

УДК 004.8:658.14
JEL Classification: M2; O3

БІЗНЕС-МОДЕЛІ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ІТ-КОМАНДАМИ НА ЗАСАДАХ АНАЛІТИКИ ПЕРСОНАЛУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

ЧУКУРНА Олена¹, ТАРДАСКІНА Тетяна², НЕСТЕРЕНКО Кирило³

¹ Одеський національний економічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9285-7068>

e-mail: elenachukurna@gmail.com

² Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

<https://orcid.org/0000-0003-3818-7029>

e-mail: tardaskina@ukr.net

³ Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

<https://orcid.org/0009-0007-9645-6537>

e-mail: oda.knesterenko@gmail.com

Метою статті є обґрунтування та формування комплексного підходу на основі застосування інтегрованих моделей командної взаємодії на засадах використання інструментарію People Analytics, емоційного інтелекту та гейміфікації. Такий підхід реалізує на практиці бізнес-модель гнучкого управління ІТ-командами, націлену на підвищення продуктивності проектної діяльності в ІТ-компанії.

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади використання People Analytics як сучасного інструменту гнучкого управління ІТ-командами. Обґрунтовано, що аналітика персоналу забезпечує перехід від інтуїтивного до data-driven управління, підвищує якість управлінських рішень, продуктивність команд, рівень залученості працівників і ефективність HR-процесів. Визначено ключові елементи системи People Analytics, серед яких збір та інтеграція даних із корпоративних цифрових платформ, використання метрик продуктивності, вигорання, плинності кадрів і задоволеності персоналу, а також прогнозування ризиків і персоналізація професійного розвитку співробітників.

На прикладі ІТ-компанії GlobalLogic запропоновано покроковий механізм впровадження People Analytics, що включає формування цілей, створення інфраструктури даних, побудову KPI, дашбордів, сценаріїв реагування та масштабування системи на всі проекти компанії. Доведено доцільність інтеграції інструментів емоційного інтелекту та гейміфікації у бізнес-модель управління ІТ-командами, що сприяє формуванню психологічно безпечного середовища, посиленню мотивації, покращенню комунікації та розвитку культури безперервного навчання.

Проведено економічне обґрунтування впровадження запропонованих рішень. Результати розрахунків підтвердили високу ефективність інвестицій у People Analytics завдяки зниженню плинності кадрів, скороченню рівня вигорання, зростанню продуктивності команд та оптимізації витрат на навчання і розвиток персоналу. Визначено, що використання People Analytics у поєднанні з EQ та гейміфікацією є перспективним напрямом підвищення конкурентоспроможності ІТ-компаній в умовах цифрової економіки.

Практична значущість полягає у розробці методичних засад щодо запровадження інструментарію People Analytics, емоційного інтелекту та гейміфікації в бізнес-моделі гнучкого управління ІТ-командами.

Наукова цінність дослідження полягає у запропонованому методичному підході інтеграції емоційного інтелекту та гейміфікації в гнучкі бізнес-моделі управління ІТ-командами на засадах People Analytics.

Ключові слова: People Analytics, ІТ-команди, управління персоналом, гнучке управління, емоційний інтелект, гейміфікація, продуктивність, мотивація, цифрова економіка, HR-аналітика.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-20-39>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 17.03.2026
Прийнята до друку / Accepted 08.04.2026
Опубліковано / Published 30.04.2026

© Чукурна Олена, Тардаскіна Тетяна, Нестеренко Кирило

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Актуальність тематики зумовлена сучасними тенденціями розвитку цифрової економіки, стрімким зростанням ІТ-сектору та підвищенням ролі людського капіталу, як ключового ресурсу інноваційних компаній. У середовищі високої конкуренції, швидких технологічних змін і постійної потреби в адаптації традиційні підходи до управління командами вже не забезпечують необхідної ефективності, продуктивності та стійкості бізнесу.

Особливого значення набуває впровадження гнучких моделей управління, які дають змогу оперативно реагувати на зміни ринку, коригувати внутрішні процеси та підвищувати результативність командної взаємодії. Для ІТ-компаній, де успіх значною мірою залежить від професійних компетенцій працівників, рівня їхньої мотивації, залученості та здатності до співпраці, критично важливим стає використання сучасних інструментів прийняття управлінських рішень.

Одним із таких інструментів є аналітика персоналу (People Analytics), яка забезпечує збір, оброблення та інтерпретацію даних щодо ефективності працівників, структури команди, рівня

задоволеності, ризиків плинності кадрів, навантаження та інших важливих показників. Використання аналітики персоналу дозволяє перейти від інтуїтивного управління до управління, заснованого на даних, що значно підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Дослідження бізнес-моделей для гнучкого управління IT-командами на основі аналітики персоналу є актуальним також у зв'язку з поширенням дистанційної та гібридної роботи, міжнародних розподілених команд і нових форматів організації праці. За таких умов виникає потреба у створенні нових управлінських підходів, здатних забезпечити координацію, прозорість процесів, ефективну комунікацію та підтримку високої продуктивності команд.

Крім того, розроблення таких бізнес-моделей має важливе практичне значення, оскільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності IT-компаній, зниженню витрат на управління персоналом, покращенню корпоративної культури та формуванню стійких переваг на ринку. Отже, тема є своєчасною, затребуваною та перспективною як у науковому, так і в прикладному аспектах.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд літератури з проблематики впровадження аналітики персоналу (People Analytics) дозволив визначити суттєвий вплив на цей напрям емоційного інтелекту та технологій гейміфікації при управлінні IT-командами. В свою чергу, це свідчить про зростання наукового інтересу до сучасних підходів управління людським капіталом у цифровій економіці. Що можна пояснити тим, що традиційні моделі менеджменту персоналу вже не повною мірою відповідають потребам IT-сфери, для якої характерні висока динамічність, інноваційність, віддалені формати співпраці та значна конкуренція за кваліфікованих фахівців.

Питання аналітики персоналу (People Analytics) широко висвітлені у працях зарубіжних дослідників, зокрема J. Boudreau [4, 5, 6], P. Ramstad [5, 6], T. Davenport [7, 8], J. Harris [7, 8, 10], які розглядають використання даних у HR-менеджменті як основу для підвищення ефективності управлінських рішень. Науковці обґрунтовують, що застосування аналітичних інструментів дозволяє оцінювати продуктивність працівників, прогнозувати плинність кадрів, визначити рівень залученості персоналу та формувати стратегії розвитку талантів. У працях J. Boudreau [4, 5, 6] та P. Ramstad [5, 6] обґрунтовано перехід від традиційної кадрової функції до моделі стратегічного управління людським капіталом, де рішення приймаються на основі даних, прогнозування та оцінки результативності персоналу.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що для IT-компаній методи People Analytics набуває особливого значення завдяки можливості оперативного аналізу командної взаємодії, результативності проектних груп та управління навантаженням працівників.

Водночас у науковій літературі наголошується, що ефективність методів People Analytics залежить не лише від доступу до великих масивів даних, а й від якості аналітичної культури, цифрової інфраструктури та готовності менеджменту інтегрувати аналітичні висновки у практику управління [12].

Окремий напрям досліджень в частині методів People Analytics присвячений емоційному інтелекту як важливому чиннику результативного лідерства та командної ефективності. Концептуальні засади емоційного інтелекту були закладені у працях P. Salovey, J. Mayer, які довели, що здатність керівника усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційний стан інших, регулювати поведінку та будувати конструктивну комунікацію позитивно впливає на якість управління.

Широке поширення ця теорія набула завдяки роботам Daniel Goleman [9], який довів, що здатність розпізнавати емоції, керувати власним емоційним станом, проявляти емпатію та будувати соціальні взаємодії є критично важливою для професійного успіху. У контексті IT-команд емоційний інтелект розглядається як ключова компетенція для вирішення конфліктів, підтримки мотивації, формування довіри та забезпечення ефективної співпраці в мультидисциплінарних і дистанційних командах.

Подальші дослідження показали, що в організаційному середовищі високий рівень емоційного інтелекту сприяє зниженню конфліктності, підвищенню довіри між членами команди, розвитку лідерських компетенцій і формуванню позитивного психологічного клімату. Для IT-команд це має особливе значення, оскільки проектна робота вимагає постійної комунікації між фахівцями різного профілю, швидкого реагування на зміни та ефективної взаємодії у віддалених або гібридних форматах роботи.

Вагоме місце у сучасних наукових працях займають дослідження технологій гейміфікації в управлінні персоналом. Теоретичні основи цього напряму представлені у роботах Seymour

Adler, Anthony S. Boyce та Pat M. Caputo, які визначають гейміфікацію як використання ігрових механік у неігровому середовищі з метою підвищення мотивації та залученості учасників [2]. У працях, присвячених корпоративному менеджменту, доведено, що застосування систем балів, рейтингів, досягнень, челенджів і внутрішніх винагород сприяє підвищенню активності працівників, покращенню процесів навчання та розвитку компетенцій [1]. Для IT-команд гейміфікація є особливо актуальною, оскільки працівники цієї сфери зазвичай позитивно сприймають цифрові інтерактивні рішення та орієнтовані на швидкий зворотний зв'язок.

Українські науковці також приділяють увагу зазначеній проблематиці. У вітчизняних дослідженнях аналізуються питання цифрової трансформації HR-процесів, розвитку корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу та застосування сучасних технологій менеджменту в IT-сфері [3, 11]. Однак більшість робіт зосереджені переважно на окремих аспектах – або HR-аналітиці, або емоційній компетентності, або гейміфікації, тоді як комплексне дослідження інтеграції цих інструментів у систему управління IT-командами залишається недостатньо розробленим.

Таким чином, аналіз літературних джерел свідчить, що впровадження аналітики персоналу, емоційного інтелекту та технологій гейміфікації є перспективним напрямом удосконалення управління IT-командами. Водночас потребують подальшого наукового опрацювання питання формування інтегрованих моделей застосування цих інструментів, оцінювання їх впливу на результативність командної роботи та адаптації до умов українського IT-бізнесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Методика. У процесі виконання дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили обґрунтованість отриманих результатів та цілісність наукового підходу. Теоретичні методи включали аналіз, синтез, узагальнення та порівняння наукових джерел з питань People Analytics, емоційного інтелекту, гейміфікації та гнучкого управління IT-командами. Це дозволило визначити сучасний стан досліджуваної проблематики, виявити ключові підходи та сформулювати концептуальну основу роботи.

Системний підхід застосовано для розгляду People Analytics як цілісної управлінської системи, що інтегрує процеси збору, обробки, аналізу даних та прийняття управлінських рішень у межах IT-компаній. *Структурно-функціональний метод* використано для визначення ключових елементів системи People Analytics, їх взаємозв'язків та функціонального призначення в процесі управління IT-командами. Методи економічного аналізу та порівняння застосовано для оцінювання ефективності впровадження запропонованих рішень, зокрема через аналіз витрат і очікуваних економічних ефектів, а також розрахунок показників рентабельності інвестицій (ROI). *Метод кейс-аналізу* використано на прикладі IT-компанії для розроблення практичного механізму впровадження People Analytics, а також інтеграції інструментів емоційного інтелекту та гейміфікації в систему управління IT-командами. *Методи моделювання та узагальнення управлінських процесів* застосовано для формування поетапного алгоритму впровадження People Analytics, включаючи побудову KPI, дашбордів, сценаріїв реагування та механізмів масштабування.

Застосування зазначених методів забезпечило комплексність дослідження, наукову обґрунтованість висновків і практичну значущість запропонованих рішень у сфері управління IT-командами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

People Analytics – це методологія збору, обробки та аналізу даних про працівників з метою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. У сучасних IT-компаніях, цей підхід здатний трансформувати управління персоналом з інтуїтивного у доказовий, базуючись на реальних цифрових слідах діяльності IT-команд.

Ключовими елементами системи People Analytics для управління IT-командами є наступні:

1. Збір даних, який базується на використанні таких інструментів, як: HRM-системи (SAP, BambooHR), Jira, Confluence, Slack, корпоративні LMS;

Основні метрики: velocity (швидкість виконання задач), burnout rate (рівень вигорання), churn rate (плинність кадрів), eNPS (індекс задоволеності персоналу).

2. Аналітика поведінки та ефективності, яка включає наступні напрямки:

- оцінка продуктивності команд за спринтами;
- визначення прихованих конфліктів або перевантажень;
- побудова моделей ризиків втрати ключових співробітників.

3. Персоналізований підхід до розвитку, який включає реалізацію таких напрямків:
 - побудова кар'єрних треків на основі сильних сторін та цілей працівників;
 - адаптація навчальних програм під потреби команди або окремого фахівця;
 - рекомендації щодо ротацій або внутрішніх переходів.
4. Прогнозування і профілактика вигорання через виявлення команд з високими ризиками вигорання; визначення чинників їх виникнення (понаднормова робота, одноманітні задачі, низький зворотній зв'язок); запровадження превентивних заходів (відпочинок, коучинг, баланс навантаження).

Вплив використання People Analytics на рівень продуктивності та мотивації персоналу в IT-командах наведено у табл. 1.

Таблиця 1.

Вплив використання People Analytics на рівень продуктивності та мотивації персоналу в IT-командах

| Елемент | Ефект |
|---------------------------|--|
| Прозорість даних | Зростання довіри до рішень менеджменту |
| Рання діагностика проблем | Зменшення кількості конфліктів і збоїв у проєктах |
| Індивідуальний розвиток | Підвищення лояльності та кар'єрної зацікавленості |
| Оцінка культури команди | Формування середовища психологічної безпеки |
| Обґрунтовані рішення | Менше помилок при призначенні ролей і навантаження |

Джерело: власна розробка авторів

У GlobalLogic може бути реалізована інтеграція People Analytics у внутрішню платформу OKR з візуалізацією ключових метрик у Power BI. Такий підхід дозволяє комплексно вирішити низку завдань, а саме: в режимі реального часу бачити ефективність кожної команди; швидко реагувати на ознаки вигорання чи дисфункції; оптимізувати HR-політики відповідно до аналітики, а не припущень.

People Analytics – це не просто технологія, а стратегічний інструмент, що дозволяє IT-компаніям зменшувати плинність кадрів, підвищувати командну ефективність та створювати прозору культуру розвитку та підтримки співробітників. Саме аналітика про людей дає змогу поєднувати інноваційність з людино-центричним підходом, що стає інструментом сталого розвитку в цифровій економіці.

Сформуємо покроковий план впровадження стратегічного інструментарію People Analytics на прикладі IT-компанії GlobalLogic Ukraine, як методології, яка дозволяє підвищити продуктивність та мотивацію IT-команд. Реалізація стратегічного інструментарію People Analytics IT-компанії буде здійснюватися через наступні етапи.

Етап 1. Підготовчий етап: формування цілей та команди впровадження.

Крок 1. Визначення цілей People Analytics для конкретної IT-компанії:

- підвищення продуктивності команд (на основі velocity, throughput, cycle time);
- раннє виявлення вигорання та зниження залученості;
- підвищення утримання співробітників (retention rate);
- оптимізація навчання та кар'єрного зростання.

Крок 2. Формування крос-функціональної команди впровадження, до якої повинні входити такі фахівці, як:

- HR-аналітики та спеціалісти з навчання;
- BI-фахівці (Power BI / Tableau);
- Scrum-майстри та Project/Delivery Managers;
- представники IT-департаменту (для інтеграції з платформами Jira, Confluence, Bamboo тощо).

Етап 2. Інфраструктура даних: збір та інтеграція джерел реалізується через запровадження наступних кроків 3 та 4.

Крок 3. Ідентифікація та інтеграція джерел даних, до яких відносяться:

- Jira – velocity, пропущені дедлайни, scope change;
- HRM-системи (SAP, BambooHR) – плинність кадрів, історія оцінювання;
- Внутрішні LMS – активність на курсах, успішність;
- Slack / Teams – інтенсивність комунікації (анонімізовано).
- Інструмент інтеграції: ETL-пайплайни через Microsoft Power Automate, Apache Airflow, або custom API connectors.

Крок 4. Побудова єдиного сховища даних (Data Lake), що здійснюється через реалізацію наступних напрямків:

- створення централізованої бази даних у хмарному середовищі (Azure/AWS);
- анонімізація персональних даних, забезпечення відповідності GDPR.

Етап 3. Аналітика: створення моделей оцінки

Крок 5. Розробка ключових метрик та KPI (табл. 2.)

Таблиця 2.

Розробка ключових метрик та KPI

| Напрямок | Метрика | Інтерпретація |
|----------------|-------------------|--------------------------------|
| Продуктивність | Velocity (pts/sp) | Стабільність виконання задач |
| Залученість | eNPS, Pulse Score | Емоційне ставлення до компанії |
| Вигорання | Overwork Index | Частота понаднормових |
| Текучість | Churn Rate | Частота звільнень у команді |
| Навчання | Learning Score | Активність у L&D курсах |

Джерело: власна розробка автора

Крок 6. Побудова дашбордів для прийняття рішень. Цей крок передбачає використання таких інструментів, як Power BI та Tableau, що надають можливість візуалізації в реальному часі. Можливо користуватись дашбордами за ролями, тобто окремими панелями для HR, Delivery Manager, Project Lead.

Наприклад: Червоний індикатор – високий Overwork Index; Жовтий – зниження eNPS нижче 6; Зелений – прогрес у навчанні на 80%+.

Етап 4. Дії на основі аналітики (Actionable Insights).

Крок 7. Розробка сценаріїв реагування (табл. 3).

Таблиця 3

Розробка сценаріїв реагування

| Виявлена проблема | Дії |
|----------------------------|---|
| Вигорання (burnout risk ↑) | Індивідуальна розмова з тим-лідом, зміна завдань, day-off |
| Низький Velocity | Ретроспектива, ревізія вимог, реворк спринтів |
| Зниження участі в навчанні | Наставництво, мотиваційні сесії |
| Текучість в команді ↑ | Аналіз причин звільнень, опитування, зміна лідера |

Джерело: власна розробка авторів

Етап 5. Безперервне вдосконалення та масштабування

Крок 8. Автоматизація циклу збору – аналізу – дії: впровадження CI/CD для People Analytics дашбордів; налаштування щотижневих або щомісячних звітів для управлінців.

Крок 9. Навчання менеджерів роботі з аналітичними інструментами: короткі воркшопи «How to use data in team management»; керівництво «People Analytics для Delivery Manager'a».

Крок 10. Масштабування на всі проекти: початкове впровадження у 3-5 пілотних командах; після перевірки ефективності – масштабування на рівень всіх R&D-центрів компанії.

Реалізація обґрунтованого вище стратегічного інструментарію People Analytics на прикладі IT-компанії дозволяє сформуванню комплексний підхід на основі застосування інтегрованих моделей командної взаємодії на засадах використання інструментарію емоційного інтелекту та гейміфікації. Такий підхід реалізує на практиці бізнес-модель гнучкого управління IT-командами за допомогою використання інноваційних підходів, націлених на продуктивність, залученість та якість проектної діяльності в IT-компанії.

Розглянемо інтеграцію емоційного інтелекту (EQ) та методів гейміфікації в бізнес-модель управління IT-командою на прикладі IT-компанії та проведемо оцінку її ефективності.

Розвинений емоційний інтелект дозволяє командам підтримувати психологічний комфорт, знижувати рівень стресу, швидше долати конфлікти, що прямо впливає на якість і швидкість виконання проектів. Гейміфікація сприяє підвищенню мотивації, залученості та формуванню культури навчання і досягнень через запровадження ігрових механік та інструментів у робочі процеси.

Запровадження технологій емоційного інтелекту відбувається через реалізацію наступних напрямків:

- навчання керівників і лідерів команд (Team Leads, Scrum-мастерів, Project Managers);

- розвиток навичок емоційного саморегулювання дозволяє керівникам зберігати ясність думок і конструктивність під тиском;
 - розвиток емпатії сприяє кращому розумінню настроїв і потреб членів команди;
 - активне слухання допомагає підвищити рівень довіри та відкрите спілкування.
- Інструментами моніторингу емоційного стану є:
- впровадження регулярних емоційних чек-інів (Mood Radar, Slack-боти) дозволяє швидко виявляти ознаки емоційного вигорання, стресу чи демотивації.
 - використання індексів психологічного комфорту як об'єктивних показників здоров'я команди.
- Практичними заходами є:
- тренінги, присвячені розвитку EQ та навичкам розв'язання конфліктів, які дають інструменти для підтримки здорової комунікації;
 - щотижневі pulse surveys дозволяють виявляти тренди і оперативно реагувати на проблеми.
- Технології та методи гейміфікації можуть бути запроваджені в бізнес-моделі управління IT-командами через реалізацію наступних напрямків:
- Навчальні платформи: створення рівнів, нагород і звань за проходження навчальних курсів мотивує інженерів постійно підвищувати кваліфікацію.
 - Управління продуктивністю: гейміфіковані планування спринтів із системою нагород за якісне виконання покращують дисципліну та злагоженість.
 - Системи визнання: використання leaderboards, баджів і внутрішніх токенів підтримує дух здорової конкуренції та визнання заслуг.

Для обґрунтування витрат, пов'язаних з інтеграцією емоційного інтелекту (EQ) та методів гейміфікації в бізнес-модель управління IT-командою на прикладі IT-компанії і очікуваних ефектів від впровадження People Analytics у діяльність цієї компанії, були проведені наступні розрахунки (табл. 4 та табл. 5).

Таблиця 4.

Очікувані витрати на впровадження People Analytics у діяльність IT-компанії

| Стаття витрат | Орієнтовна сума, дол. США | Коментар |
|---|---------------------------|------------------------------------|
| 1. Вартість програмного забезпечення (Power BI Pro, інтеграція з Jira, HRM, Slack, LMS) | 25,000 | Ліцензії, підписки, API |
| 2. Розробка ETL-пайплайнів, інтеграція даних | 15,000 | Залучення BI-фахівців |
| 3. Побудова Data Lake та хостинг у хмарі (Azure/AWS) | 10,000 | Плата за зберігання, безпека, GDPR |
| 4. Створення дашбордів у Power BI / Tableau | 8,000 | UI/UX + BI-аналітика |
| 5. Навчання HR та менеджерів | 5,000 | Воркшопи, гіді, менторинг |
| 6. Пілотне впровадження у 3-5 командах | 7,000 | Мінімально життєздатна модель |
| Загальні прямі витрати | 70,000 | Один раз на етап MVP |

Джерело: власна розробка авторів

Очікувані ефекти (у грошовому вираженні) від впровадження. На основі бенчмарків по IT-компанії, що впровадила People Analytics (табл. 5).

Таблиця 5.

Очікувані ефекти (у грошовому вираженні) від впровадження People Analytics у діяльність IT-компанії

| Показник | Поточний рівень | Очікуване покращення | Економічний ефект |
|--|-----------------|----------------------|---|
| Зниження плинності кадрів | 18% | до 14% | 40,000 дол./рік (на заміну 4-5 фахівців) |
| Підвищення продуктивності команд | - | +10-15% | 60,000 дол./рік (збільшення output без росту штату) |
| Зниження рівня вигорання | - | -20% | 30,000 дол./рік (менше sick leaves, збоїв у проектах) |
| Оптимізація витрат на L&D | - | -10-15% | 10,000 дол./рік (таргетоване навчання) |
| Краще прогнозування ризиків (sprint disruptions) | - | -15-20% | 25,000 дол./рік (менше простоїв і затримок) |

Джерело: власна розробка авторів

Сумарний економічний ефект: $\approx 165,000$ дол. / рік
 3. Повернення інвестицій (ROI)
 Інвестиції: $70,000$ дол. (одноразово)
 Очікуваний економічний ефект у перший рік: $165,000$ дол.
 ROI за 1 рік (1):

$$ROI = \frac{165000 - 70000}{70000} * 100\% = 135,7\% \quad (1)$$

Проведені розрахунки запровадження People Analytics в діяльність ІТ-компанії демонструють економічну доцільність таких заходів, оскільки вже в перший рік це дозволяє повернути інвестиції з понад 135% прибутком, суттєво знизити плинність кадрів та вигорання й оптимізувати управлінські рішення на основі отриманих даних.

У контексті динамічного розвитку цифрової економіки, особливо актуальним стає питання запровадження інноваційних методів управління ІТ-командами. В цьому контексті інтеграція емоційного інтелекту (EQ) та технологій гейміфікації в систему управління ІТ-командами набуває стратегічного значення. Розвинений EQ у менеджерів і команди не лише підвищує здатність до ефективної комунікації, а й сприяє створенню психологічно безпечного середовища, що позитивно впливає на продуктивність, утримання талантів і командну динаміку. У табл. 6. подано розрахунок основних витрат на впровадження EQ-ініціатив та очікувані результати.

Таблиця 6.

EQ: витрати та очікувані ефекти для ІТ-компанії

| Категорія витрат | Опис | Орієнтовна сума (на рік), дол. США | Очікуваний ефект | Метрика ефективності |
|-------------------------|--|------------------------------------|---|--|
| Тренінги та навчання | Витрати на проведення курсів, тренерів | 20,000 | Підвищення емоційної компетентності лідерів | Зростання індексу психологічного комфорту (на 15%) |
| Інструменти моніторингу | Підписка на Miro, Slack-боти | 5,000 | Регулярний зворотний зв'язок про стан команди | % команд, які регулярно користуються інструментами |
| Ресурси на опитування | Розробка та аналіз pulse surveys | 3,000 | Оперативне виявлення проблем | Час реагування на негативні сигнали |
| Час співробітників | Час на тренінги та опитування | Включено у робочий час | Покращення емоційного клімату | Зниження плинності на 10% |

Джерело: власна розробка авторів

Для забезпечення комплексного підходу до підвищення ефективності командної взаємодії та залученості працівників у ІТ-компанії, доцільним є впровадження елементів гейміфікації в організаційні процеси. Це дозволить не лише стимулювати інтерес до участі в освітніх і внутрішніх ініціативах, а й підвищити рівень мотивації, відповідальності та взаємодії між учасниками команд. У табл. 7. представлено орієнтовні витрати на впровадження гейміфікаційних практик та очікувані ефекти, що можуть бути досягнуті в результаті такого підходу на прикладі ІТ-компанії.

Таблиця 7.

Гейміфікація: витрати та очікувані ефекти для ІТ-компанії

| Категорія витрат | Опис | Орієнтовна сума (на рік), дол. США | Очікуваний ефект | Метрика ефективності |
|----------------------------------|--|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| Розробка гейміфікованих платформ | Витрати на ІТ-розробку, інтеграцію | 30,000 | Підвищення активності на курсах | % завершених модулів курсів |
| Програма заохочень | Бюджет на нагороди, бонуси, токени | 15,000 | Збільшення залученості і мотивації | Employee Engagement Score |
| Впровадження leaderboards | Витрати на підтримку і оновлення системи | 5,000 | Покращення дотримання дедлайнів | % задач, закритих вчасно |
| Адміністративні витрати | Час HR та менеджерів на управління | Включено у робочий час | Покращення командної взаємодії | Рівень задоволеності співробітників |

Джерело: власна розробка авторів

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що використання People Analytics є сучасним і стратегічно важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом в IT-компаніях. Застосування аналітики персоналу забезпечує перехід від інтуїтивного управління до моделі прийняття рішень, заснованої на даних, що підвищує обґрунтованість управлінських дій, прозорість процесів та результативність командної роботи.

Доведено, що ключовими складовими People Analytics виступають системний збір даних із корпоративних цифрових платформ, оцінювання продуктивності команд, моніторинг рівня залученості працівників, прогнозування ризиків вигорання та плинності кадрів, а також персоналізація професійного розвитку співробітників. Використання відповідних метрик і KPI дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, оперативно реагувати на виклики та формувати ефективні сценарії управлінського впливу.

На прикладі IT-компанії обґрунтовано покроковий механізм впровадження People Analytics, що охоплює підготовчий етап, створення інфраструктури даних, розроблення аналітичних моделей, формування дашбордів для прийняття рішень, реалізацію управлінських дій на основі аналітики та безперервне вдосконалення системи. Запропонований підхід формує основу для масштабування інноваційних HR-рішень на рівень усієї компанії.

Визначено, що інтеграція інструментарію емоційного інтелекту та гейміфікації суттєво підсилює ефективність бізнес-моделі гнучкого управління IT-командами. Розвиток EQ-компетенцій у керівників і працівників сприяє формуванню психологічно безпечного середовища, покращенню комунікації, зниженню конфліктності та підвищенню рівня довіри в командах. Водночас використання гейміфікаційних механізмів позитивно впливає на мотивацію персоналу, активність у навчанні, дотримання дедлайнів і залученість до корпоративних процесів.

Проведені економічні розрахунки підтвердили доцільність інвестування у впровадження People Analytics. Очікуваний економічний ефект перевищує початкові витрати вже у перший рік реалізації, а рівень рентабельності інвестицій свідчить про високу практичну цінність запропонованих заходів. Інвестиції в аналітичні інструменти та розвиток EQ демонструють високий рівень окупності – ROI понад 135% уже в перший рік, а також сприяють зниженню плинності кадрів, вигорання та підвищенню продуктивності. Додатковими позитивними результатами є зниження плинності кадрів, скорочення рівня вигорання, зростання продуктивності та оптимізація витрат на розвиток персоналу.

Отже, впровадження бізнес-моделі гнучкого управління IT-командами на основі People Analytics, доповненої інструментами емоційного інтелекту та гейміфікації, є перспективним напрямом підвищення конкурентоспроможності IT-компаній у цифровій економіці. Запропонований підхід має як вагоме теоретичне значення, так і значний практичний потенціал для сучасного корпоративного управління.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Чукурна, О. П., Сиволап, Л. А., & Несторенко, Т. П. (2021). Економічний механізм оцінки ризику реалізації маркетингової стратегії. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2 (50), 102–109. <https://cutt.ly/pPubdUI>
2. Adler S., Boyce, A.S. & Caputo, P.M. (2017). Next Generation Technology-Enhanced Assessment Global Perspectives on Occupational and Workplace Testing. *Cambridge University Press*, 11, 3–35. <https://doi.org/10.1017/9781316407547.003>
3. Aliksieieva, H., Kravchenko, N., Horbatiuk, L., Nestorenko, T., Zhyhir, V., Kalinichenko, A., & Glazova, Y. (2025). Digital transformation of relocated higher education institutions in Ukraine under martial law. *Problems and Perspectives in Management*, 23 (2-si), 71–85. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2-si\).2025.06](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2-si).2025.06)
4. Boudreau, J. (2014). Will HR's grasp match its reach? An estimable profession grown complacent and outpaced. *Organizational Dynamics*, 43 (3), 189–197. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.08.005>
5. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2006). Talentship and HR measurement and analysis: From ROI to strategic organizational change. *Human Resource Planning*, 29 (1), 25–33. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2006.05.001>

6. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2004). *Talentship and human resource measurement and analysis: From ROI to strategic organizational change*. Los Angeles, CA: University of Southern California. https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/2004/09/2004_17-g04_17-Talentship_and-HR_Measurement_Analysis.pdf.
7. Davenport, T., & Harris, J. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Press.
8. Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88 (10, October), 52–58. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20929194/>
9. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. United States: Bantam Books.
10. Harris, J. G., Craig, E., & Light, D. A. (2011). Talent and analytics: New approaches, higher ROI. *Journal of Business Strategy*, 32 (6), 4–13. <https://doi.org/10.1108/02756661111180087>
11. Nestorenko, T., & Ostenda, A. (2019). Public Internal Audit: International Scope. *Journal of Modern Economic Research*, 1 (4), 33–43. https://www.researchgate.net/publication/348159111_PUBLIC_INTERNAL_AUDIT_INTERNATIONAL_SCOPE#fullTextFileContent.
12. Suri, N. & Lakhanpal, P. (2024). People Analytics Enabling HR Strategic Partnership: A Review. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 11 (1), 130–164. <https://doi.org/10.1177/23220937221119599>

REFERENCES:

1. Chukurna, O.P., Syvolap, L.A., Nestorenko, T.P. (2021). Economic mechanism of risk assessment of marketing strategy implementation. *Bulletin of Berdyansk University of Management and Business*, 2 (50), 102–109. <https://cutt.ly/pPubdUI>
2. Adler S., Boyce, A.S. & Caputo, P.M. (2017). Next Generation Technology-Enhanced Assessment Global Perspectives on Occupational and Workplace Testing. Cambridge University Press, 11, 3–35. <https://doi.org/10.1017/9781316407547.003>
3. Aliksieieva, H., Kravchenko, N., Horbatiuk, L., Nestorenko, T., Zhyhir, V., Kalinichenko, A., & Glazova, Y. (2025). Digital transformation of relocated higher education institutions in Ukraine under martial law. *Problems and Perspectives in Management*, 23 (2-si), 71–85. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2-si\).2025.06](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2-si).2025.06)
4. Boudreau, J. (2014). Will HR's grasp match its reach? An estimable profession grown complacent and outpaced. *Organizational Dynamics*, 43 (3), 189–197. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.08.005>
5. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2006). Talentship and HR measurement and analysis: From ROI to strategic organizational change. *Human Resource Planning*, 29 (1), 25–33. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2006.05.001>
6. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2004). *Talentship and human resource measurement and analysis: From ROI to strategic organizational change*. Los Angeles, CA: University of Southern California. https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/2004/09/2004_17-g04_17-Talentship_and-HR_Measurement_Analysis.pdf.
7. Davenport, T., & Harris, J. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Press.
8. Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88 (10, October), 52–58. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20929194/>
9. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. United States: Bantam Books.
10. Harris, J. G., Craig, E., & Light, D. A. (2011). Talent and analytics: New approaches, higher ROI. *Journal of Business Strategy*, 32 (6), 4–13. <https://doi.org/10.1108/02756661111180087>
11. Nestorenko, T., & Ostenda, A. (2019). Public Internal Audit: International Scope. *Journal of Modern Economic Research*, 1 (4), 33–43. https://www.researchgate.net/publication/348159111_PUBLIC_INTERNAL_AUDIT_INTERNATIONAL_SCOPE#fullTextFileContent
12. Suri, N. & Lakhanpal, P. (2024). People Analytics Enabling HR Strategic Partnership: A Review. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 11 (1), 130–164. <https://doi.org/10.1177/23220937221119599>

BUSINESS MODELS FOR FLEXIBLE IT-TEAM MANAGEMENT BASED ON PEOPLE ANALYTICS IN THE DIGITAL ECONOMY

CHUKURNA Olena¹, TARDASKINA Tetiana², NESTERENKO Kyrylo²

¹Odessa National Economic University

²State University of Intelligent Technologies and Telecommunication

The purpose of the article is to substantiate and develop a comprehensive approach based on the application of integrated models of team interaction grounded in People Analytics tools, emotional intelligence, and gamification. This approach implements in practice a business model of flexible management of IT teams aimed at increasing the productivity of project activities in IT companies.

The article examines the theoretical and applied foundations of using People Analytics as a modern tool for flexible management of IT teams. It is substantiated that people analytics enables a transition from intuitive to data-driven management, improves the quality of managerial decisions, increases team productivity, employee engagement, and the effectiveness of HR processes. The key components of the People Analytics

system are identified, including data collection and integration from corporate digital platforms, the use of performance, burnout, turnover, and employee satisfaction metrics, as well as risk forecasting and personalization of employee professional development.

Using the IT company GlobalLogic as an example, a step-by-step implementation mechanism of People Analytics is proposed, including goal setting, building data infrastructure, developing KPIs and dashboards, designing response scenarios, and scaling the system across all company projects. The feasibility of integrating emotional intelligence and gamification tools into the IT team management business model is demonstrated, as it contributes to creating a psychologically safe environment, enhancing motivation, improving communication, and developing a culture of continuous learning.

An economic justification for the implementation of the proposed solutions is provided. The results of calculations confirm the high effectiveness of investments in People Analytics due to reduced employee turnover, decreased burnout levels, increased team productivity, and optimization of training and development costs. It is determined that the use of People Analytics combined with emotional intelligence and gamification is a promising direction for enhancing the competitiveness of IT companies in the digital economy.

The practical significance lies in the development of methodological foundations for implementing People Analytics, emotional intelligence, and gamification tools in the business model of flexible IT team management.

The scientific value of the research lies in the proposed methodological approach to integrating emotional intelligence and gamification into flexible IT team management business models based on People Analytics.

Keywords: People Analytics, IT teams, personnel management, agile management, emotional intelligence, gamification, productivity, motivation, digital economy, HR analytics.