026).

25. Що таке КРІ для HR менеджера: приклади КРІ для HR. *HURMA*. 1 серпня 2024. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-dlya-hr-menedzhera-prikladi-kpi-dlya-hr/> (дата звернення: 23.04.2026).
26. About Us. SaaSJet. 2026. URL: <https://saasjet.com/about-us/> (дата звернення: 21.04.2026).
27. Babatunde F. Examining the Role of HR Metrics and Analytics in Enhancing Decision-Making and Strategic Planning: A Human Resource Management Perspective. *MRS Journal of Multidisciplinary Research and Studies*. 2024. Vol-1. Iss-1 (December). P. 1-8. URL: <https://www.mrspublisher.com/assets/articles/1738399672.pdf> (дата звернення: 24.04.2026).
28. Bottesch S., Schwenke C., Förster M. et al. Driving business value through people analytics: Literature review and research agenda from an information systems perspective. *Electron Markets*. 2025. № 35. 106. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-025-00842-3>
29. Dreichuk M., Sytnyk Y. Hr analytics as a risk monitoring tool in personnel management systems. *Economics and Education*. 2025. № 10(1). P. 22-28. DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2025-1-3>
30. Ganang T., Simbolon N. L., Mangani K. S. Evaluating the Implementation of Balanced Scorecard in Employee Performance Appraisal. *Journal The Winners*. 2025. №25(2). P. 151–160. DOI: <https://doi.org/10.21512/tw.v25i2.12033>
31. McCartney S., Fu N. Bridging the gap: why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-12-2020-1581>
32. Muchowe R. M., Mubango H., Soko M., Dumba E., Chivabvu E. The moderating role of HR analytics on the effects of high-performance work systems on the productivity of manufacturing SMEs in Harare CBD. *Cogent Business & Management*. 2025. №12 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2514810>
33. Noor M. N. S. et al. Linking HR analytics to organizational performance: the mediating roles of HR decision making and talent management. *International Journal of Business Management and Technology*. 2025. №9. P. 16-29.

34. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32, Iss. 1. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-5973.12513>.
35. Tessema S. A., Yang S., Chen C. The Effect of Human Resource Analytics on Organizational Performance: Insights from Ethiopia. *Systems*. 2025. №13(2). 134. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13020134>
36. van Vulpen E. 19 HR Metrics Examples: Making Data-Driven Decisions in 2026. *AIHR*. 2026. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-metrics-examples/> (дата звернення: 24.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Ключові досягнення ТОВ «SaaSJet»

