

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ У
СФЕРІ ІТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕЖ-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо - професійної програми
«Бізнес-менеджмент»

– Ольга ЧУЙКІНА

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

– Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент: д.е.н., професор, завідувач
кафедри підприємництва, торгівлі і
логістики Національного технічного
університету «ХП»

Марина МАЩЕНКО

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес-менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ім'я, прізвище)

«12» грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Чуйкіної Ольги Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Підвищення ефективності управління кадрами у сфері ІТ як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності бізнесу» керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу

від 20.10.2023 року № 2101- 5/3021

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність поняття та методи управління кадрами в сфері ІТ; встановити взаємозв'язок управління кадрами та конкурентоспроможності ІТ-бізнесу; провести загальний аналіз підприємства та ринку його діяльності; виконати діагностику показників ефективності управління персоналом приватного підприємств; сформулювати заходи підвищення ефективності управління кадрами для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «01» вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Ольга ЧУЙКІНА

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Ганна СУКРУШЕВА

(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ірина ТЕРНОВА

(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ЙОГО ПРИЗНАЧЕННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ	8
1.1. Сутність поняття та методи управління кадрами в сфері ІТ	8
1.2. Взаємозв'язок управління кадрами та конкурентоспроможності ІТ-бізнесу	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИВАТНОГО ІТ-ПІДПРИЄМСТВА REALX	24
2.1. Загальний аналіз підприємства та ринку його діяльності	24
2.2. Діагностика показників ефективності управління персоналом приватного підприємства	31
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕТОДИКИ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ПРИВАТНОГО ІТ-ПІДПРИЄМСТВА REALX	45
3.1. Цільові напрямки удосконалення кадрової політики приватного ІТ-підприємства RealX з метою підвищення конкурентоздатності	45
3.2. Заходи підвищення ефективності управління кадрами для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу	48
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що у сучасних умовах глобальної економіки, що характеризується високою динамікою розвитку, зростанням конкуренції та вимог до якості продукції та послуг, ефективне управління кадрами є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Це особливо актуально для сфери ІТ, яка є однією з найбільш швидкозростаючих та інноваційних галузей економіки.

ІТ-компанії, які хочуть вижити та розвиватися в умовах жорсткої конкуренції, повинні мати високопрофесійний та мотивований персонал. Успішне функціонування ІТ-бізнесів залежить від здатності швидко адаптуватися до нових вимог та змін, що вимагає від персоналу постійної професійної підготовки та розвитку.

Проблема підвищення ефективності управління кадрами у сфері ІТ досліджується вченими та практиками. У вітчизняній та зарубіжній літературі існує значний обсяг наукових робіт, присвячених цій темі. Однак, незважаючи на це, проблема підвищення ефективності управління кадрами у сфері ІТ залишається актуальною та потребує подальшого дослідження. Це пов'язано з такими факторами, як постійно зростаючі вимоги до професійних знань та навичок працівників ІТ-сфери, зміна характеру праці в ІТ-компаніях, пов'язана з розвитком технологій, зростаюча конкуренція в ІТ-сфері.

Метою даної роботи є дослідження та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління кадрами у сфері ІТ.

Поставлена мета передбачає вирішення наступних завдань:

- визначити сутність поняття та методи управління кадрами в сфері ІТ;
- встановити взаємозв'язок управління кадрами та конкурентоспроможності ІТ-бізнесу;
- провести загальний аналіз підприємства та ринку його діяльності;
- виконати діагностику показників ефективності управління персоналом приватного підприємства;

- розкрити цільові напрямки удосконалення кадрової політики приватного ІТ-підприємства RealX з метою підвищення конкурентоздатності;
- сформулювати заходи підвищення ефективності управління кадрами для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Об'єктом дослідження виступає система управління кадрами у сфері ІТ.

Предметом дослідження є підвищення ефективності управління кадрами у сфері ІТ як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

У роботі було використано такі методи дослідження, як систематизації та узагальнення (визначення економічних категорій, їх взаємозв'язку, формування висновків та пропозицій); монографічний та системно-структурний аналіз (для економічного обґрунтування поставлених завдань); розрахунково-конструктивний (визначення шляхів розвитку процесів з урахуванням зміни взаємозв'язаних факторів); оціночно-ситуаційний (визначення якісних показників використання кадрового потенціалу); анкетне опитування (робітників ІТ підприємства); графічний (візуалізація теоретичних результатів дослідження, тенденцій розвитку економічних процесів); факторного аналізу (дослідження впливу факторів на результати); експертного аналізу.

Наукова новизна представленої кваліфікаційної роботи полягає у формуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової політики на підприємствах сфери інформаційних технологій, які враховують відмінні риси функціонування підприємств, які перебувають у постійному виникненні якісно нових спеціалізацій та посад у ІТ сфері та гострої нестачі високопрофесійних кадрів, а також дозволяють найбільш ефективно реалізовувати кадрову політику та використовувати трудові ресурси підприємств ІТ сфери.

Практична значимість цього дослідження полягає в розробленні заходів щодо вдосконалення кадрової політики підприємства та подальшого практичного застосування результатів роботи у стратегічній діяльності приватного підприємства RealX, що здійснює свою діяльність у сфері інформаційних технологій.

Сформовані автором заходи та їх окремі елементи можуть бути використані з метою вдосконалення кадрової політики інших підприємств, які здійснюють свою фінансово-господарську діяльність у сфері ІТ, та перебувають у подібних економічних умовах.

Апробація результатів дослідження була проведена під час X Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених «Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики» (Полтава, 9 листопада 2023).

Магістерська робота містить 62 сторінки друкованого тексту , 19 таблиць, 9 рисунків, 1 додаток, перелік літературних джерел нараховує 38 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ЙОГО ПРИЗНАЧЕННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

1.1. Сутність поняття та методи управління кадрами в сфері ІТ

У сучасному світі управління кадрами виступає як стратегічний партнер організації, забезпечуючи їй адаптацію до глобальної економіки та технологічний прогрес. У минулому в Україні управління персоналом було недостатньо активною сферою діяльності підприємств і, в основному, зводилося до рутинного ведення обліку працівників і надання їм матеріальних стимулів. Проте, в останнє десятиліття ця ситуація суттєво змінилася. Така трансформація була обумовлена формуванням інноваційної економіки, в якій центральний акцент робиться на розвиток персоналу як основного капіталу підприємства.

Одночасно з цим, важливим напрямком оптимізації діяльності бізнесів стало індивідуалізоване відношення до співробітників, що полягає в сприянні їхньому особистому та професійному розвитку на користь самої організації.

Одна з головних особливостей управління кадрами у тому, що воно досліджує і включає вплив всіх моментів діяльності людини у її роботі для підприємства.

Управління персоналом – поняття комплексне, що охоплює широкий спектр питань: від розробки концепції кадрового менеджменту та мотивації працівників до організаційно-практичних підходів до формування механізму його реалізації у конкретній бізнес ніші. Саме такий широкий смисловий діапазон категорії обумовив відсутність одностайного загальноприйнятого визначення «управління персоналом», а тому доцільним є проведення дослідження основних найпоширеніших визначень, сформульованих сучасними вітчизняними та західними науковцями, зведених у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття «управління персоналом» у роботах дослідників аналізованої предметної галузі

№	Автори	Зміст поняття	Ключові слова
1	Череп О.Г., Калюжна Ю.В. [18, с. 2]	«Сутність управління персоналом, у тому числі працівниками, роботодавцями та іншими власниками підприємств, полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових взаємозв'язків між суб'єктами управління та об'єктами управління.»	Встановлення взаємозв'язків
2	Шубалий О.М., Рудь Н.Т. та інші. [16, с. 15]	«Управління персоналом - це складний прикладний науковий напрям, що аналізує організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні аспекти, а також методи взаємодії з персоналом підприємства з метою підвищення ефективності досягнення його цілей...»	Прикладний науковий напрямок
3	Шевченко В.С. [22, с. 7]	«Управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи керування персоналом, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики й методів управління персоналом.»	Діяльність керівного складу організації
4	Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. [20, с. 3]	«Управління персоналом включає в себе функції керівника підприємства, спрямовані на досягнення загальних цілей компанії, враховуючи загальні принципи і методи менеджменту, які були визначені в роботах класиків менеджменту»	Функції, спрямовані на досягнення загальних цілей компанії
5	Charles R. Greer [27, с. 206]	«Практики управління та вчені в області менеджменту трактують поняття управління людськими ресурсами, як ефективне застосування таких ресурсів для задоволення стратегічних вимог і цілей організації.»	Задоволення стратегічних вимог і цілей організації
6	Michael Armstrong [35, с. 17]	«Управління людськими ресурсами включає всі управлінські рішення та дії, які впливають на характер відносин між організацією та працівниками.»	Управління людськими ресурсами включає всі управлінські рішення
7	Adrian Wilkinson [25, с. 10]	«За своєю суттю управління кадрами фокусується на управлінні трудовими відносинами, а також на неявних та явних угодах, встановлених між окремими людьми та організаціями. Кадровий менеджмент також фокусується на співробітниках як ресурси для досягнення результатів.»	Фокусується на співробітниках як ресурси для досягнення результатів
8	Власне визначення	Діяльність, яка скерована на результативне використання трудового потенціалу підприємства для досягнення його цілей, включає в себе широкий спектр функцій і завдань, таких як планування, підбір, навчання, мотивація, оцінка та розвиток кадрів.	Діяльність, що включає в себе широкий спектр функцій і завдань

Джерело: сформовано автором на основі [16, 18, 20, 22, 25, 27, 35]

З огляду на таблицю 1.1 можемо зробити наступні висновки: в тлумаченні категорії «управління кадрами» ще й досі існують розбіжності між фахівцями. Наприклад, деякі дослідники розглядають управління персоналом як системний процес, спрямований на раціональне утримання та оптимальне використання всього людського ресурсу організації, у той час інші - як прикладний науковий напрям, що аналізує організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні аспекти.

Також існують відмінності між поглядами українських та закордонних науковців, перші описують управління персоналом як діяльність, спрямовану на досягнення цілей організації, а також на задоволення потреб працівників, а другі як правило, акцентують увагу на стратегічному характері управління кадрами і його орієнтації на результативність відповідно. Проте неможливо не визначити і спільні риси, такі як важливість задоволення потреб працівників і створення сприятливого середовища для праці

Українські та міжнародні дослідники сходяться на основних положеннях щодо управління персоналом, але є деякі відмінності в акцентах, тому на основі вищезазначеного аналізу бачимо доречним розробити свій підхід до трактування поняття. А отже, на наш погляд, управління персоналом є складним і багатограним процесом, який може розглядатися з різних точок зору.

Управління кадрами є критично важливим для досягнення успіху в організації. Це передбачає розуміння потреб і очікувань працівників, ефективну співпрацю на всіх рівнях адміністрування і внесення управління персоналом в стратегічне планування та бізнес-плани організації.

Управління робочими ресурсами охоплює в собі всі аспекти керування, пов'язані з плануванням і організацією впливу на працівників і має вдосконалені системи та сучасні підсистеми.

Модернізована система управління кадрами включає в себе спрощені елементи, що традиційно відповідають основним функціям керування людськими ресурсами (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Елементи сучасної системи управління кадрами

№	Назва елементу	Функції елементу
1	Планування та прогностика персоналу	Забезпечення потрібної кількості та якості персоналу наразі і в майбутньому шляхом аналізу ринку праці, прогнозування потреб, співпраці з зовнішніми джерелами та оцінки персоналу.
2	Підбір та облік кадрів	Підбір і найм персоналу з необхідними навичками та кваліфікацією, облік, переведення, професійна орієнтація, звільнення.
3	Розвиток робочого потенціалу	Підвищення кваліфікації, установка та керування кадровим резервом, адаптація новоспечених колег, навчальні та тренінгові програми для підвищення продуктивності.
4	Винагорода та стимулювання	Забезпечення адекватної компенсації співробітникам, впровадження винагороджень та стимулів для підвищення лояльності персоналу, управління трудовою мотивацією.
5	Управління робочими відносинами	Створення friendly-середовища, поліпшення корпоративної культури, аналіз та регулювання взаємовідносин на рівні груп та індивідів, врегулювання конфліктних станів, соціально-психологічна оцінка.
6	Керування пертурбаціями	Сприяння людському ресурсу під час змін та/або екстрених ситуацій, таких як реструктуризація, інноваційні процеси, війна, тощо.
7	Адміністрування та взаємодія	Оформлення та утримання документації, пов'язаної з працівниками, включаючи контракти, платіжні акти та інші документи, забезпечення ефективного обміну інформацією між гловенством та штатом, а також між колегами.

Джерело: розроблено автором на основі [4, с. 3]

Виходячи з функцій елементів сьогоденної системи управління, які були розкриті у таблиці 1.2, вона повинна забезпечувати бізнес спеціалізованими кадрами, впроваджувати ефективне використання людських ресурсів за допомогою таких заходів, як прийом співробітників з належною кваліфікацією, впровадження заходів для професійного та морального розвитку, установкою відповідного рівня компенсації оплати праці, стимулювання розвитку внутрішньо- та зовнішньо-організаційної корпоративної культури задля утримання та примноження високопродуктивної та лояльної робочої сили.

Проте, залежно від специфікації професійного виду діяльності підприємства сутність управління персоналом та його система може відрізнятися основними задачами. Таким чином, слід розібрати ґрунтовніше риси системи управління кадрами саме на ІТ-підприємстві.

В загальному обсязі, управління персоналом для ІТ-бізнесу охоплює вирішення характерних завдань, що проявляються зі швидкоплинністю та інноваційною новизною ринкових та технологічних умов. Виходячи з цього, провідною метою управління людським капіталом для компаній в сфері ІТ є формування ефективної та динамічної команди, яка буде гнучка до бурхливих переходів при цьому забезпечуючи виконання стратегічних цілей підприємства. Для досягнення цієї мети, керування працівниками в організації, що відноситься до ринку ІТ має приділяти увагу наступним аспектам:

- Комунікаційна та корпоративна культура. Оперативна комунікація є важливою умовою для успішної роботи ІТ-компанії. Для цього створюються різні канали контактування між усіма членами команди такі, як внутрішньо корпоративні канали, спеціалізовані соціальні мережі, зустрічі та презентації. Розвинута організаційна культура тягне за собою підвищення впізнаваності бренду, а це в свою чергу допомагає швидше та легше знаходити робітників зі схожими цінностями, а отже і більш зацікавлених та лояльних до компанії. [26]

- Забезпечення комфортних умов роботи та відпочинку. Для залучення та утримання співробітників ІТ-організації досить давно ввели у свою практику досвід гігантів у технічній сфері, щодо управління робочим і вільним часом. Більшість бізнесів пропонують своїм фахівцям майже повністю на їх розсуд контролювати, так званий, work-life-balance. Це передбачає гнучкі робочі умови, вільний графік відпусток, зручний час праці. Окрім цього все ще актуальним залишається наявність сучасних офісів з розвинутою інфраструктурою.

- Навчання та розвиток персоналу також є значущим напрямом для підприємств, оскільки ІТ-сфера є однією з найбільш швидкозмінних. ІТ-компанії пропонують своїм співробітникам різні програми розвитку та навчання, до прикладу, внутрішні навчальні проекти, співпраця з національними та міжнародними закладами освіти різних рівнів, проходження стажувань та практик в компаніях партнерах, оплата доступу до освітніх онлайн та офлайн ресурсів, компенсація вартості навчальних матеріалів, спеціалістів, тощо.

— Розробка та впровадження ефективної системи винагороди. Ця категорія розуміє під собою не тільки премії та бонуси за внесок співробітників у компанію, а ще й адекватну систему оцінки вартості праці. Складність останнього полягає у тому, що сума відшкодування для кожної особи розробляється індивідуально виходячи з великої кількості факторів, приміром: складністю освоєння компетенції, кількості років досвіду та кандидатів на ринку праці, рівня комунікації та знання іноземних мов та інш.

— Специфічні техніки мотивації персоналу у галузі. Матеріальна компенсація спеціалістів даної галузі є ефективним методом стимулювання для працівників початкової та середньої компетенції, вищі рівні претендують на отримання додаткових бенефітів. Серед них можуть бути виокремлені можливості прояву ініціативи та здійснення контролю, розширення повноважень та підвищення відповідальності, особистісний розвиток, задоволення від досягнутих результатів, додаткові методи засновані на персональних вподобаннях. [15, с. 3-4]

Отже, управління персоналом в ІТ-компанії є складним і багатогранним завданням, яке вимагає від фахівців знань і досвіду в галузі інформаційних технологій, а також здатності до аналізу даних і прийняття рішень на основі цих показників. Заплутаність та різносторонність управління кадрами сфері ІТ обумовлені такими факторами, як швидка зміна технологій, що вимагає від співробітників постійного навчання та розвитку, важливість мотивації та залучення службовців в умовах високої конкуренції на ринку праці, необхідність створення сприятливого робочого середовища, яке відповідає вимогам ІТ-спеціалістів. Саме тому важливо вивчити існуючі методи управління персоналом, щоб розробити ефективну систему, яка допоможе компанії досягти своїх цілей.

Професіонали в області управління людських ресурсів мають оперувати та поглиблювати знання у різноманітних наукових сферах, зокрема з психології, соціальних процесів, економічних закономірностей та правової бази. Також важливо бути в курсі останніх змін в законодавстві, тенденцій та інновацій галузі.[32]

Дослідження власної практики управління персоналом, а також кооперація та співробітництво з менеджерами та робітниками, дає можливість створювати ефективні стратегії та методи управління трудовим капіталом, що відповідають специфіці діяльності бізнесу. Результативне адміністрування кадрами включає в себе ряд методів та підходів, які сприяють залученню, розвитку та збереженню цінних спеціалістів. Репрезентуємо основні методи керування трудовим колективом, що застосовуються безпосередньо в ІТ-галузі, в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи ефективного управління кадрами в ІТ індустрії

№	Метод адміністрування	Інструментарій методу
1	Корпоративна культура та командний дух	Розробка місії та цілей компанії, гейміфікація, програми розвитку емоційного інтелекту, командні meetup.
2	Найм та залучення	Програми рекрутингу, хедхантингу, скринінгу, запровадження електронних баз даних.
3	Розвиток та вдосконалення	Коучінг, наставництво, менторинг, крос-тренінги, консультації, стажування, навчання з педагогами.
4	Формування дієвої кадрової політики	Контролінг, планування кар'єри, розробка системи адаптації, аналіз потреб, система оцінки ефективності.
5	Створення мотиваційного середовища	Впровадження страхування, систем бонусів та премій, клубів за інтересами, внутрішньо корпоративних заходів.
6	Забезпечення ефективності роботи	Запровадження методик Scrum, Kanban, оцінки 360, інструментів управління проектами.

Джерело: розроблено автором на основі [8, с. 76-77; 14, с. 2-4]

Зважаючи на відносну новизну та характерну діяльність бізнесу в сфері ІТ методи управління та їх інструментарій є доволі специфічними, тому раціонально надати їм більш вичерпну характеристику. Вище вже не одноразово підкреслювалось значення організаційної культури та командного духу в системі управління персоналом, тож серед інструментів вирізняли наступні: розробка місії та цілей – важливий процес, який допомагає компанії визначити своє призначення і те, чого вона хоче досягти. Ці чітко визначені параметри допомагають організації мотивувати своїх співробітників, фокусуватись на найважливішому та досягати успіху. Щодо гейміфікації, то фактично, це новітня бізнес-концепція, що спирається на використання підходів характерних для комп'ютерних ігор у програмних механізмах для не ігрових процедур і

застосування ліпших планів програм лояльності, ігрових структур і поведінкової економіки у фактичних бізнес процесах. Програми розвитку емоційного інтелекту полегшують співробітникам розуміння своїх емоцій та почуттів інших людей. Це може бути корисно для підвищення продуктивності, розширення сприйняття та передачі даних та вирішення конфліктів, бо емоції колективу на 50-70% визначають клімат в компанії. Командні meetup це регулярні зустрічі команди, які проводяться для обговорення роботи, планування, вирішення проблем та просто неформального спілкування, вони благодатно сприяють для налагодження комунікації, посилення кооперації та оптимізації виробничих показників.

Відбір і залучення талантів є чи не одним з най критично важливіших для будь-якої ІТ-організації. Існує безліч процедур та технік, які можна використовувати для покращення даного процесу, в цій групі програми рекрутингу – комплексні зусилля, спрямовані на пошук і вербування кандидатів на відкриті посади. Вони можуть включати в себе такі заходи, як: розміщення вакансій на спеціалізованих сайтах з працевлаштування (Djinni, DOU) використання професійних соціальних мереж (LinkedIn), участь у ярмарках кар'єри, співпраця з університетами та іншими навчальними закладами, застосування хедхантерів. Хедхантинг передбачає стратегічний процес пошуку та привернення високопрофесійних та перспективних кадрів, і водночас, він є надзвичайно складним та витратним, оскільки включає в себе переконування конкретного спеціаліста перейти з однієї організації в іншу. Скринінг це процес відбору кандидатів на основі їхніх резюме, листів про подання та інших документів, є однією з найлегших, але найбільш витратних по часу процедур, може проводитися вручну або за допомогою програмного забезпечення і зазвичай виконується молодшими працівниками відділу управління людськими ресурсами. В свою чергу запровадження електронних баз даних значно покращує та полегшує процес найму та залучення, адже в них зберігається інформація про кандидатів, попередній досвід спілкування з ними, їх успіхи та слабкі сторони, що робить процес відбору більш ефективним і організованим.

Для покращення професійних навичок та компетенцій співробітників використовуються такі процеси як наприклад коучінг. Це процес особистого або професійного супроводу, під час якого кваліфікований коуч надає підтримку та сприяє досягненню особистих або професійних цілей. Коучінг спрямований на розвиток особистості, вирішення конкретних проблем, підвищення ефективності та досягнення бажаних результатів через розмови, питання та вправи, що підштовхують до саморефлексії та самопізнання. Іншим схожим інструментом є наставництво, коли досвідчений співробітник допомагає менш досвідченому розвиватися в своїй кар'єрі. Наставництво може зосереджуватися на таких сферах, як передача знань і досвіду, розвиток навичок або кар'єрне консультування. Дуже часто недосвідчені дослідники схильні ототожнювати поняття наставництва та менторингу, хоч вони і схожі за своїм трактуванням, проте відрізняються кінцевою метою перше зазвичай більше акцентується на навчанні конкретних навичок і виконанні завдань, тоді як друге більше спрямоване на саморозвиток та розвиток особистості, відповідно. Крос-тренінги є дійсно дієвим механізмом для допомоги робітникам підприємства в кращому розумінні діяльності інших відділів і підрозділів, а також розвиненні своїх навичок і компетенцій. Загалом це такі собі навчальні заходи в яких колеги з різних відділів або підрозділів компанії навчаються один в одного. Щоб приблизити ерудицію своїх працівників підприємства наймають різного роду консультантів, репетиторів та запроваджують стажування, адже давно економічно обґрунтовано, що навчання своїх спеціалістів є більш фінансово доцільним ніж залучення нових.

Метод формування дієвої кадрової політики в ІТ може включати в себе такі інструменти, як контролінг, що є своєрідною системою, яка допомагає менеджерам приймати правильні рішення, надаючи їм інформацію, консультації, методи та координацію. Планування кар'єри допомагає працівникам розвиватися і досягати своїх цілей в рамках однієї компанії, а організації отримувати лояльного та довговічного співробітника. Розробка систем адаптації теж дуже важлива, адже сприяє новачкам швидше влитися в компанію, освоїтися, а значить і швидше приносити вигоду бізнесу. Аналіз потреб колективу проводиться для того, щоб

зрозуміти який з інструментів попереднього методу доречно використовувати в кожному окремому випадку. А раціональна та правильно сформована система оцінки ефективності дозволяє проводити аналіз роботи працівників, визначати їх сильні та слабкі сторони, що в подальшому використовуються компанією для досягнення своїх конкурентних переваг на ринку.

Створення мотиваційного середовища необхідно на кожному етапі системи управління кадрами. Наприклад страхування, як один із способів забезпечити співробітникам соціальний захист і гарантувати їм фінансову стабільність. Впровадження систем бонусів та премій може бути корисним для співробітників, оскільки воно допомагає їм відчувати, що їхня праця цінується. Клуби за інтересами це можливість для співробітників об'єднатися за спільними захопленнями і проводити час поза роботою. Таке емоційне розвантаження є дуже важливим в умовах сильного мисленнєвого напруження, а компанія отримує відданого спеціаліста, оскільки оточення з якими він працює вже не просто колеги, а друзі. Внутрішньо корпоративні заходи допомагають співробітникам краще пізнати один одного і компанію, особливо необхідно загострювати на них увагу в сфері ІТ, де більшість команд і спеціалістів працюють віддалено, таким чином відчуваючи себе уособленою відокремленою частиною.

Очевидно, що крім методик заохочення не слід оминати і комплекси заходів, що спрямовані на забезпечення ефективності роботи. Наприклад Agile-методології Scrum і Kanban, які допомагають ефективно управляти проектами та процесами. Scrum – це ітеративна та інкрементна методологія, яка передбачає розбиття проекту на невеликі фрагменти, які називаються спринтами, а Kanban – базується на концепції потоку робіт. Досить дієвим інструментом оцінки продуктивності службовця є характеристика 360, при якому співробітника оцінюють його колеги, менеджери та підлеглі, це дозволяє отримати ширшу картину компетенцій працівника. Також для забезпечення ефективності роботи використовуються програми і додатки, що допомагають планувати, контролювати та управляти проектами, найпопулярнішою програмою такого типу, що використовується по всьому світі є Jira. В цілому програми ефективності

допомагають компанії не тільки прямо відстежувати роботу окремих співробітників, а і визначати рівень корисності співпраці, адекватності оцінки завдань та рівня успішності сформованих команд.

1.2. Взаємозв'язок управління кадрами та конкурентоспроможності ІТ-бізнесу

Конкурентна боротьба ІТ підприємств має тенденцію до загострення як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Таке становище було спричинене в основному такими факторами, як поглиблення інтеграційних процесів, кризою викликаною пандемією COVID-19, військовою агресією Росії проти України та іншими. В таких умовах менеджмент бізнесу має бути гнучким, сприйнятливим до мінливого середовища не лише для здобутку домінуючого положення лідера у сфері, але й для виживання у конкурентному змаганні.

З метою простеження зв'язків конкурентоспроможності ІТ підприємства і управління кадрами вважаємо за необхідне розкрити сутність поняття конкурентоспроможності в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

№	Автор	Трактування
1	М. Портер	Конкурентоспроможність – положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку, яке визначається сукупністю факторів та відображається сукупністю показників.
2	С.А. Попов	Конкурентоспроможність – здатність організації виробляти і продавати конкурентоспроможний продукт; перевага цієї конкурентної організації по відношенню до інших організацій-конкурентів.
3	М.Х. Мескон	Конкурентоспроможність підприємства – відносна характеристика, яка відображає відмінності в розвитку даної фірми від конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і за ефективністю виробничої діяльності.
4	Р.А. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність підприємства визначається як середньозважена величина за показниками конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках.
5	О.Г. Савчук	Конкурентоспроможність підприємства – характеристика, що визначає стійкість підприємства, здатність його зберігати своє становище на ринку чи розширювати займаний сектор ринку.

Джерело: [5, с. 220]

З наявної таблиці 1.4 бачимо, що поняття конкурентоспроможність підприємства не має одного стійкого обґрунтування в економічній науці, тому на основі приведених трактувань відомих науковців сформуємо своє розуміння категорії. Отже, конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка відображає здатність фірми задовольняти потреби споживачів краще, ніж її конкуренти, за рахунок ефективного використання всіх наявних ресурсів та можливостей.

Умовами, які впливають на здатність організації витримувати конкуренцію на ринку і отримувати прибуток є фактори конкурентоспроможності. Вони можуть бути внутрішніми, тобто знаходитися всередині підприємства і залежати від його діяльності, або зовнішніми, тобто знаходитися поза фірмою і не залежати від її діяльності, візуалізуємо на рисунку 1.1.

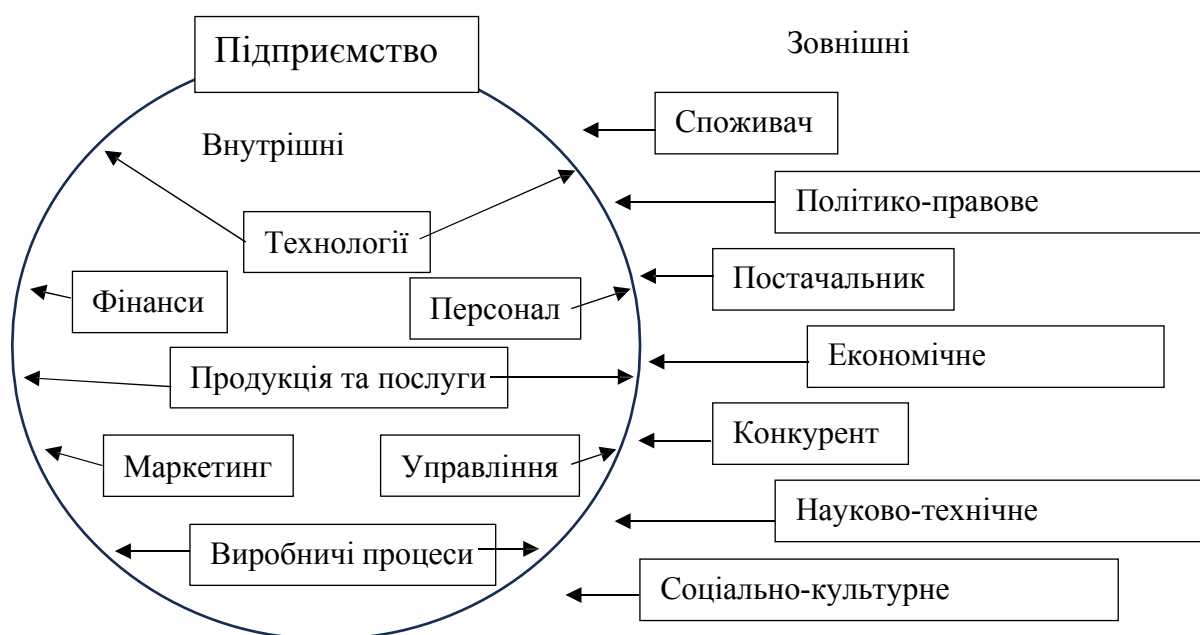


Рисунок 1.1 – Внутрішні та зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [24, с. 15; 33, с. 32]

Розберемо представлені чинники ретельніше починаючи з внутрішньо фірмових. Найважливішим фактором для конкурентоспроможності підприємства є

продукція та послуги, що включають в себе якість, конкурентоспроможність цін, відповідність потребам споживачів, якщо вони не задовольняють очікування покупців, то підприємство навряд чи зможе витримати конкуренцію. Технології дозволяють бізнесам підвищувати ефективність виробництва, створювати нові продукти та послуги, і впроваджувати інновації. Підвищення ефективності виробничих процесів направлене на зниження витрат і підвищення прибутку шляхом раціоналізації використання наявних ресурсів. Фактор персонал охоплює кваліфікацію, мотивацію та ефективність роботи працівників. Щодо маркетингової діяльності, то вона дозволяє підприємству просувати свої продукти та послуги на ринку, тим самим залучаючи споживачів. Фінансовий показник характеризується фінансовою стійкістю та рентабельністю виробництва. І, нарешті, оптимальне управління направлене на прийняття відповідних рішень і досягнення поставлених цілей.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно постійно аналізувати зовнішні фактори, які впливають на його діяльність, і розробляти заходи щодо їх подолання або використання. Споживачі є основним фактором, який визначає успіх організації, їхні потреби, вимоги та поведінка постійно змінюються, і бізнес має бути готовим до цих змін. Конкуренція вважається серйозним стимулом для розвитку, крім того щоб залишатися на плаву фірма має постійно аналізувати діяльність опонентів. Важливими партнерами для підприємств вбачаються постачальники, від них залежить забезпечення необхідними ресурсами. Економічне середовище може мати значний вплив на діяльність, наприклад, криза здатна призвести до зниження попиту на товари і послуги, що ймовірно негативно вплине на фінансові результати. Політико-правове середовище також може позначатися на активності організації, скажімо, зміни в законодавстві спричиняють необхідність перегляду бізнес-процесів підприємства. Науково-технічне середовище визначає можливості для розвитку бізнесу, адже він має бути готовим до використання новітніх розробок у галузі. А соціально-культурне середовище у свою чергу впливає на потреби і поведінку споживачів, таким чином повертаючи нас до початку списку.

Згадані чинники є, так скажемо, класичними і притаманні усім видам підприємницької діяльності, але індустрія ІТ відносно сучасна, а тому диктує свої умови досягнення лідерських позицій на ринку. Водночас, якщо зовнішні фактори практично не зазнали змін, окрім майже повного суверенітету від постачальників (не забуваємо, що в ІТ також є так звана «сировина», яка представлена ліцензійними програмами, ПЗ, базами даних і тд.), то внутрішні хоч і здаються схожими, але все ж мають нюанси. На рисунку 1.2 зобразимо внутрішні фактори конкурентоспроможності ІТ фірми.

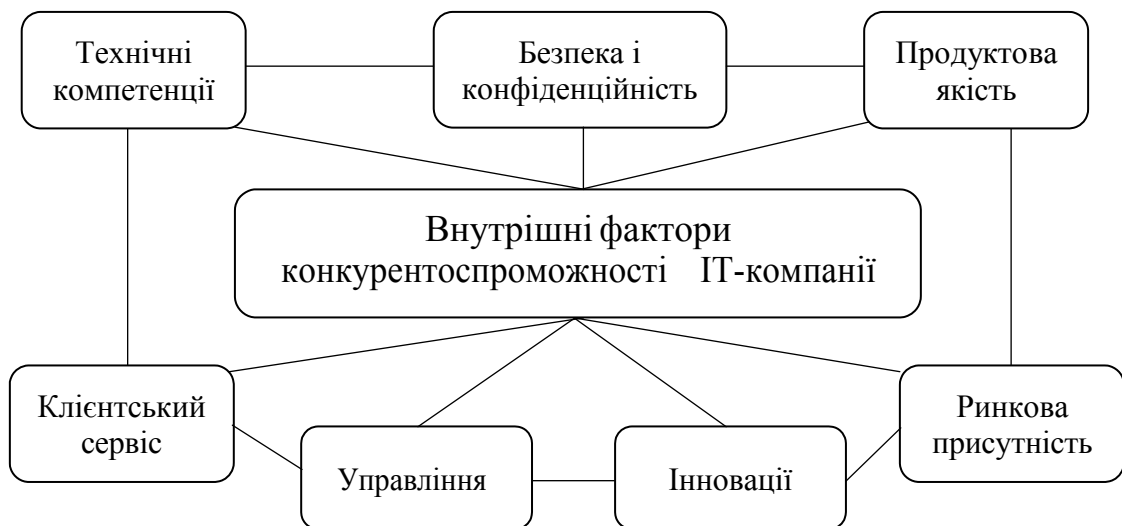


Рисунок 1.2 – Внутрішні фактори конкурентоспроможності ІТ-компанії

Джерело: розроблено автором на основі [36, с. 11-17]

Для докладного аналізу та виокремлення управління персоналом як ключового фактору забезпечення конкурентоспроможності фірми в ІТ галузі вважаємо за необхідне розкрити усі чинники успіху. Почнемо з поняття технічних компетенцій, що розуміють під собою експертизу і кваліфікацію персоналу, адже наявність високоскілованих фахівців у різних областях інформаційних технологій є ключовою для розробки і підтримки конкурентоздатних продуктів і послуг. Далі інновації, ця категорія включає дослідження і розробку, а також адаптацію до змін. Підприємства у вивчаємій області повинні активно інвестувати в дослідження та

розробку нових технологій та продуктів, щоб залишатися в курсі останніх тенденцій, оскільки здатність швидко адаптуватися до змін в технологічному середовищі та ринку також дуже важлива. Продуктова якість це не тільки високий рівень продуктів і послуг, який сприяє задоволенню клієнтів і забезпечує лояльність, а ще й в додаток до цього ретельне тестування і покриття, що допомагають уникнути помилок і проблем у програмному забезпеченні. Ефективна маркетингова стратегія і сильний бренд сприяють залученню нових клієнтів і збільшують продажі, в той час як можливість працювати на міжнародному ринку дозволяє розширити клієнтську базу і рівень прибутку, ці компоненти включені в фактор ринкової присутності. Ще одним показником є досконалий клієнтський сервіс, тобто розуміння потреб і вимог клієнтів, вчасна реакція на їхні запити і проблеми, встановлення відносин з замовниками на основі довіри і довгострокових партнерств. Для збереження відповідних взаємин не мало важливим в інформаційній області є гарантування безпеки та конфіденційності даних клієнтів і користувачів. Заходи зі збереження кібербезпеки допомагають уникати втрати даних та обороняють від кіберзагроз. Але найважливішим фактором конкурентоспроможності ввижаємо управління, першочергово людськими ресурсами, яке направляє попередньо вказані показники у правильне русло. Керівництво компанії повинно бути спроможним приймати стратегічні рішення, керувати і забезпечувати ресурсами компанію.

В індустрії інформаційних технологій, де зміни швидко відбуваються і конкуренція завжди на високому рівні, ефективне управління персоналом стає стратегічною конкурентною перевагою. Опираючись на проаналізовані фактори досягнення конкурентоспроможності ІТ бізнесом сформулюємо аспекти, які показують, чому адміністрування кадрами є найважливішим чинником успішності:

- Команда з кращими технічними здібностями, кваліфікацією та експертизою може розробляти якісніші продукти та послуги, що відповідають потребам клієнтів і конкурують на ринку.
- Вмотивований колектив більш відкритий до нових ідей та досліджень, що сприяє інноваціям і розробці нових рішень.

- Ефективне управління персоналом допомагає зберігати та передавати знання в компанії, що є важливим для накопичення досвіду та підтримки якості роботи.
- Задоволені працівники, які отримують відповідну оплату та можливості для розвитку, більш схильні залишатися в компанії і приносити користь у довготривалій перспективі.
- Компанії, які інвестують у розвиток лідерства серед свого персоналу, можуть забезпечити сталу кадрову базу для майбутнього успіху.
- Керування людським капіталом також включає в себе здатність ефективно адаптуватися до змін в технологічному середовищі та ринкових умовах.
- Організації зі здоровою робочою культурою здатні привертати та утримувати талановитий персонал, що сприяє конкурентоспроможності.

Таким чином, можна зробити висновки, що управління персоналом це: діяльність, яка скерована на результативне використання трудового потенціалу підприємства для досягнення його цілей, включає в себе широкий спектр функцій і завдань, таких як планування, підбір, навчання, мотивація, оцінка та розвиток кадрів. Основними відмінностями управління персоналом ІТ-організацій від керування робітниками у традиційних галузях є: найдинамічніша зміна технологій, що зобов'язує перманентну адаптивність до нових інженерій і змін у потребах клієнтів; глобалізація, адже продуктивна робота з людьми різних культур і країн вимагає від компаній ефективних систем управління міжнародними командами; велика конкуренція, у зв'язку з чим бізнеси повинні постійно інноваційно розвиватися і створювати сприятливе середовище для творчості і ініціативи своїх співробітників. Успішне адміністрування людським капіталом в індустрії ІТ стало стратегічною конкурентною перевагою, оскільки забезпечує підприємству найбільш виграшну позицію на ринку, так як включає в себе синергію внутрішніх факторів конкурентоспроможності, кожен з яких залежить від ефективності управління окремим індивідом, командами та їх кооперацією в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИВАТНОГО ІТ-ПІДПРИЄМСТВА REALX

2.1. Загальний аналіз підприємства та ринку його діяльності

Не зважаючи на глобальні кризи ІТ-індустрія залишається однією з найбільш швидкозростаючих і конкурентоздатних галузей світової економіки. Це не лише внаслідок постійного впровадження новітніх технологій і інновацій, але і завдяки важливій ролі, яку відіграє ефективне управління персоналом. Задля підтвердження судження розглянемо динаміку ІТ ринку у світовому та українському розрізі на рисунку 2.1.

Виходячи з даних зображених на рисунку 2.1 можемо зробити висновок, що тенденції розвитку світового ринку ІТ і українського сегменту в більшості співпадають. Не зважаючи на кризу у 2020 році, яка була викликана пандемією COVID-19 і спричинила падіння міжнародної економіки, обсяг галузі інформаційних технологій зріс на 7,02% і 19% у світовому та вітчизняному масштабі відповідно. Крім того, побудовані лінії тренду свідчать про продовження зросту високими темпами у міжнародному діапазоні. Якщо казати про національну тенденцію, то передбачити в якому напрямку буде рухатися сектор майже неможливо, з огляду на те, що у 2023 році об'єми ринку зменшились майже на 40%. Така ситуація викликана російською агресією на території української держави, адже через великі ризики, такі як відключення світла, мобілізація спеціалістів, можливість повного знищення обладнання і ресурсів, західні партнери зменшили кількість контрактів і коопераційних проектів з національним компаніями, що сильно погіршило і без цього конкурентну середу в індустрії.

Найдокладніше демонструє загострення ситуації суперництва зростаюча кількість відгуків на вакансії і критичне зменшення пропозицій роботи навіть для досвідчених спеціалістів. Розглянемо показники зображені на рисунку 2.2.

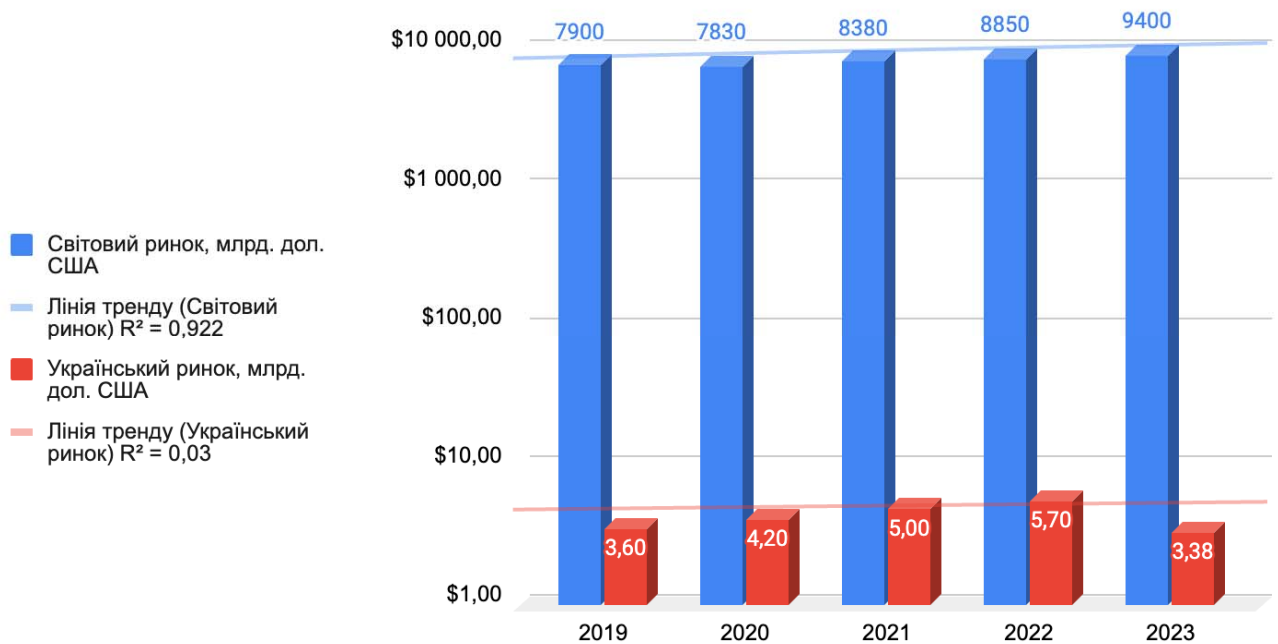


Рисунок 2.1 – Динаміка об'єму ІТ сектору у світі та Україні 2019-2023

Джерело: розроблено автором на основі [7, 9, 30, 31]

За допомогою рисунку 2.2 візуалізовано кількість вакансій на ІТ ринку для професіоналів з варіативним стажем роботи. Найменше число пропозицій припадає на недосвідчених і найкваліфікованіших кадрів, це не дивно, тому що продвинуті співробітники менш схильні до зміни компанії і тому їх найважче переманити, а молоді працівники не мають достатнього багажу знань для більшості проектів. Натомість фахівці з досвідом 1-5 років вкрай затребувані, бо володіють необхідною кваліфікацією і зазвичай не завищують зарплатні очікування. За даними з рисунку спостерігаємо різке падіння кількості вакансій у 2022 році в порівнянні з підйомом у 2021, і якщо у останньо згаданих робітників тенденція до спаду продовжується і у 2023 році, то для молодих і більш досвідчених колег ринок поступово повертає об'єми. Проте, більш яскраво показовою характеристикою є кількість відгуків на вакансії, це пов'язано з тим, що вона враховує не тільки пропозицію на певну посаду, але і попит, зобразимо динаміку на рисунку 2.3.

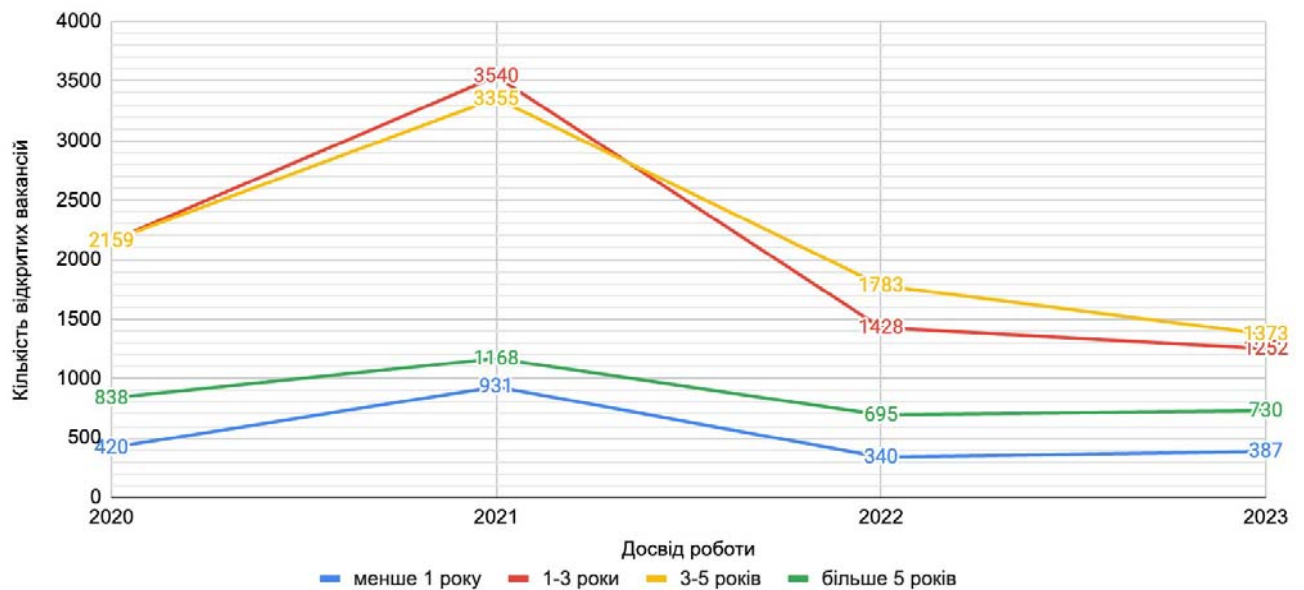


Рисунок 2.2 – Кількість вакансій для спеціалістів з різним досвідом роботи в рамках 2020-2023 років

Джерело: побудовано автором на основі [10]

З графіку 2.3 бачимо, що у 2021 році було різке зменшення середньої кількості відгуків на вакансії, адже через пандемію COVID-19 значна кількість бізнесів перейшли в електронний формат і попит на працівників помітно панував над їх пропозицією на ринку праці. Але вже у 2022 році внаслідок воєнних дій в Україні зліт відгуків на посади досяг пікового стану, особливо серед працівників початківців – до 72 осіб на одне вакантне місце. І лінія тренду чітко відображує зростаючу тенденцію на конкуренцію за вільні посади навіть серед найбільш досвідчених фахівців.

Отже, згрупувавши всі вищенаведені показники маємо наступну обстановку: наразі роботодавці в особі ІТ організацій знаходяться у виграшному становищі щодо кандидатів, адже попит на вакансію превалює над пропозицією у середньому більш як на 30%. Однак, хоча світовий ринок інформаційних технологій знаходиться у стадії активного розвитку і росту, індустрія в Україні зазнає значних ущербів, через втрату кваліфікованих ресурсів з різних причин. Тож аби не просто залишатися на плаву, але і займати лідерські позиції ІТ-бізнесам необхідно

впроваджувати та розвивати ефективну систему управління людськими ресурсами, як стратегічну основу конкурентоспроможності підприємства.

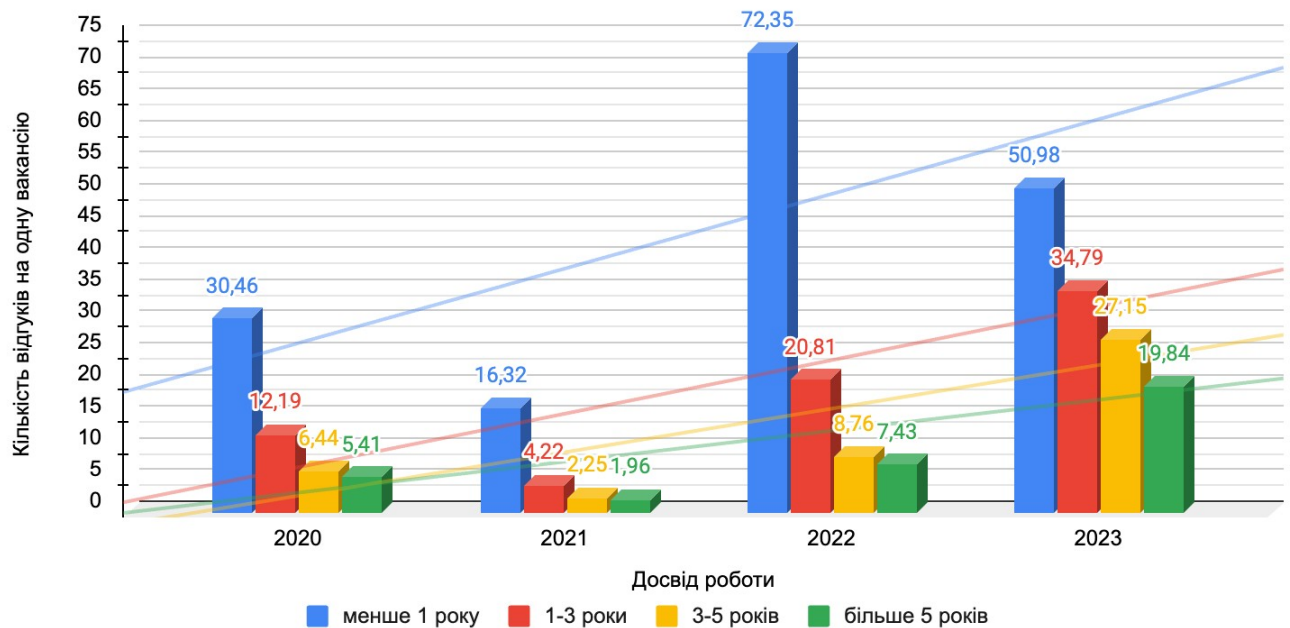


Рисунок 2.3 – Середня кількість відгуків на одну вакансію від кандидатів з різним рівнем досвіду у 2020-2023 роках

Джерело: побудовано автором на основі [10]

З метою підтвердження постулату дослідимо ІТ-бізнес на практиці. Об'єктом вивчення виступає українська компанія RealX, яка оперує на національному ринку з 2010 року. Основними видами робіт організації виступають створення власного продукту, що являє собою інструмент для управління проектами, а також аутсорсинг, тобто виконання різних видів робіт сторонніх компаній, або фізичних осіб, на контрактних умовах у рамках визначеного обсягу і термінів.

Головним чином RealX орієнтується на міжнародний ринок та співпрацює з зарубіжними замовниками, в основному з регіонів США та Європи. Внаслідок цього, організація конкурує з іншими фірмами, що пропонують подібні види обслуговування на світовому ринку, а також виступає супротивником у змаганні за технічно підкованих спеціалістів на вітчизняній арені. Така напружена ситуація вимагає досконалої системи управління людським капіталом.

Компанія RealX формується з кількох відділів, зокрема секцій розробки, маркетингу, адміністрування та бухгалтерії. На рисунку 2.4 відтворено організаційну структуру вивчаємої ІТ-організації.

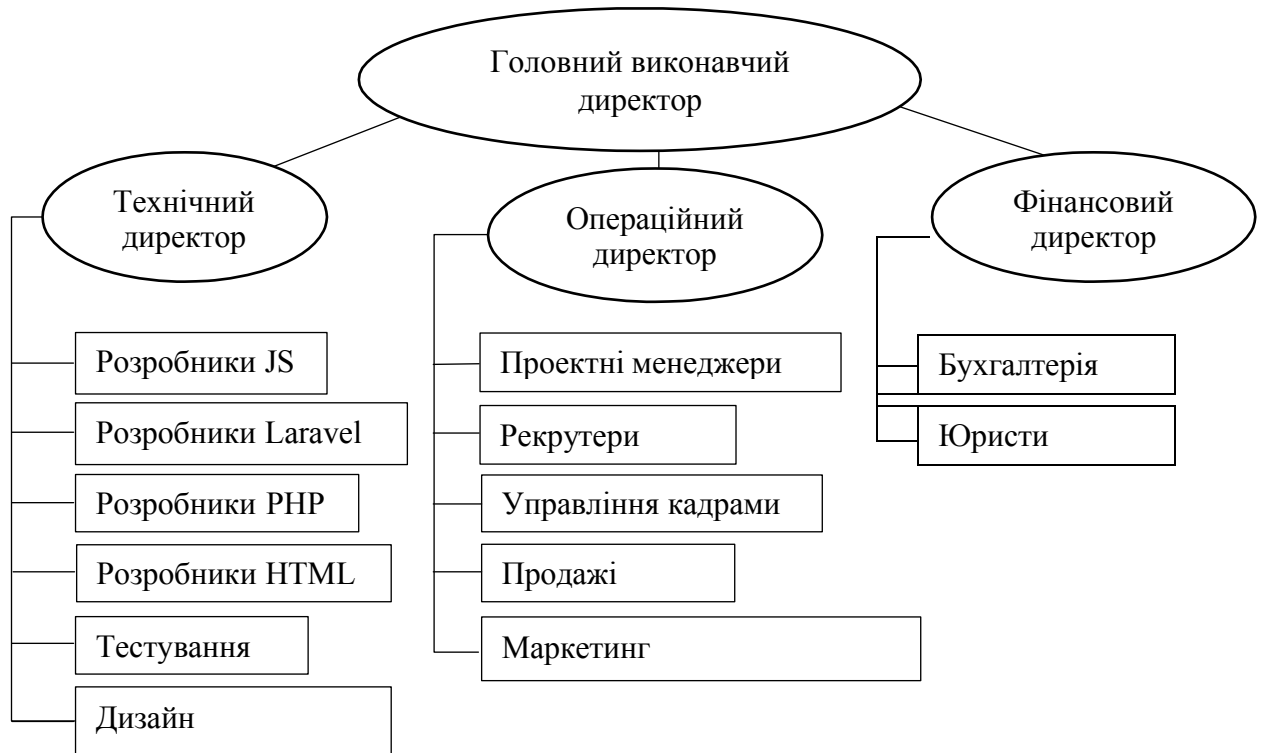


Рисунок 2.4 – Організаційна структура компанії RealX

Джерело: проілюстровано автором на основі даних підприємства RealX

Архітектура управління підприємства є лінійно-функціональною, тобто спеціалісти згруповані за функціями, які вони виконують, наприклад, розробка, дизайн, маркетинг, бухгалтерія, продажі, керування, а також підпорядковуються лінійним керівникам. Головою компанії є CEO (Chief Executive Officer), або простими словами головний виконавчий директор, в його обов'язки входить загальне керівництво і представництво організації. CEO підпорядковуються троє топ-менеджерів, які відповідають за функціональні області підприємства. СТО (Chief Technology Officer) – технічний директор, є відповідальним за науково-технічні аспекти в рамках організації, COO (Chief Operating Officer) – операційний директор, займається організацією поточних виробничих процесів і саме він впроваджує та контролює систему управління людським капіталом, CFO (Chief

Financial Officer) – фінансовий директор, несе відповідальність за фінансові та юридичні питання бізнесу. Підлеглими топ-менеджменту виступають керівники функціональних команд, або team leads, вони в свою чергу і відповідають за виконання колективом поставлених завдань і особисто приймають участь у їх реалізації.

В цілому, з огляду на фірму та багаторічний досвід її діяльності на високотехнологічному ринку, можемо впевнитись, що структура управління кадрами є ефективною, вона забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності, а також сприяє результативній взаємодії між різними функціональними областями. Проте завжди присутні варіанти та шляхи покращення, а отже необхідно їх представити, але попередньо проведемо SWOT-аналіз компанії RealX у таблиці 2.1. Це дасть нам можливість оцінити конкурентні переваги та недоліки, визначити моделі для зростання та розвитку, дати оцінку ризикам та загрозам для бізнесу, а також пізніше розробити та представити перспективні напрямки удосконалення системи адміністрування трудовим потенціалом для забезпечення підприємства конкурентоспроможних позицій як на вітчизняному так і на міжнародних ринках інформаційних технологій.

Таблиця 2.1 – Матриця SWOT-аналізу IT-організації RealX

1	2
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– експертний персонал; – стрімкий та ефективний процес підбору кадрів; – відсутність надмірної бюрократії; – прямолінійна комунікація спеціалістів з замовниками; – система привілеїв та бонусів; – гнучкість організації у вирішенні індивідуальних запитів; – позитивні відгуки та довговічність працівників; – право віддаленої роботи з будь-якої точки світу; – автономний та безпечний офіс у місті Львів.	– обмежена впізнаваність бренду компанії; – дефіцит маркетингових заходів направлених на розвиток бренду; – висока вартість послуг та продукту; – нехтування використання програм управління кадрами.
Можливості (O)	Загрози (T)
– зростаюча кількість перспективних кандидатів на ринку з нижчими запитами; – виходи на нові ринки, виявлення та переманювання кандидатів і замовників з країн Азії;	– інтенсивна конкуренція бізнесів у галузі; – зменшення контрактів від західних клієнтів у зв'язку з військовим станом в Україні;

Продовження таблиці 2.1

1	2
– динамічна робота над бренд-маркетингом, з метою підвищення привабливості бізнесу; – імплементація штучного інтелекту у власний та клієнтський продукт; – кооперація з іншими компаніями для збільшення ККД; – використання сучасних специфікованих програм для поліпшення системи управління кадрами.	– зменшення контрактів від західних клієнтів у зв'язку з військовим станом в Україні; – безпекова ситуація для членів команди; – зміни в податковій політиці, зокрема збільшення податкових відрахувань; – швидкісні інноваційно-технологічні трансформації.

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

На основі SWOT-аналізу RealX можна зробити висновок, що компанія має значний потенціал для успіху. Однак, необхідно максимально оминати слабкі сторони та скористатися можливостями, щоб розширити інструментарій для досягнення конкурентоспроможних цілей. Наведемо конкретні приклади того, як організація може успішно реалізувати рекомендації, що впливають з SWOT-аналізу:

- Інвестиції в навчання і розвиток персоналу: RealX необхідно встановити програми навчання та розвитку для свого персоналу, щоб підвищити їхні навички і знання, особливо в сфері новітніх технологій.
- Стратегія диверсифікації діяльності та розширення ринків: Компанія може розглянути можливості для введення нових продуктів або послуг, а також розширити свою присутність на міжнародних ринках, зосереджуючись на країнах Азії, де є потенціал для росту.
- Фінансування досліджень та розробки: RealX може виділити ресурси для активного дослідження та розробки нових технологій, щоб залишатися в авангарді технологічних інновацій у своїй галузі.
- Співпраця з іншими компаніями: Залучення до співпраці з компаніями як у власній галузі, так і в інших, може допомогти RealX здобути доступ до цінного досвіду, знань, нових ресурсів та можливостей для спільних проектів і розвитку.

У таблиці 2.2 представимо також збірну організаційно-економічну характеристику RealX.

Таблиця 2.2 – Організаційно-економічна характеристика організації RealX

Форма власності	Приватна компанія
Цільове призначення	Головним завданням підприємства, що досліджується, з одного боку, є реалізація та застосування інформаційних технологій в різноманітні компанії, незалежно від їх домену. А, з іншої сторони, виготовлення та популяризація власного технічного виробу.
Організаційна структура	Лінійно-функціональна, складається з таких основних відділів, як розробка, адміністрування, маркетинг, продажі та фінанси, що керуються топ-менеджментом.
Спеціалізація	Аутсорсингово-продуктова компанія, що надає ІТ послуги, а також розробляє та просуває власний продукт, що представляє собою інструмент для управління проектами.
Ринок	ІТ-компанія активно діє на світовому ринку інформаційних технологій та змагається з іншими суб'єктами цієї галузі, які надають аналогічні послуги. Компанія спрямована на міжнародний рівень та має клієнтську базу, розподілену у різних країнах, з основними ринками в США та Європі.

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

З представленої таблиці 2.2 можемо зазначити, що приватна компанія RealX є багатофункціональною, має двостороннє цільове призначення, жваво співпрацює на міжнародному ринку інформаційних технологій та спеціалізується на аутсорсингу та власному продукті.

З метою формування рекомендацій щодо поліпшення системи управління працівниками в рамках підвищення конкурентоспроможності підприємства вважаємо за потрібне розглянути поточний стан структури адміністрування.

2.2. Діагностика показників ефективності управління персоналом приватного підприємства

Показники успішності управління трудовими ресурсами – це кількісні або якісні метрики, які використовуються для оцінки ефективності HR-функції. Вони допомагають організаціям відстежувати прогрес у досягненні своїх цілей у сфері управління персоналом і приймати необхідні рішення для покращення результативності HR-процесів. Залежно від специфіки компанії критерії, що використовуються для вимірювання ефективності управління людськими

ресурсами можуть різнитися. Головне – це обирати ті індикатори, які найкраще відображають цілі і стратегії фірми.

Загалом галузь у якій функціонує бізнес є наукоємною, що потребує високої кваліфікації персоналу, а тому засвідчує твердження про необхідність підвищення ефективності управління кадровими ресурсами, як ключового фактору досягнення конкурентоспроможності організації. В даному ключі належить первинно розглянути який склад та структура людського капіталу наявна у фірми, надамо необхідну інформацію в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Склад та структура персоналу компанії RealX

Категорія персоналу	2020		2021		2022	
	Працівників	У % до загальної кількості	Працівників	У % до загальної кількості	Працівників	У % до загальної кількості
Технічний персонал	29	55,8	39	52,0	46	52,9
Технічний директор	1	1,9	1	1,3	1	1,1
Дизайн	4	7,7	7	9,3	7	8,0
Розробники HTML	2	3,8	5	6,7	4	4,6
Розробники PHP	4	7,7	5	6,7	5	5,7
Розробники Laravel	7	13,5	7	9,3	12	13,8
Розробники JS	9	17,3	12	16,0	14	16,1
Тестування	2	3,8	2	2,7	3	3,4
Адміністративний персонал	23	44,2	36	48,0	41	47,1
Головний виконавчий директор	1	1,9	1	1,3	1	1,1
Операційний директор	1	1,9	1	1,3	1	1,1
Маркетинг	6	11,5	10	13,3	13	14,9
Проектні менеджери	3	5,8	5	6,7	5	5,7
Продажі	4	7,7	7	9,3	8	9,2
Управління кадрами	2	3,8	3	4,0	4	4,6
Рекрутери	3	5,8	5	6,7	5	5,7
Фінансовий директор	1	1,9	1	1,3	1	1,1
Бухгалтерія	1	1,9	2	2,7	2	2,3
Юристи	1	1,9	1	1,3	1	1,1
Всього	52	100	75	100	87	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства RealX

На основі даних з наведеної таблиці бачимо наступне: загальна кількість персоналу в компанії RealX зросла з 52 осіб у 2020 році до 87 спеціалістів у 2022 році, що становить підвищення на 67,3% впродовж 3х звітних років. Ці показники свідчать про те, що організація активно розвивається та розширюється. При цьому цікавим аспектом є те, що частка технічних співробітників у загальній кількості кадрів зменшилася з 55,8% до 52,9%, що є не типовим для бізнесів працюючих у сфері інформаційних технологій. У той же час сумарна чисельність адміністративного персоналу навпроти зросла з 44,2% до 47,1% у 2020 та 2022 роках відповідно. Така ситуація виникла через декілька факторів, а саме RealX вдалося автоматизувати деякі механічні процеси у зв'язку з підвищенням кваліфікації технічного складу, це, в свою чергу, дозволило зосередитися на таких сферах діяльності як маркетинг та продажі, що потребували більшої кількості адміністративних співробітників.

Розглянемо детальніше зростання кількості кадрів за відділами. Чисельність дизайнерів зросла з 4 до 7 спеціалістів за триріччя, що допомогло зробити послуги та продукт більш клієнтоорієнтованими та зменшити час проектування. Серед фахівців з різними мовами програмування простежуємо наступні зміни: HTML збільшився з 3,8% до 4,6%, PHP не сильно зазнало змін і розширилося лише на одну особу у 2021 році. Якщо у Laravel кількість команди складала 7 осіб у 2020 році і зросла до 12 розробників у 2022, то у випадку з JS підрозділом чисельність спеціалістів підвищилася з 9 до 14, що становило зріст у загальному відсотковому відношенні на 55,6% за три досліджувані роки. Цьому сприяли зміни тенденцій розробки на світовому ринку інформаційних технологій. Команда тестувальників розширилася з 2 до 3 осіб, що сприяло підсиленню якості послуг та продукту, які надає компанія.

З інтересом слід аналізувати і адміністративний штат, за зростанням відділу маркетингу з 11,5 до 14,9 відсотків можемо заключити, що RealX сфокусувалося на брендингу та просуванні своєї компанії, що у майбутньому, скоріше за все, буде мати не аби який позитивний ефект на фінансові результати та рейтинг підприємницького суб'єкту. Примножилися і проектні менеджери, тобто фахівці,

які є основними управлінцями замовлень, з 3х до 5и людей, сприявши раціональному розподілу задач та технічних фахівців, тим самим зменшивши вірогідність помилок, недоліків, непорозумінь та скоротивши час виконання планів. Значним чином посилюється відділ продажів, з 7,7 до 9,2 у відсотковому відношенні, а це вказує на зростання попиту щодо фірми та дає змогу розширення на нові ринки збуту в перспективі. Чисельність рекрутингових працівників сягнула 5 індивідів, що прискорює пошук, залучення та найму високоскілованого персоналу. Все ж в розрізі нашої роботи найважливішим підрозділом виступає HR, тобто управління кадровим складом організації, що збільшив кількість спеціалістів у даній сфері з 2х до 4х. Прослідкуємо ефективність служби HR у RealX з огляду на показники стажу роботи спеціалістів у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура персоналу за стажом роботи в компанії RealX

Показники	2020		2021		2022	
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %
Всього кадрів:	52	100	75	100	87	100
З них мають стаж роботи:	-	-	-	-	-	-
До 1 року	11	21,2	32	42,7	20	23,0
1-3 роки	13	25,0	16	21,3	29	33,3
3-5 років	7	13,5	6	8,0	17	19,5
5-10 років	15	28,8	15	20,0	15	17,2
Більше 10 років	6	11,5	6	8,0	6	6,9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства RealX

У таблиці 2.4 спостерігаємо приріст чисельності співробітників зі стажом роботи від 1 до 3х років. Таке становище було викликано спочатку переходом більшості бізнесів на електронний вид діяльності, що в свою чергу зумовило збільшення попиту на технічних спеціалістів у 2021 році, а саме компанія RealX за звітний період найняла 32 нових фахівця. А потім початком російсько-української війни, адже певна кількість компаній не були ретельно підготовлені до такого

сценарію, що змусило спеціалістів шукати нові можливості роботи вже у фактичному місці дислокації, в описаний проміжок часу організація RealX поповнила свою команду на 20 нових колег. До слова, сумарна питома вага кадрів стажем до 1 року і 1-3 роки впродовж досліджуваного п'ятиріччя залишалася на рівні близько 55%, що свідчить про те, що бізнес активно залучає молодих фахівців і здійснює їх професійний розвиток. Це може бути ознакою динамічного росту та здатності компанії пристосовуватися до інноваційних технологій та вимог ринку.

Втрата кількості працівників з досвідом роботи 3-5 років протягом 2021 року ймовірно пов'язана з модифікацією технологічних стандартів, значним прогресивним розвитком у секторі та виходом на ринок нових компаній. Бувалі професіонали можуть стикатися з труднощами адаптації до нових вимог, або також шукати свіжі перспективи у конкурентів. Загалом в галузі ІТ існує незвичайна практика зміни компаній, вважається рядовим заміна роботодавця раз на 3-5 років, рахується, що таким чином професіонал збагачує свій запас знань та кваліфікацій, а також вправляється з комунікацією різних видів команд та технологій.

Збереження чисельності осіб з стажем роботи від 5 до більше ніж 10 років на сталому рівні свідчить про стабільність фірми RealX та здатність втримувати досвідчених експертів. Це є важливим показником для інформаційно технічного напрямлення, де довгостроковий трудовий капітал може мати цінний досвід та знання, які слугують результативності та сталому розвитку бізнесу.

Загалом, підвищення кількості службовців, акцент на юних спеціалістах та підтримка рівня експертних кадрів свідчать про успішне та ефективне управління людськими ресурсами в ІТ-компанії, її здібність пристосовуватися до інновацій та відповідність зростаючим потребам ринку.

Одним з показових факторів дієвості кадрової політики на підприємстві є наявність, раніше вже описаного у роботі інструменту, професійного навчання команди. При цьому, як було сказано попередньо, чинник освіти більш цікавий та привабливий не для молодших спеціалістів, а для фахівців середнього та високого рівня, адже фінансова мотивація практично не варіюється у рамках сегменту. Тож проведемо огляд елементу спеціалізованого тренування у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Професійне навчання спеціалістів за I-III квартал 2023 року

Вид навчання	Всього	За категоріями				
Всього навчено співробітників у тому числі:	35	Розробники (технічні спеціалісти)	Адміністративний склад	Менеджери	HR	Рекрутери
здобули нові навички та освоїли професії вперше;	17	11	2	2	1	1
опанували суміжні спеціальності.	18	5	9	1	1	2
Підвищили кваліфікацію з них:	-	-	-	-	-	-
у навчальних закладах;	7	2	4	-	1	-
у компанії;	11	4	5	-	-	2
пройшли курси.	17	10	2	3	1	1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства RealX

Отже, за даними з вищенаведеної таблиці бачимо наступне: сумарно у компанії за три квартали 2023 року було навчено 35 одиниць, тобто 35,7% від загального особового складу, охоплюючи технічний та адміністративний персонал, менеджерів, HRів та рекрутерів. З них 17 чоловік здобули нові навички та/або освоїли професії вперше, що може вказувати на впровадження сучасних технологій та масштабування функціональних полів бізнесу.

Спеціалісти також пройшли підвищення кваліфікації. Варто зауважити, що були застосовані варіативні методи освіти, включаючи отримання наукових здобутків у навчальних закладах, переймання знань та навичок безпосередньо всередині компанії і проходження професійних курсів. Це освітлює багатогранність підходів до освіти та застосування різноманітних ресурсів для підвищення кваліфікації кадрів.

Також звернемо увагу, що 18 робітників опанували суміжні спеціальності, що вказує на те, що організація обирає стратегію переорієнтації команди замість заміщення, а отже створює позитивний імідж як роботодавця. Загалом, результати

аналізу показника кваліфікаційної освіти підтверджують той факт, що компанія RealX приділяє значну увагу навчанню та удосконаленню свого кадрового резерву. Така практика може позитивно впливати на професіональний рівень та лояльність працівників, а також сприяти досягненню управлінських цілей та розвитку бізнесу в цілому.

Якщо система управління кадрами, що якраз таки забезпечують конкурентоспроможність підприємства в галузі інформаційних технологій, не працює ліквідно або має значні прогалини, то цілком очікуємо, що збільшиться плинність кадрів, що потягне за собою значні витрати для компанії, розберемо ґрунтовніше у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Час та вартість найму персоналу підприємства RealX

Вакансія	Junior Project Manager	Middle QA (Tester)	Senior JS Developer
Час найму			
Дата подачі заявки	11.09.2023	28.08.2023	11.08.2023
Технічне інтерв'ю	12.09.2023	31.08.2023	15.08.2023
Фідбек від фахівця	14.09.2023	06.09.2023	21.08.2023
HR інтерв'ю	15.09.2023	08.09.2023	29.08.2023
Оффер (пропозиція)	18.09.2023	11.09.2023	04.09.2023
Перший робочий день	20.09.2023	15.09.2023	11.09.2023
Затребувані робочі дні на закриття позиції:	8	15	22
Вартість закриття			
Бонус кандидату за перехід у компанію	-	250 дол. США	1000 дол. США
Бонус за найм рекрутеру	50 дол. США	100 дол. США	300 дол. США
ЗП/год HR	6,25 дол. США	6,25 дол. США	6,25 дол. США
ЗП/год рекрутер	10 дол. США	10 дол. США	10 дол. США
ЗП/год технічний спеціаліст	31,25 дол. США	31,25 дол. США	31,25 дол. США
Вартість закриття однієї вакансії всього:	97,5 дол. США	347, 5 дол. США	1347,5 дол. США
Денна вартість закриття однієї вакансії:	12,19 дол. США	23,17 дол. США	61,25 дол. США

Джерело: складено автором на основі даних підприємства RealX

У таблиці 2.6 проілюстровано час та вартість найму кандидатів на основі останніх контрактів працевлаштування підписаних в компанії RealX. Почнемо розбір з найнижчої позиції наявної в досліджуваній організації – рівень Junior. Як можемо проспостерігати робочі місця з початковим рівнем знань закриваються досить швидко, адже попит на проекти перевищує їх пропозицію на ринку. В нашому випадку заповнення місця відбулося за 8 робочих днів, вартість покриття однієї типової посади становить біля 100 доларів США в цілому, або 12ти доларів на день.

Справи зі спеціалістами середнього рівня кваліфікації йдуть вже складніше, в описаній ситуації на пошук та найм особи з валідними фаховими надбаннями пішло 15 днів, крім того, для переманювання кандидата йому був виписаний одноразовий бонус у сумі 250 доларів США. Таким чином, в середньому вартість покриття однієї вакантної позиції рівня Middle сягає майже 350 дол. США, а денна вартість пошуків коштує компанії майже 25 доларів на особу.

Досить логічним є те, що відкриті позиції Senior, тобто вищого рівня кваліфікації, закриваються довше, так як в IT фірмах очікується, що такий претендент матиме обширний досвід та глибокі знання в своїй області. Крім того, такі кандидати мають більш високі вимоги до роботодавців в плані бонусів, комфорту та проектних очікувань. Senior позиції є дуже популярними та конкурентними, тому знайти кандидатів з потрібним рівнем досвіду складно та витратно. На прикладі бізнесу RealX пошук підходящого спеціаліста зайняв 22 робочих дня, кожен з яких коштував фірмі більше 60 доларів США, а загалом ціна залучення нового члена у команду дійшла до приблизно 1350 дол. США. Крім того, звернемо увагу на те, що в таблиці не враховується вартість розміщення вакансій на професійних та інших відкритих площадках, адже у кожному окремому випадку ціна варіюється.

Як бачимо, такий елемент управління персоналом, як пошук та найм свіжих кадрів є досить затратним, тому важливим вбачається аналіз плинності робітників на підприємстві. Адже, всесвітньо підтвердженим є той факт, що утримання та перекваліфікація вже наявного ресурсу є більш раціонально обґрунтованою, ніж

фінансові та часові витрати на формування нового резерву. Рання плинність кадрів є дуже дорогою та вказує на наявні помилки та недоліки у системі управління, розглянемо цей показник в рамках досліджуваної компанії RealX у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Плинність кадрів на приватному ІТ-підприємстві RealX

Рік	Кількість наймів	Кількість звільнень	Всього співробітників	Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	Коефіцієнт плинності кадрів, %
2020	11	5	52	30,8	9,6
2021	32	9	75	54,7	12,0
2022	20	8	87	32,2	9,2

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства RealX

З огляду на таблицю бачимо, що коефіцієнт загального обороту кадрів в середньому складає більше 35%. Він був розрахований за формулою:

$$K_{з.о} = \frac{Ч_{н} + Ч_{з}}{Ч_{сер}} * 100 \quad (2.1)$$

де, $K_{з.о}$ – коефіцієнт загального обороту кадрів;

$Ч_{н}$ – число найманих працівників;

$Ч_{з}$ – число звільнених працівників,

$Ч_{сер}$ – середня кількість працівників за звітний період.

ІТ галузь відома своєю швидкістю та динамікою, де технології змінюються щодня, і компанії повинні бути готовими адаптуватися до цих змін, тому такий високий показник є нормою. Завдяки значному обороту персоналу, ІТ компанії можуть забезпечити свіжість інновацій та нових підходів до завдань. Цей процес робить їх більш конкурентоспроможними на ринку, де кожен день може з'явитися нова технологічна можливість чи конкурент, готовий висунути виклик.

Проте, варто помітити, що при значному рівні обороту кадрів коефіцієнт плинності у середньому залишається на позначці у 10,3%. Для його розрахунку була використана наступна формула:

$$Кп. к = \frac{Ч_3}{Ч_{сер} * 100} \quad (2.2)$$

де, Кп.к – коефіцієнт плинності кадрів;

$Ч_3$ – число звільнених працівників,

$Ч_{сер}$ – середня кількість працівників за звітний період.

Провівши зіставлення двох індикаторів можна стверджувати, що високий кадровий оборот спричинений розширенням компанії є позитивним аспектом. Збільшення чисельності працівників свідчить про успішний розвиток компанії та її здатність адаптуватися до ринкових умов. Нові члени команди можуть приносити з собою свіжі ідеї та перспективи, що сприяє інноваціям та конкурентоспроможності. Також плинність кадрів, не зважаючи на специфіку ніші, утримується на рівні біля 10%. Це підтверджує ефективність кадрової політики впровадженої фірмою. Компанія проводить раціональний підбір кваліфікованих фахівців, належну адаптацію співробітників та відповідає їх очікуванням та запитам. Це свідчить про дбайливе ставлення до персоналу та здатність створювати сприятливу робочу атмосферу, що слугує задоволенню працівників та забезпечує стабільність у кадровому складі компанії.

У рамках дослідження проблематики роботи нас також цікавить такий фінансовий показник, як дохід на одного працівника фірми. За допомогою аналізу цього показника постає можливість визначення продуктивності команди, адже високий дохід на члена бізнесу означає, що кожен працівник приносить значну вартість. Також прослідковується рівень конкурентоспроможності організації, оскільки вона може витратити більше на заробітну плату та розвиток, привертаючи висококваліфікованих фахівців. Розкривається задоволеність професіоналів та висока якість робочого середовища, що сприяє збереженню та приваблюванню талановитих робітників. А також, цей показник може свідчити про ефективність управління компанією, включаючи стратегії найму, тренінги та розвиток персоналу, а також оптимізацію виробничих процесів. Тож, переведемо увагу на таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 - Дохід на одного робітника компанії RealX

Рік	Загальний дохід компанії, дол. США	Всього працівників, осіб	Дохід на одного працівника, дол. США	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2020	850 000	52	16 346,15	- 5 426,61	- 49,7
2021	1 350 000	75	18 000,00	- 7 080,46	- 64,8
2022	950 000	87	10 919,54	-	-

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства RealX

За таблицю 2.8 маємо можливість дослідити коливання рентабельності на одного співробітника компанії. Найвищий рівень прибутковості, що сягає 18 тис. дол. США на особу, відслідковуємо у 2021 році. Це пов'язано з ажіотажом на замовлення інформаційно технічних продуктів та послуг після кризи у 2020 році спричиненою COVID-19. У 2022 році спостерігаємо найнижчий рівень доходу на працівника за досліджуване триріччя – менше 11 тис. дол. США. Усереднені показники абсолютного та відносного відхилення вказують на вражаюче падіння близько 6 тисяч доларів США або мінус більш ніж 55%. Таке становище речей було спровоковане російською військовою агресією щодо Української держави. Через високі ризики втрати своїх фінансових ресурсів та потенціальне невиконання договірних умов значна кількість замовників прийняли рішення щодо завершення робочих стосунків з українськими компаніями.

Всі вищенаведені індикатори вказують на те, що керування кадровим складом бізнесу є важливим фактором досягнення конкурентоспроможності в більшості зі статистичної сторони, в той час, як, на нашу думку основним ключовим показником результативності управлінської стратегії виступає її оцінка спеціалістами, які обіймають посади безпосередньо в середині компанії.

Для визначення цього результату ми провели анонімне опитування усіх категорій персоналу наявних у фірмі. Спеціалістам було запропоновано оцінити різні аспекти кадрової політики, а потім за розбаловкою вказаною у таблиці 2.9 автор систематизував та усереднив оцінки співробітників фірми.

Таблиця 2.9 – Опис оціночних балів

Бали	Розкриття значення балів
1-2	Працівник взагалі незадоволений визначеною категорією управління, має негативний досвід та загалом не дає відгуків
3-4	Працівник скоріше незадоволений визначеною категорією управління, має здебільшого негативний досвід, надає тільки стислі, неінформативні відгуки
5-6	Працівник нейтрально ставиться до визначеної категорії, не має взагалі, або має незначну кількість досвіду, не може сформулювати відгук навіть за запитом
7-8	Працівник більше задоволений чим ні, має здебільшого позитивний досвід, надає відгуки за потребою
9-10	Працівник повністю задоволений визначеною категорією управління, має позитивний досвід та формує чіткі, позитивні відгуки

Джерело: складено автором

В тому випадку, якщо спеціалісти є чесними та об'єктивними у своїй оцінці, такі дані надзвичайно цінні для аналізу HR відділом і топ-менеджментом у тому числі.

За результатами анкетування кадрів підприємства (додаток А) була сформована та усереднена таблиця оцінки відчуття задоволеності роботою 2.10. Вбачаємо, що найнижчі показники комфортності прослідковуються у таких відділах як RHR, Design і Sales, це може вказувати на дефекти як в загальній системі управління, так і по підрозділах зокрема. Серед трьох команд виділяємо спільні нарікання на онбординг зі сторони нашої компанії, та низьку загальну оцінку менеджера. Отже для HR команди необхідним є негайна трансформація системи адаптації, адже загалом технічний відділ оцінює цей показник досить низько, та перегляд ролі Team Lead, або їх навчання для кращої комунікації з колегами.

Крім незадовільного балу системи онбордингу, технічний відділ також вказує на потребу у доопрацюванні робочого місця та перегляду документації, що висвітлює запити та потреби від фахівців. Судячи з розбаловки адміністративного підрозділу спеціалістам з керування потрібно сконцентруватися на можливостях зростання та розвитку. Тим паче, що це питання постає з усередненого аналізу по всій компанії.

Таблиця 2.10 – Оцінка ступеня задоволеності роботою кадрів досліджуваної ІТ-компанії RealX

Категорія персоналу	Оцінка процесу онбордингу зі сторони компанії	Оцінка процесу онбордингу зі сторони замовника	Рівень задоволеності роботи на проєкті	Рівень розуміння вимог та потреб	Оцінка можливості зростання та розвитку	Оцінка забезпечення технічними ресурсами	Оцінка місця роботи	Оцінка темпу роботи	Оцінка рівня доходу	Загальна оцінка менеджера	Середній показник
Технічний	6,8	8,5	8,5	7,8	7,5	8,3	7,8	8,3	8,8	8,2	8,1
Дизайн	5	7	7	8	8	6	8	8	9	5	7,1
Розробники HTML	7	9	8	7	7	9	7	9	9	9	8,1
Розробники PHP	6	8	8	6	6	5	5	8	7	6	6,5
Розробники Laravel	9	8	10	9	7	10	9	9	9	10	9,0
Розробники JS	6	9	10	7	9	10	10	9	10	9	8,9
Тестування	8	10	8	10	8	10	8	7	9	10	8,8
Адміністративний	8,9	8,0	8,4	8,4	7,6	8,7	9,6	8,0	8,3	8,7	8,2
Маркетинг	7	8	10	10	6	9	10	10	7	9	8,6
Проектні менеджери	8	9	7	9	8	7	9	8	9	10	8,4
Продажі	5	-	8	8	7	10	10	6	6	7	7,4
Управління кадрами	10	-	9	7	7	8	10	8	9	7	8,3
Рекрутери	9	-	8	10	9	8	10	9	8	10	9,0
Бухгалтерія	9	7	7	5	6	9	9	7	9	10	7,8
Юристи	7	8	10	10	5	10	9	8	10	8	8,5
Середній показник задоволеності	7,4	8,3	8,5	8,2	7,2	8,5	8,8	8,2	8,5	8,5	8,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства RealX

Крім незадовільного балу системи онбордингу, технічний відділ також вказує на потребу у доопрацюванні робочого місця та перегляду документації, що висвітлює запити та потреби від фахівців. Судячи з розбаловки адміністративного підрозділу спеціалістам з керування потрібно сконцентруватися на можливостях зростання та розвитку. Тим паче, що це питання постає з усередненого аналізу по всій компанії.

Не дивлячись на наявні прогалини, загальний рівень задоволеності співробітників компанії є високим. Середній бал за всіма показниками становить 8,2. Це вказує на зацікавленість організації у ефективній системі управління

кадрами, але також висвітлює обов'язковість відшліфування неоднозначних моментів.

Резюмуючи зазначений матеріал маємо наступне, в той час, як загальний об'єм світового ІТ ринку зростає, український сегмент зазнав значного падіння через військову агресію з російської сторони. Це спричинило за собою зменшення кількості вакантних посад та підвищення конкурентної боротьби серед спеціалістів. Не зважаючи на це, індустрія є досить швидкоплинною і ситуація змінюється бодай не миттєво, тому було вибрано шлях практичного дослідження на реально функціонуючому підприємстві RealX. Це організація, що працює на міжнародному ринку інформаційних технологій, та має лінійно-функціональну архітектуру управління кадрами. Завдяки проведеному SWOT-аналізу було сформовано ряд зразків, як максимально оминати слабкі сторони та скористатися можливостями. За допомогою таких індикаторів, як структура компанії, склад кадрів за стажем роботи, кількість професійного навчання, час та вартість найму, дослідженню показників плинності персоналу, а також проведенню опитування щодо оцінки ступеня задоволеності роботою вдалося провести діагностику ефективності управління кадровим резервом на приватному аутсорсинго-продуктовому ІТ-підприємстві RealX, визначити слабкі місця та закласти передумови удосконалення системи керування.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МЕТОДИКИ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ПРИВАТНОГО ІТ-ПІДПРИЄМСТВА REALX

3.1. Цільові напрямки удосконалення кадрової політики приватного ІТ-підприємства RealX з метою підвищення конкурентоздатності

На підставі проведеного в рамках написання представленої роботи аналітичного дослідження, а також відповідно до проблемних аспектів кадрової політики у приватному ІТ-підприємстві RealX, нами було визначено такі цільові напрями удосконалення управління персоналом у фірмі, яка розглядається, сфери інформаційних технологій, які наочно відображені у таблиці 3.1.

Коротко розкриємо кожен із цільових напрямів удосконалення кадрової політики з погляду завдань реалізації.

Цільовий напрямок № 1. Формування комплексу заходів по залученню та закріпленню новоприбулих спеціалістів. Задачами реалізації представленого цільового напрямку поліпшення управління персоналом фірми RealX є:

- зменшення часу та вартості найму робітників;
- прискорення процесу адаптації нового співробітника до особливостей функціонування компанії RealX;
- зниження значення коефіцієнту загального обороту кадрів.

Цільовий напрямок № 2. Організація системи навчання персоналу на робочому місці з розробкою системи оцінки ефективності навчання, а також створення плану кар'єрного зростання. Задачами реалізації представленого цільового напрямку поліпшення управління персоналом фірми RealX є:

- реалізація нестандартних рішень по розвитку кадрів інформаційно технічного підприємства, а також оптимізація бізнес процесів, що реалізуються у рамках діяльності компанії;
- формування високоефективної системи оцінки якості навчання, реалізація якої дозволить оптимально та найбільш раціонально коригувати план

навчання кожної окремої групи персоналу досліджуваного ІТ підприємства, підлаштовуючи його під передові та найбільш затребувані технології та практики діяльності, що застосовуються у інформаційно технічній сфері;

– досягнення високого рівня виконання співробітниками бізнесу RealX своїх трудових обов'язків, шляхом розробки прозорого та зрозумілого плану кар'єрного зростання в межах організації.

Таблиця 3.1 – Цільові напрямки удосконалення кадрової політики приватного ІТ-підприємства RealX

Проблема в області реалізації управлінської політики	Цільовий напрямок удосконалення управлінської політики відповідно до виявленої проблеми
Низька ефективність системи залучення та незадовільна оцінка персоналом процесу адаптації, в результаті чого спостерігаються високі значення у коефіцієнта загального обороту кадрів (~ 40%).	Формування комплексу заходів по залученню та закріпленню новоприбулих спеціалістів в середині досліджуваної компанії (прелімінаринг, менторство).
Незадовільна оцінка фахівцями показника можливості зростання та розвитку. Низький відсоток проходження професійного навчання (35%), відсутність прозорого та зрозумілого плану кар'єрного зростання.	Організація системи навчання співробітників на робочому місці з наступною розробкою методики оцінки ефективності навчання. Розробка плану кар'єрного зростання.
Відсутність системи нематеріального мотивування спеціалістів.	Формування заходів з розробки системи нематеріального стимулювання працівників (медичне страхування, гейміфікація, пільгове кредитування).

Джерело: розроблено автором

Цільовий напрямок № 3. Формування заходів щодо розробки системи нематеріального стимулювання. Задачами реалізації представленого цільового напрямку поліпшення управління персоналом фірми RealX є:

– стимулювання фахівців ІТ підприємства до ефективної діяльності без прямих матеріальних витрат;

– надання допомоги співробітникам за прагнення розвитку в рамках компанії;

– створення неформальних зв'язків та міжособистісних симпатій за рахунок новітньої ігрової системи керування бізнес процесами.

В результаті реалізації всіх перерахованих вище напрямків удосконалення кадрової політики очікуються такі якісні зміни у моделі кадрової політики підприємства, схематично представлені малюнку 3.1.



Рисунок 3.1 – Зміни, що очікуються в моделі реалізації кадрової політики

Джерело: розроблено автором

Далі перейдемо безпосередньо до формування програми з підвищення ефективності управління персоналом, що реалізується всередині приватного ІТ підприємства RealX, розгляд її складових елементів, відповідних переліченим у цьому розділі цільових напрямів, а також оцінці ефективності впровадження розробленої програми щодо вдосконалення кадрової політики.

3.2. Заходи підвищення ефективності управління кадрами для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу

Насамперед, варто сказати, що підвищення ефективності управлінської політики є комплексом заходів за якісною та кількісною оцінкою ефективності всього переліку використовуваних у кадровій роботі принципів, цілей, завдань, методів, форм і коштів, з подальшим формуванням заходів щодо примноження та ефективного розвитку рівня професіоналізму кадрів суб'єкта господарювання та їхнього професійного потенціалу. Результатом розробки та реалізації заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики стає формування високоякісного, ефективного та згуртованого трудового колективу, який здатний оперативно та раціонально реагувати на умови здійснення професійної, що змінюється діяльності, а також на зміни у стратегії управління підприємством сфери інформаційних технологій та її персоналом.

У таблиці 3.2 представимо розроблену методику підвищення ефективності управління персоналом на приватному ІТ підприємстві RealX.

Далі перейдемо до деталізації методики та заходів, що входять до неї, спрямованих на підвищення ефективності кадрової політики в досліджуваній компанії.

На сьогодні питання залучення кваліфікованих кадрів у інформаційно технічних компаніях по всьому світу актуальні як ніколи. Епоха глобалізації та комп'ютеризації породила високий дефіцит професійних робітників. Це підтверджують дані з аналізу часу та вартості найму проведені у таблиці 2.6 другого розділу роботи. При чітко побудованій системі організації прелімінарингу,

цю технологію легко пристосувати під практики роботи RealX, забезпечивши потужний плацдарм своєї майбутньої успішності.

Таблиця 3.2 – Методика підвищення ефективності управління персоналом на приватному ІТ підприємстві RealX

1	2	3	4	5	6
Цільовий напрямок	Заходи, що входять до складу цільового напрямку	Відповідальні за реалізацію	Строки реалізації заходів	Ресурси для реалізації заходів	Очікуваний результат
Залучення та адаптація персоналу	1) Введення системи прелімінарінгу.	Операційний директор; HR менеджер.	Розробка: 1 місяць. Впровадження: 3 місяці.	Програми стажування, участь в професійних ярмарках, реклама компанії.	Збільшення подачі заяв на роботу, що приведе до зменшення часу та вартості на пошук та залучення.
	2) Впровадження системи менторства.	Операційний директор; Технічний директор; HR менеджер.	Розробка: 3 місяці. Впровадження: 6 місяців.	Спеціалісти з досвідом роботи у компанії більше 3х років.	Скорочення показників обороту кадрів. Зростання швидкості адаптації.
	3) Формування методики оцінки системи менторингу.	HR менеджер.	Розробка: 3 місяць. Впровадження: після апробації менторства.	-	Виявлення найслабших місць в системі менторства.
Навчання та розвиток кадрів	1) Формування та введення комплексної системи навчання на робочому місці	Операційний директор; Технічний директор; HR менеджер.	Розробка: 3 місяці. Впровадження: 3 місяці.	ПЗ для навчання спеціалістів	Зростання рівня кваліфікації спеціалістів. Зниження коефіцієнту обороту кадрів.
	2) Формування методики оцінки системи навчання.	HR менеджер.	Розробка: 3 місяці. Впровадження: 1 місяць після навчання.	-	Контроль над навчанням та збільшення його ефективності.
	3) Розробка планів кар'єрного зростання.	Виконавчий директор; HR менеджер.	Розробка: 3 місяці. Впровадження: 3 місяці.	-	Сприяння відкритості системи та професійному розвитку.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
Нематеріальна мотивація	1) Впровадження системи медичного страхування для всього персоналу та їх родин.	Виконавчий директор; HR менеджер.	Розробка: 3 місяці. Впровадження: 3 місяці.	Співпраця зі страховою компанією.	Покращення іміджу роботодавця. Підвищення лояльності та відданості робітників.
	2) Впровадження пільгового кредитування для лояльних співробітників.	Фінансовий директор; Юрист; HR менеджер.	Розробка: 6 місяців. Впровадження: 3 місяці.	-	Зменшення плинності кадрів. Зростання лояльності спеціалістів.
	3) Використання систем гейміфікації.	Операційний директор; HR менеджер.	Розробка: 1 місяць. Впровадження: 1 місяць.	Програми для системи гейміфікації.	Зростання мотивації до праці та культури змагання між командами.

Джерело: розроблено автором

Прелімінаринг – це стратегія залучення молодих та перспективних фахівців. Багато компаній беруть на замітку майбутніх співробітників, коли ті ще навчаються в університетах або на спеціалізованих курсах, попередньо укладаючи договори з навчальними закладами, щоб потім не прогати перспективного молодого фахівця. Як правило, основна мета — «виростити» фахівців, які знатимуть специфіку роботи конкретної компанії, розумітимуть бізнес-процеси. Поки новий працівник просувається кар'єрними сходами, він накопичує величезну базу знань, відповідно, надалі може зайняти високу позицію. Це допомагає заощаджувати на доборі управлінців та найбільш кваліфікованих кадрів.

При прелімінарингу можливі такі варіації співробітництва підприємства та випускників:

Презентація приватного ІТ підприємства RealX, ознайомлення випускників з компанією, її політикою, сферою діяльності, місцем на ринку та перспективами розвитку.

Рекрутинг молодих спеціалістів та фахівців, що підвищували кваліфікацію, або змінювали напрямки діяльності. Пошук та відбір найбільш підходящих студентів університетів та спеціалізованих курсів для проходження стажування та практики.

Конкурсні відбори серед спеціалістів для виявлення кращих перспективних робітників, перевірки знань, а також пошуку перспективних ідей для розвитку бізнесу.

Організація спільних заходів, наприклад ярмарок вакансій, днів кар'єри, днів відкритих дверей і тому подібних.

Однією з переваг системи є можливість адаптації «зелених» працівників під вже діючі в ІТ компанії норми і правила, у той час, як вимоги кваліфікованих кандидатів на вакантну посаду часто бувають завищені. [19, с. 17-20]

Застосування прелімінарингу в організації RealX пропонується здійснювати наступним чином:

- проведення презентації ІТ підприємства RealX відповідно до завдання керівника та кадровим завданням, ознайомлення з нею студентів та випускників;
- підготовка пакету документів для укладання договорів на стажування та практику;
- залучення «зелених» фахівців на постійну роботу у RealX під час демонстрації високих результатів професійної діяльності у межах інформаційно технічного підприємства.

Кожен працівник у своїй трудовій діяльності прагне реалізувати свої професійні якості та здібності, підвищити рівень професіоналізму. Для роботи з «новачками» у компанії RealX буде раціональним сформувавати групу менторів з числа найбільш досвідчених, кваліфікованих співробітників та професіоналів своєї справи, які підкажуть новим співробітникам, як правильно використовувати свої професійні якості та здібності у роботі в рамках підприємства. [6, с. 45]

Враховуючи складність роботи на інформаційно технічному підприємстві та велику кількість замовників, доцільно буде встановити діапазон менторства 2:1. Кожен ментор бере до себе двох підопічних та курирує їх. Також на даний момент

топ менеджменту варто приділити увагу прелімінарингу як одному з перспективних методів формування трудового колективу.

Для оцінки системи менторства, що пропонується до впровадження у фірму RealX, вважаємо раціональним використовувати модель американського вченого і менеджера Дональда Кірпатріка. Він запропонував оцінювати навчання за чотирма рівнями, які представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Модель оцінки менторства Дональда Кірпатріка

1	2	3	4	5
Рівень	Характеристика	Мета	Інструменти	Результати
Оцінка реакції учасника	Кількісна оцінка задоволеності працівника від менторства.	Отримання інформації про проведення та якість менторства, виявлення та розуміння причин задоволення чи невдоволення від менторства, вплив на працівника та його покращення, оцінка ментора, а розуміння необхідності даного методу розвитку.	Проводиться за допомогою анкети, яка включає питання про такі аспекти, як інформованість про менторство, час, місце та умови проведення, корисність, кваліфікація ментора, можливість і готовність застосовувати знання в повсякденній роботі.	Проводиться в момент, коли співробітник лише закінчив проміжний етап або повний цикл менторства, щоб отримати «чисту» інформацію про організацію та якість навчання.
Оцінка отриманих знань	Кількісна оцінка того, що співробітник засвоїв у результаті навчання.	Визначення того, наскільки співробітник засвоїв нові знання та навички	Проводиться за допомогою тестів, які включають питання по темах, які були вивчені в рамках менторства. Тести можуть бути письмовими, усними чи практичними, а також проводитися на різних етапах.	Допомагає оцінити ефективність менторства та визначити, які аспекти необхідно покращити.
Оцінка зміни поведінки	Якісна оцінка того, наскільки співробітник застосовує нові знання та навички у своїй роботі	Визначення того, наскільки ефективно навчання вплинуло на поведінку співробітника	Проводиться за допомогою різних методів, таких як спостереження, опитування, інтерв'ю та інші.	Спостереження рекомендується проводити до початку курсу менторства, через два тижні після його завершення і повторно через 2-3 місяці.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
Оцінка бізнес результатів	Кількісна оцінка того, як менторство вплинуло такі бізнес показники, як продуктивність, обсяг продажу, витрати та інші.	Визначення того, наскільки ефективно менторство принесло користь компанії	Проводиться за допомогою ключових показників ефективності (KPI), що розробляються для кожної конкретної компанії.	Проводиться щокварталу або щорічно і в ній беруть участь співробітник, керівник та HR відділ.

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Позитивними ефектами впровадження системи прелімінарингу, системи менторингу та формування методики її оцінки на підприємстві RealX ввижаються: зменшення часу та вартості найму спеціалістів, підвищення рівня онбордингу, що був низько оцінений в таблиці 2.10, за рахунок тісної співпраці з менторами, а також різногранна оцінка менторства, що висвітлює не тільки якість навчання, а і його вплив на бізнес результати.

Далі розглянемо другий цільовий напрямок підвищення ефективності управління персоналом на приватному ІТ підприємстві RealX – навчання та розвиток кадрів. Насамперед зазначимо, що традиційна система навчання, яка передбачає відволікання співробітників фірми на певний період від робочого місця і, отже, веде до втрат підприємства аналізованої сфери діяльності, в сучасних умовах виявляється все більш неефективною, оскільки надає негативний вплив на розвиток інформаційно технічних продуктів та послуг. З метою зниження витрат на процес навчання та підготовки пропонується впровадити систему навчання, в основу якої ляже система дистанційного навчання.

Основними перевагами такої системи є інформативність, оперативність, можливість оптимізації використання часових та грошових ресурсів, гнучкість та адаптивність. Дистанційне навчання дозволяє виявляти та поширювати найкращі практики у сфері ІТ, оперативно обмінюватися проблемами, а також колегіально знаходити оптимальні шляхи їх вирішення. Також такого роду освіта допомагає знизити витрати на навчання одного ІТ-фахівця у 3-5 разів, зберігаючи при цьому якість навчання, збільшуючи обсяги і навіть інтенсивність. Можна звернути увагу

на такий дистанційний формат як вебінари. Вони дозволяють приєднати до процесу співробітників із різних підрозділів компанії, що у значній мірі підвищить продуктивність навчання фахівців, тим самим дозволяючи досягти максимальних результатів від діяльності. [11, с. 87-90]

Розглянемо послідовність організації навчання:

Крок перший: планування навчання персоналу. Планування навчання спеціалістів має здійснюватися, перш за все, на підставі результатів вивчення та якісної оцінки нововведень у галузі інформаційних технологій, а також на підставі відбору найбільш ефективних методів планування розвитку та підвищення кваліфікації фахівців, які займаються розробкою нових продуктів і послуг.

Крок другий: розробка програми і плану навчання. Програма, план та графік реалізації навчання ІТ-фахівців має бути індивідуальним залежно від категорії працівників, а також відповідати поточним потребам кінцевих споживачів.

Крок третій: проведення навчання та оцінка його ефективності. Освіта здійснюється відповідно до розробленої програми, плану та графіку навчання, після чого підлягає проведенню оцінки ефективності. Попередньо, оцінювання навчання персоналу на підприємстві RealX не проводилося, тому для вдосконалення кадрової політики, з погляду оцінки результатів навчання співробітників, пропонується застосовувати системний підхід, який передбачає наявність чітких критеріїв оцінки ефективності навчання, розглянемо їх на наведеному рисунку 3.2.

Представлена методика оцінки ефективності навчання ІТ-фахівців дозволить:

- контролювати результативність проведених заходів щодо навчання персоналу;
- підвищити ефективність навчання;
- покращити якість підготовки кадрів таким чином підвищивши їх конкурентоспроможність, що є однією з найважливіших складових процесу реалізації кадрової політики в досліджуваній компанії.



Рисунок 3.2 – Оцінка ефективності навчання спеціалістів

Джерело: розроблено автором

Постачальником освітніх послуг пропонується ITVDN (IT Video Developers Network). Його основними перевагами є: присутність на ринку з 2014 року, автори курсів – сертифіковані спеціалісти міжнародного рівня, широкий спектр навчальних програм, співпраця з провідними ІТ компаніями в країні.

Вартість річної підписки на платформу становить 170 дол. США, виходячи з показників таблиці 2.3, при кількості персоналу у 87 осіб, на рік навчання бізнес буде витрачати майже 15 тисяч доларів США. [2]

Не менш важливим ніж можливість навчання на підприємстві є прозорий процес розвитку. Для цього вважаємо за потрібне впровадити розробку відкритих

індивідуальних планів кар'єрного зростання для кожного члена команди. Варто зазначити, що зазвичай плани кар'єрного зростання охоплюють широкі часові проміжки та довгострокові цілі [21, с. 153], а сфера діяльності розглянутої організації вкрай швидкозмінна, тому є необхідність у використанні подібного, але більш гнучкого інструменту планування розвитку.

Таким може виступити Road Map – докладно у перекладі з англійської мови, це дорожня карта, але в нашому контексті він розглядається як система розвитку. Road Map являє собою докладний і структурований план, в якому викладаються ключові цілі та завдання. Він фокусується на коротко- та довгострокових цілях, яких прагнуть досягти в межах передбачуваних термінів. Road Map може створюватися як для компанії в цілому, так і для проекту, команди або окремої особистості. [34] Для кращого розуміння розглянемо приклад цього інструменту в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Приклад Road Map на період випробувального терміну для HR менеджера

ПІБ спеціаліста			Василенко Світлана Ігорівна		
Дата початку Road Map			01.05.2023		
Дата закінчення Road Map			31.07.2023		
1	2	3	4	5	6
Статус	Ціль	Опис цілі	Контролююча особа	Дедлайн по цілі	Коментар
Виконано	Професійний розвиток	- прочитати книгу «Психологічні відмички» Роджер ван Оіх; - презентувати HR команді найцікавіші підходи.	Старший HR менеджер	02.06.2023	-
Не виконано	Корпоративна англійська	- знайти школи англійського та проаналізувати корпоративні тарифи; - погодити одну зі шкіл з СОО та CEO; - запровадити в компанії курси корпоративної англійської.	Операційний директор	31.07.2023	Не змогли дійти згоди щодо школи.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6
Виконано	Онбординг	- переглянути та реформувати стару систему адаптації новачків; - розробити систему адаптації для віддалених співробітників.	Старший HR менеджер	15.06.2023	-
Виконано	Плинність кадрів	- провести аналіз плинності кадрів за 5 років; - представити докладний звіт СОО.	Операційний директор	31.07.2023	-
...	...	...	...	...	...

Джерело: розроблено автором

Таким чином, використовуючи Road Map бізнесу та їх працівники можуть коригувати свої задачі, спрямовувати їх до кінцевої цілі при цьому враховуючи інтереси обох сторін. Крім того, розглянутий план розвитку є зовсім не витратним, проте доволі ефективним.

Результатом впровадження системи навчання, її оцінки та формування планів кар'єрного зростання буде підвищення усередненої оцінки рівня задоволення від можливості зростання та розвитку, що у таблиці 2.10 мала найнижчий показник. Таким чином можемо очікувати зменшення плинності кадрів, підвищення лояльності до бізнесу, а також підвищення конкурентоспроможності команди, що призведе до лідерських позицій на ринку підприємства RealX.

Останнім запропонованим блоком удосконалення системи управління персоналом на приватному ІТ підприємстві RealX було формування системи нематеріальної мотивації. Як вже було зазначено раніше у роботі, матеріальні стимули здатні більшою мірою залучити працівників нижчої та середньої компетенції, тоді як досвідчені фахівці розраховують на отримання більших переваг. З іншої сторони навпаки, якщо матеріальна мотивація базується на досвіді, обширності знань та умінь, іноді навіть залежить від самопрезентації, то нематеріальна – у свою чергу, здебільшого, доступна для всіх співробітників в

однаковому об'ємі. Розглянемо які методи нематеріального стимулювання можна запропонувати для досліджуваної компанії RealX.

Для приватного ІТ підприємства, такого як RealX, здоров'я та благополуччя працівників може бути критично важливим для забезпечення стабільності, результативності та конкурентоспроможності. Тому впровадження медичного страхування ввижається ефективним методом нематеріальної мотивації та збереження талановитих кадрів. Впровадження програм медичного страхування вже стало ділом у світових корпораціях, що працюють у сфері інформаційних технологій, адже воно в рази підвищує привабливість роботодавця. Співробітники та їх родини отримують доступ до відмінних медичних послуг, що значно впливає на якість та продуктивність робочих процесів. В Україні така практика тільки починає зароджуватися, тому надання такого виду послуги стане вагомою причиною для приваблення найскілованіших фахівців на ринку. [23, с. 106]

Чи дійсно впровадження системи корпоративного медичного страхування так важливо в рамках досліджуваної компанії? Незважаючи на те, що де-юре в Україні діє безкоштовна медицина, де-факто назвати її такою не можна, безкінечна бюрократія, «стимулювання» медичного персоналу, приховані ціnnики, це все витрачає два вкрай важливі ресурси – гроші та час, що в швидкоплинній ІТ сфері визначає конкурентні позиції на ринку. [12, с. 95] Враховуючи приведені аспекти розглянемо переваги та недоліки впровадження корпоративного медичного страхування з боку організації та працівника на рисунку 3.3.

З рисунку 3.3 можемо зробити висновок, що корпоративне медичне страхування має як плюси так і мінуси для обох зацікавлених сторін, але в цілому, може бути цінним інструментом для компаній, які хочуть піклуватися про здоров'я своїх працівників і підвищити їхню лояльність.

Щодо вартості програм, тут є декілька важливих аспектів, які слід розглянути. У вільному доступі інформація про ціну корпоративних страхових полісів зазвичай недоступна, оскільки страхові компанії визнають, що це питання вимагає індивідуального підходу до кожної організації. Це обумовлено різноманітністю потреб та запитів, які можуть мати співробітники та організація в цілому. Оцінка

вартості корпоративних полісів зазвичай базується на кількох факторах, включаючи кількість співробітників, їх вік, стан здоров'я, ризики, пов'язані з конкретною галуззю бізнесу, регіональні особливості та багато інших чинників. Також враховуються види покриття, які компанія бажає надавати своїм працівникам.

Переваги та недоліки корпоративного медичного страхування	
Переваги	Недоліки
<i>Зі сторони робітника:</i> - можливість отримання якісних медичних послуг кращими лікувальними закладами; - надання медичної допомоги 24/7, 365 днів у році; - можливість страхування родичів на корпоративних умовах (вартість нижча на 20-30% від індивідуальних програм); - відсутність бюрократії; - можливість отримання безкоштовних ліків та контролю витрати бюджету на лікування.	<i>Зі сторони робітника:</i> - в більшості випадків пакет послуг і ліміти страхових сум визначає організація без можливості розширення навіть за додаткову оплату; - після закінчення співробітництва з компанією закінчується і дія страхового полісу; - отримання медичних послуг у визначених клініках та аптеках-партерах.
<i>Зі сторони компанії:</i> - зведення до мінімуму відсутності спеціалістів на роботі з причини непрацездатності; - більш лояльний та вмотивований персонал, зменшення плинності кадрів; - мінімізація витрат робочого часу на відвідування лікувальних установ; - придбання іміджу на ринку як сучасного роботодавця, який піклується про здоров'я своєї команди.	<i>Зі сторони компанії:</i> - виділення додаткової статті витрат у бюджеті для фінансування медичного страхування робітників; - через специфіку галузі надання страхових послуг необхідно забезпечувати не тільки на території України, але і в міжнародному просторі.

Рисунок 3.3 – Переваги та недоліки корпоративного медичного страхування

Джерело: сформовано автором на основі [12, с. 96-97; 23, с. 104-105]

Надання пільгового кредитування співробітнику від організації є одним із видів стимулювання. Цей інструмент дозволяє компанії задовольнити матеріальні потреби працівника, не витрачаючи гроші на його зарплатню чи премії.

Серед варіацій пільгового кредитування можна виділити сам кредит, а також безвідсоткову позику. У таблиці 3.5 проведемо їх порівняння.

Таблиця 3.5 – Порівняння пільгового кредитування і безвідсоткової позики

Характеристика	Пільгове кредитування	Безвідсоткова позика
Процентна ставка	нижча ніж в банківських установах	0%
Сума	визначається компанією, але більша ніж дозволена сума безвідсоткової позики	визначається компанією
Термін	довгостроковий	короткостроковий
Процедура отримання	складніша	спрощена
Застава	за запитом фірми	не передбачено

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Вибір між безвідсотковою позикою та пільговим кредитуванням залежить від індивідуальних потреб працівника. Якщо співробітнику потрібна невелика сума на короткий термін, то безвідсоткова позика може бути кращим варіантом, коли навпаки, потрібна велика сума на довгий термін, то кредитування від компанії може бути кращим варіантом.

Хоча працівник не повинен готувати масу документів на підтвердження своєї платоспроможності, як це було б із банківською сферою, він має відповідати певним вимогам. Кожна організація самостійно визначає, кому із працівників можна схвалювати кредитування. Найчастіше орієнтуються на характеристики самого співробітника та його заслуги, наприклад: особисті якості (як працівник виконує свої обов'язки, взаємодіє з колективом та роботодавцем тощо); професійні результати; стаж роботи (як правило, довіру роботодавця зазвичай заслуговують ті, хто довше працює на його підприємстві); розмір зарплати; наявність інших непогашених позик; мета кредиту і т.д.

Правові підстави для надання пільгового кредитування співробітнику від організації в Україні передбачені Цивільним кодексом України (ст. 1046-1053) [17].

Кредитування може бути надане на будь-яку суму і на будь-який строк. У бухгалтерському обліку кредит або позика співробітнику визнається дебіторською заборгованістю. Залежно від строку повернення вона визнається довгостроковою або поточною. [13]

Таким чином, пільгове кредитування співробітникам в Україні є законним видом нематеріального стимулювання кадрів, що може використовуватися у досліджуваному приватному ІТ-підприємстві RealX. Розглянемо чому фірмі вигідно надавати пільгове кредитування своїм працівникам:

Пільгове кредитування є ефективним інструментом мотивації та залучення співробітників. Воно дозволяє працівникам задовольнити свої матеріальні потреби на більш вигідних умовах, що в свою чергу може призвести до зниження витрат на рекрутинг і найм.

Наявність пільгового кредитування є ознакою соціально відповідального бізнесу. Воно демонструє, що компанія піклується про своїх співробітників і ставиться до них з довірою. Це може позитивно вплинути на імідж компанії серед потенційних співробітників та клієнтів.

Пільгове кредитування може призвести до зниження витрат на персонал. Це пов'язано з тим, що співробітники, які отримують пільгове кредитування, більш лояльні до компанії і менш схильні до звільнення.

Існує також ряд недоліків, які варто проаналізувати перед введенням процедури пільгового кредитування, серед них: компанія повинна бути готова нести додаткові витрати на надання пільг співробітникам, бізнес несе ризик, що співробітник не зможе виплатити кредит або повернути позику, повинна бути розроблена ефективна система контролю за поверненням коштів. [29]

Останнім у розрізі даного дослідження розглянемо такий метод нематеріального стимулювання як гейміфікація. Бізнеси по всьому світі запроваджують систему гейміфікації, щоб підвищити ефективність праці і потенціал своїх працівників. Як стверджує Marketer (інтернет видання про технології для бізнесу) масове використання гейміфікації сприяє: збільшенню ефективності роботи, підвищенню мотивації до виконання завдань, фокусуванні

співробітників компанії на результат, згуртуванню команди і виявленню лідерів серед колективу. [3]

Як це працює - ігровий додаток встановлюється на мобільний пристрій або лептоп співробітників, які повинні протягом дня виконувати різні завдання на роботі, що дозволяє впливати на формування нових корисних для компанії навичок. Розробка власної електронної ігрової стратегії, що буде відповідати потребам компанії займає досить багато часу та потребує вагомих вкладень, тому вважаємо раціональним у межах досліджуваної приватної ІТ компанії RealX використати вже існуючі моделі. Прикладом успішної системи гейміфікації є продукція компанії SoftServe Business Systems, яка пропонує впровадження інтерактивної гри, що моделюється під певні завдання і цілі компанії-замовника. Кожен гравець має можливість відстежувати свій прогрес, бачити поточний рівень розвитку, планувати дії для переходу на більш високий рівень. Турнірні таблиці, віртуальна валюта, нарахування рейтингу при виконанні завдань — це ігрові інструменти, які сприяють кращому виконанню поставлених бізнес-завдань кожного співробітника і компанії в цілому. Ціна на послугу розраховується на основі запитів клієнта, кількості співробітників, варіації інтерактивної гри, чисельності підрозділів і т.д.

Після впровадження продуктів SoftServe Business Systems їхні клієнти відзначають зростання ключових показників ефективності (KPI), тобто фінансових та нефінансових оцінок результатів, які допомагають організації визначити досягнення стратегічних цілей. Приріст по 9 різних показниках KPI становить 12,74%, в тому числі: показник залученості зростає на 12%, замовлення за фокусним брендом на 22%. [1] Враховуючи наведені значення, вважаємо, що застосування системи гейміфікації є раціонально виправданим і зможе підвищити конкурентоспроможність підприємства RealX не тільки на вітчизняному, але й на світовому ринку у галузі.

Дослідження McKinsey Global Institute показало, що підприємства, які ефективно управляють своїм персоналом, мають на 22% більшу продуктивність праці, на 10% вище прибуток і на 7% нижчу вартість праці. Також, аналіз Hay Group

підтвердив, що компанії, які розвивають та модифікують кадрову політику, мають на 15% вищий рівень задоволеності працівників, що в свою чергу призводить до 20% нижчої плинності кадрів. [28, 38] Отже, після впровадження запропонованих вище заходів підвищення ефективності управління персоналом на приватному ІТ підприємстві RealX, очікуємо підвищення конкурентоспроможності бізнесу за рахунок скорочення витрат часу та фінансів на пошук та привернення спеціалістів, зменшення показників обороту кадрів та пришвидшення адаптації, зростання рівня кваліфікації робітників, покращення іміджу роботодавця, підвищення лояльності персоналу, мотивації до праці та корпоративної культури.

Таким чином, у рамках проведеного аналітичного дослідження та розгляду проблемних аспектів кадрової політики на приватному ІТ-підприємстві RealX були визначені ключові цільові напрямки для поліпшення управління персоналом. Ці напрямки включають: залучення та закріплення спеціалістів, організацію системи навчання на робочому місці та розвиток кар'єри, формування системи нематеріального стимулювання. Для покращення найму та адаптації фахівців було запропоновано введення на фірму системи прелімінарингу та менторингу, що допомогло б компанії знизити вартість залучення, а також прискорило б процес пристосування кадрів. Було рекомендовано впровадження системи дистанційного навчання та планування кар'єрного зростання, включаючи інструмент Road Map, на приватному ІТ підприємстві RealX, що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зменшенню плинності кадрів і підвищенню конкурентоспроможності компанії. А також запропоновано впровадження системи нематеріальної мотивації на приватному ІТ підприємстві RealX за рахунок використання таких інструментів, як корпоративне медичне страхування, пільгове кредитування та гейміфікація, що на думку автора допоможе підвищити ефективність праці, мотивацію співробітників та їхню лояльність до компанії.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дослідження було розглянуте поняття управління персоналом та через відмінності між поглядами науковців сформоване власне трактування категорії, а саме управління персоналом – це діяльність, яка скерована на результативне використання трудового потенціалу підприємства для досягнення його цілей, включає в себе широкий спектр функцій і завдань, таких як планування, підбір, навчання, мотивація, оцінка та розвиток кадрів. Були визначені елементи сучасної системи управління кадрами та їх функції. Виходячи з функцій елементів системи управління, вона повинна забезпечувати бізнес спеціалізованими кадрами, впроваджувати ефективне використання людських ресурсів за допомогою таких заходів, як прийом співробітників з належною кваліфікацією, впровадження заходів для професійного та морального розвитку, установкою відповідного рівня компенсації оплати праці, стимулювання розвитку внутрішньо- та зовнішньо-організаційної корпоративної культури задля утримання та примноження високопродуктивної та лояльної робочої сили. Репрезентовані основні методи керування трудовим колективом, що застосовуються безпосередньо в ІТ-галузі, серед них: корпоративна культура та командний дух, найм та залучення, розвиток та вдосконалення, формування дієвої кадрової політики, створення мотиваційного середовища, забезпечення ефективності роботи, а також розкритий інструментарій кожного з них.

Розглянуте поняття конкурентоспроможності підприємства та визначено, що це відносна характеристика, яка відображає здатність фірми задовольняти потреби споживачів краще, ніж її конкуренти, за рахунок ефективного використання всіх наявних ресурсів та можливостей. Візуалізовано класичні внутрішні та зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що в індустрії ІТ в той час як зовнішні фактори практично не зазнали змін, то внутрішні хоч і здаються схожими, але все ж мають нюанси. Внутрішніми умовами конкурентоспроможності в ІТ були виділені технічні компетенції, безпека і конфіденційність, продуктова якість, ринкова присутність, інновації, управління та

клієнтській сервіс. Спираючись на проаналізовані фактори були сформовані аспекти, які показують, чому адміністрування кадрами є найважливішим чинником успішності, а саме адміністрування кадрами визначається як ключовий фактор успішності в ІТ бізнесі, оскільки вона сприяє розвитку команд з високим технічним рівнем, що забезпечує якісні продукти та стимулює інновації. Ефективне управління персоналом також впливає на збереження та передачу знань, задоволеність працівників та здатність організації адаптуватися до змін, що в сукупності здійснюють позитивний вплив на конкурентоспроможність компанії.

У другому розділі роботи був проведений загальний аналіз підприємства та ринку його діяльності. Визначено, що в той час, як загальний об'єм світового ІТ ринку зростає, український сегмент зазнав значного падіння через військову агресію з російської сторони. Це спричинило за собою зменшення кількості вакантних посад та підвищення конкурентної боротьби серед спеціалістів. Не зважаючи на це, індустрія є високодинамічною, а ситуація тут змінюється швидко, надаючи можливість для адаптації. У зв'язку з цим, було обрано напрямок практичного дослідження на реально функціонуючому підприємстві RealX. Це організація, що працює на міжнародному ринку інформаційних технологій, та має лінійно-функціональну архітектуру управління кадрами. Завдяки проведеному SWOT-аналізу було сформовано ряд прикладів, як максимально оминати слабкі сторони та скористатися можливостями.

За допомогою таких індикаторів, як структура компанії, склад кадрів за стажем роботи, кількість професійного навчання, час та вартість найму, дослідженню показників плинності персоналу, а також проведенню опитування щодо оцінки ступеня задоволеності роботою вдалося провести діагностику ефективності управління кадровим резервом на приватному аутсорсинго-продуктовому ІТ-підприємстві RealX, визначити слабкі місця та закласти передумови удосконалення системи керування.

У третьому розділі наукової роботи на основі проведеного аналітичного дослідження кадрової політики приватного ІТ-підприємства RealX були визначені три цільові напрямки удосконалення управління персоналом. Перший напрямок

спрямований на залучення та закріплення нових спеціалістів, другий – на організацію системи навчання та розвитку персоналу, а третій – на розробку системи нематеріального стимулювання. Завдання включають покращення ефективності найму, адаптації та збереження персоналу, оптимізацію бізнес-процесів та розвиток кар'єрного зростання. Очікується, що реалізація цих напрямків принесе якісні зміни в моделі кадрової політики та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії RealX.

Для покращення найму та адаптації фахівців було запропоновано введення на фірму системи прелімінарингу та менторингу, що допомогло б компанії знизити вартість залучення, а також прискорило б процес пристосування кадрів. Було рекомендовано впровадження системи дистанційного навчання та планування кар'єрного зростання, включаючи інструмент Road Map, на приватному ІТ підприємстві RealX, що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зменшенню плинності кадрів і підвищенню конкурентоспроможності компанії. А також запропоновано впровадження системи нематеріальної мотивації на приватному ІТ підприємстві RealX за рахунок використання таких інструментів, як корпоративне медичне страхування, пільгове кредитування та гейміфікація, що на думку автора допоможе підвищити ефективність праці, мотивацію співробітників та їхню лояльність до компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. Молодий вчений. 2015. №2(17). С. 44-48.
2. Амосов О. Ю. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу. Демографія та соціальна економіка. 2013. № 1. С. 78-88.
3. Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 2. С. 158-162.
4. Бакушевич І.В. Гейміфікація як інноваційний інструмент підвищення ефективності у бізнесі та освіті. II міжнародна науково-практична конференція молодих учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства»: тези доп., 2-3 груд. 2021 р. С. 101–102. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/37044/2/TSEFIRS_2021_Bakushevych_I-Gamification_as_an_101-102.pdf (дата звернення 15.11.2023)
5. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії. Ефективність державного управління. 2015. Вип.44. С.140-145.
6. Білорус Т. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. №1(28). С.335-345.
7. Бойко О. О. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qVUCiPAitKsJ:sss.org.ua/index.php/rsss/article/download/3/3+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>
8. Величко А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 38-44.

9. В Україні зростає потреба в ІТ-фахівцях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unian.ua/politics/828118-v-ukrajini-zrostaє-potreba-v-it-fahivtsyah.html>.

10. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.

11. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». – 2017. – 528 с.

12. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах / Л. М. Гасюк // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 5. – С. 155-159.

13. Гейміфікація як потужний інструмент для підвищення ефективності бізнесу. Marketer. URL: <https://marketer.ua/gamification-as-a-powerful-tool-to-improve-business-performance/> (дата звернення 15.11.2023)

14. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

15. Діденко Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах [Електронний ресурс] – Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/).

16. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О.В, 2020. 340 с. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FFUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%B%D0%B8_%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0.%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%

D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90_2020 .pdf

17. Дорошкевич К.О., Вороновська М.М., Салата І.З. Особливості менторингової діяльності на підприємствах в умовах інноваційного розвитку. Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна. 2018. № 9 (28). С. 44–48. DOI: 10.15421/40280908

18. Дьомкіна О.В. Ризики при інвестиціях у розвиток персоналу сфери інформаційних технологій. Актуальні проблеми економіки. 2015. №5(167). С. 454–461.

19. Економічна статистика. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/nac_r.htm (дата звернення 19.09.2023)

20. Жавела К., Жавела А. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №22. С. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73> (дата звернення: 13.09.2023)

21. Звіт за перше півріччя 2023. IT Ukraine association. URL: <https://itukraine.org.ua/en/report/report-for-the-first-half-of-2023/> (дата звернення 19.09.2023)

22. Зось-Кіор М. В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип.13. С.259–263.

23. IT-рекрутинг как профессия и бизнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.prodnepr.dp.ua/stat.php?stat=246>.

24. Кількість вакансій і відгуків за категоріями. DOU. URL: <https://jobs.dou.ua/trends/> (дата звернення 23.09.2023)

25. Коцалап С. О. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. Молодий вчений. 2013. № 8. С. 67-71.

26. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. Економіка і суспільство. 2016. №3. С.355-359.

27. Криворученко А.Г. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами Менеджмент та

підприємництво: тренди розвитку. 2017. Вип. 1. С. 8-13.

28. Лобза А. В. Організація процесу найму персоналу на сучасному українському підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 11. С. 144-149.

29. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. Вісник Сумського державного університету. 2008. №1. С.26-33.

30. Лук'янченко Н. Д. Формування позиційної кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2010. № 4 (43). С. 121-126.

31. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 6(2). С. 206-210.

32. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.

33. Маятіна Н., Лисенко Т., Дмитрієнко О. Сучасні моделі дистанційного навчання. Український педагогічний журнал. 2021. № 2. С. 84–95. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-2-84-95> (дата звернення 28.10.2023)

34. Рекун Г., Мерінова Н. Особливості управління розвитком персоналу в ІТ-компаніях України. Молодий вчений. 2020. № 3 (79). С. 253–257. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-53> (дата звернення: 13.09.2023)

35. Сукрушева Г. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52> (дата звернення: 12.09.2023)

36. Управління персоналом: підручник. О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк. ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021>

37. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. №

48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення 09.09.2023)

38. Чернишова Л.І., Яковенко О.І. Сучасний погляд на прелімінаринг як ефективну технологію підбору персоналу. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 5/2. С. 16–20. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(2).3) (дата звернення 20.10.2023)

39. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022 № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (дата звернення 08.09.2023)

40. Шатілова О. С. Західні теорії кар'єрного розвитку. Теорія і практика сучасної психології. 2019. № 4 (2). С. 151–158. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.20173298.v1> (дата звернення 03.11.2023)

41. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/58970/1/2020%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20122%D0%9B..pdf>

42. Шупа Л.З. Світовий досвід обов'язкового медичного страхування та імплементація його в Україні. Наука молода. 2016. № 25. С. 101–108. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/27670/1/%D0%A8%D1%83%D0%BF%D0%B0.pdf>

43. A.A. Mukhamejan. Factors affecting the competitiveness of the enterprise. Economy and business. 2021. № 1-2 (71). P. 14–16. DOI: 10.24411/2411-0450-2021-1057

44. Adrian Wilkinson. Human Resource Management. A very short introduction. Oxford: Oxford University Press. 2022. URL: <https://academic.oup.com/book/40195/chapter-abstract/342601461?redirectedFrom=fulltext>

45. Asmus Komm, Florian Pollner, Bill Schaninger, Surbhi Sikka. The new possible: How HR can help build the organization of the future. McKinsey and company. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and->

organizational- performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of- the-future

46. Charles R. Greer. Strategic Human Resource Management. 2nd ed. Boston : Pearsoncustom publishing. 720 c. URL: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4407/1/Strategic%20Human%20Resource%20Management%20view.pdf>

47. From employee engagement to effectiveness. Hay Group - winning hearts and minds for high-performance organizations. URL: <https://cordmagazine.com/interview/hay-group-from-employee-engagement-to-effectiveness/>

48. Hannah Hottenstein. Employee loans: what to know before lending money. The balance. URL: <https://www.thebalancemoney.com/employee-loans-what-to-know-before-lending-money-5224617>

49. IT Services - Worldwide. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/worldwide#revenue>

50. IT services and global market opportunities and strategies to 2032. The business research company. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/it-services-market>

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінки ступеня задоволеності роботою кадрів досліджуваної ІТ-компанії RealX

1	2	3
Питання	Оцінка	Коментар
Оцінка процесу онбордингу зі сторони компанії		
Оцініть роботу HR менеджера на процесі вашого онбордингу від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Чи отримали ви Welcome-letter від HR за день до початку роботи у компанії?
Оцініть процес знайомства з командою та вашим тімлідом у перший робочий день у компанії від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Поділіться своїми позитивними/негативними враженнями
Оцініть якість та зрозумілість подачі інформації про компанію, її структуру та вашу роль у перший робочий день від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Поділіться своїми позитивними/негативними враженнями
Як би ви в цілому оцінили процес онбордингу у компанії від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища?	1-10	Які рекомендації ви можете надати для покращення процесу онбордингу у компанії?
Оцінка процесу онбордингу зі сторони замовника		
Оцініть процес знайомства з командою та вашим тімлідом у перший робочий день у замовника від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Поділіться своїми позитивними/негативними враженнями
Оцініть зрозумілість та якість документації, а також швидкість її надання у замовника від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Поділіться своїми позитивними/негативними враженнями
Оцініть відповідність завдань та якість комунікації з командою у замовника від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Поділіться своїми позитивними/негативними враженнями
Як би ви в цілому оцінили процес онбордингу у замовника від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища?	1-10	Які позитивні/негативні враження ви отримали під час процесу онбордингу у замовника?
Рівень задоволеності роботи на проекті		
Оцініть якість комунікації команди на проекті від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Поділіться своїми позитивними/негативними враженнями
Оцініть якість та зрозумілість документації проекту від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Поділіться своїми позитивними/негативними враженнями
Оцініть рівень постановки задач на проекті від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Чи є умови задачі чіткими і зрозумілими? З якими блокерами в задачах ви зустрічаєтесь частіше за все?

Продовження додатку А

1	2	3
Оцініть технології які використовуються на проєкті від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Чи є технологічний стек сучасним та відповідним до ваших знань?
Як би ви в цілому оцінили роботу на проєкті від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища?	1-10	Поділіться своїми позитивними/негативними враженнями
Рівень розуміння вимог та потреб		
Оцініть ваш рівень розуміння місії та цінностей компанії від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Чи зрозумілий вам вектор руху компанії?
Оцініть відповідність постановки задач та вимог до вас від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Чи є вимоги до вас чіткими та зрозумілими? Які аспекти можна покращити?
Оцініть чи відповідає рівень вимог та потреб від компанії вашому професійному рівню від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Чи є вимоги адекватними та зрозумілими для вас?
Як би ви в цілому оцінили свій рівень розуміння вимог та потреб від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища?	1-10	Поділіться своїми позитивними/негативними враженнями
Оцінка можливості зростання та розвитку		
Оцініть можливості для зростання та розвитку які надає компанія від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Чи є зрозумілим як ви можете розвиватися у рамках компанії?
Оцініть якість освітньо-професійних послуг які надає компанія для своїх працівників від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Чи є надані освітньо-професійні послуги якісними та сучасними?
Як би ви в цілому оцінили можливості для зростання та розвитку в рамках компанії від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища?	1-10	Поділіться своїми позитивними/негативними враженнями. Що би ви додали?
Оцінка забезпечення технічними ресурсами		
Оцініть чи підходять технічні ресурси які надає компанія для вирішення робочих завдань від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Чи є проблеми/питання до ваших технічних ресурсів?
Оцініть сучасність, зручність та відповідність характеристик технічних ресурсів, що надає компанія від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Чи є потреба у заміні чи налагодженні ваших технічних ресурсів?
Як би ви в цілому оцінили забезпечення технічними ресурсами компанії від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища?	1-10	Поділіться своїми позитивними/негативними враженнями. Що би ви додали?

Продовження додатку А

1	2	3
Оцінка місця роботи		
Оцініть наскільки зручним для вас є розташування офісу від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Чи є потреба у додаткових офісних приміщеннях?
Оцініть зручність вашого робочого місця від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Чи є потреба у додаткових елементах робочого місця?
Оцініть зручність представленого вам формату роботи офіс/віддалено від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Чи хотіли б ви змінити формат роботи?
Як би ви в цілому оцінили ваше місце роботи від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища?	1-10	Поділіться своїми позитивними/негативними враженнями. Що би ви додали?
Оцінка темпу роботи		
Оцініть наскільки поставлені дедлайни відповідають складності завдань від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Які аспекти у встановленні дедлайнів вас не влаштовують?
Оцініть частоту з якою вам доводиться працювати понаднормово від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Якщо вам доводиться працювати понаднормово, які фактори на це впливають?
Як би ви в цілому оцінили темп роботи на проєкті від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища?	1-10	Поділіться своїми позитивними/негативними враженнями. Що би ви додали?
Оцінка рівня доходу		
Оцініть відповідність вашого рівня доходу у компанії середньоринковому від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Чи відповідає ваш рівень доходу заявленому на співбесіді/останньому перегляді?
Оцініть відповідність вашого рівня доходу вашим задачам та компетенціям від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Коли був ваш останній перегляд відшкодування та чи виправдав він ваші очікування?
Як би ви в цілому оцінили ваш рівень доходу у компанії від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища?	1-10	Поділіться своїми позитивними/негативними враженнями.
Загальна оцінка менеджера		
Оцініть професійні компетенції вашого менеджера від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Чи вважаєте ви вашого менеджера лідером команди?
Оцініть наскільки швидко, якісно та зрозуміло ваш менеджер доносить інформацію або відповідає на запити від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища.	1-10	Які аспекти у спілкуванні з вашим менеджером потребують покращення?
Як би ви в цілому оцінили вашого менеджера у компанії від 1 до 10, де 1-найнижча оцінка, а 10-найвища?	1-10	Поділіться своїми позитивними/негативними враженнями.