

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
магістра

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Завідувачка кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,  
канд. екон. наук, доц.

Вікторія КОВАЛЬОВА

Здобувач, гр. ЕВ-61

Даас Бассам Імад Ахмад

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет/ННІ Економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту і підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач  
кафедри**

О.В. Болотна

підпис

ініціали, прізвище

“13” грудня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

Даас Бассам Імад Ахмад

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Дослідження та удосконалення управління розвитком персоналу організації

Керівник роботи Ковальова Вікторія Іванівна, к.е.н., доц,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “05” листопада 2024 року № 2101-5/3593

2. Строк подання студентом роботи 12.12.2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичний аналіз сутності управління розвитком персоналу.

2. Оцінка стану управління розвитком персоналом та ефективності організації роботи компанії «CoreWillSoft GmbH».

3. Розробка напрямів оптимізації системи управління розвитком персоналу.

## 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	Теоретичний розділ	20.11.24
2	Аналітико-дослідний розділ	30.11.24
3	Проектно-рекомендаційний розділ	05.12.24
4	Оформлення вступу та висновків	07.12.24
5	Оформлення переліку використаних джерел	08.12.24
6	Підготовка презентації та доповіді	10.12.24
7	Підготовка до захисту роботи	11.12.24

5. Дата видачі завдання 08.10.2024 р.Студент \_\_\_\_\_  
підписДаас Б. І А. \_\_\_\_\_  
ініціали, прізвищеКерівник роботи \_\_\_\_\_  
підписКовальова В. І. \_\_\_\_\_  
ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 63 с., 7 рис., 13 табл., 59 джерела.

КЛЮЧОВІ СЛОВА (5-7): управління персоналом, стратегічне управління персоналом, розвиток персоналу, мотивація персоналу, корпоративна культура, навчання та розвиток персоналу, ефективність.

Об'єкт дослідження – управління розвитком персоналу компанії CoreWillSoft GmbH.

Мета роботи – дослідження та удосконалення процесу управління розвитком персоналу в компанії CoreWillSoft GmbH, що дозволить підвищити загальну ефективність діяльності організації.

Метод дослідження – теоретичний аналіз літератури та наукових джерел (розділ 1); аналітичний аналіз системи управління персоналом компанії CoreWillSoft GmbH (розділ 2), аналіз стратегічних ініціатив компанії в сфері розвитку персоналу (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання основних принципів управління розвитком персоналу в умовах сучасного бізнесу; досліджено специфіку роботи компанії CoreWillSoft GmbH в ІТ-секторі та її підходи до підвищення ефективності управління кадрами; проаналізовано процеси адаптації нових співробітників, систему навчання та розвитку, а також механізми мотивації на підприємстві.

Практичне значення результатів полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління кадрами в компанії CoreWillSoft GmbH, а також в інших ІТ-компаніях.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СУТНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ .....	8
1.1 Сутність та основні принципи управління розвитком персоналу .....	8
1.2 Аналіз методологічних підходів до вдосконалення управління персоналом.....	11
1.3 Фактори, що впливають на розвиток персоналу в сучасних умовах ..	15
Висновки до розділу 1 .....	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ КОМПАНІЇ «COREWILLSOFT GMBH» .....	20
2.1. Аналіз ІТ-галузі в Європі .....	20
2.2 Загальна характеристика діяльності компанії CoreWillSoft GmbH.....	23
2.3 Стратегічний аналіз системи управління та розвитком персоналу компанії CoreWillSoft GmbH.....	29
Висновки до розділу 2 .....	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ .....	39
3.1. Основні напрями, які мають бути враховані при створенні системи навчання та розвитку персоналу у кризовий період.....	39
3.2. Рекомендації щодо використання сучасних методів управління розвитком персоналу у компанії «CoreWillSoft GmbH» .....	43
3.3. Розробка організаційного заходу щодо покращення розвитку персоналу компанії «CoreWillSoft GmbH» та оцінка економічного ефекту.....	47
Висновки до розділу 3 .....	49
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

## ВСТУП

На сучасному етапі розвитку бізнесу ефективне управління розвитком персоналу є критично важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності організацій. В умовах глобальної цифровізації, стрімких технологічних змін і зростаючої конкуренції на ринку праці компанії зобов'язані інвестувати в людський капітал для збереження своїх позицій.

Актуальність теми визначається тим, що розвиток персоналу є не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й важливою складовою корпоративної культури, яка забезпечує довгостроковий успіх організації. Саме через це дослідження та удосконалення управління розвитком персоналу набувають значної актуальності.

Серед вчених, які займались дослідженням цієї проблеми можна визначити: Бербенець О.В., Гаврилюк І.В., Гугул О.Я., Данилова Н.В., Дериховська В.І., Лазоренко Т.В., Шимановська-Діанич Л.М.

Їхні праці стосуються ключових аспектів управління персоналом, таких як розвиток професійних компетенцій, підвищення мотивації, впровадження сучасних HR-технологій та формування кадрових стратегій.

Метою цієї роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу на прикладі компанії CoreWillSoft GmbH.

Для досягнення поставленої мети визначені наступні завдання:

- розглянути сутність та основні принципи управління розвитком персоналу;
- провести аналіз методологічних підходів до вдосконалення управління персоналом;
- визначити фактори, що впливають на розвиток персоналу в сучасних умовах
- провести стратегічний аналіз системи управління та розвитком персоналу компанії CoreWillSoft GmbH;

- провести SWOT-аналіз управління розвитком персоналу компанії CoreWillSoft GmbH;
- розробити рекомендації щодо використання сучасних методів управління розвитком персоналу в компанії «CoreWillSoft GmbH»;
- розробити організаційний захід щодо покращення розвитку персоналу компанії «CoreWillSoft GmbH» та провести оцінку економічного ефекту від цього.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом компанії CoreWillSoft GmbH.

Предметом дослідження є методи й інструменти удосконалення управління розвитком персоналу.

Джерелами інформації для написання роботи є наукові публікації, дослідницькі звіти, внутрішня документація компанії та результати опитування співробітників.

Для написання роботи могли бути використані наступні методи дослідження: аналіз літератури та джерел інформації (вивчення наукових праць, статей, нормативних документів та інших джерел, які стосуються сучасних методів управління розвитком персоналу); метод порівняння (порівняння різних сучасних підходів і методів управління розвитком персоналу для визначення їх переваг та недоліків); метод системного аналізу (дослідження взаємозв'язків між елементами системи управління розвитком персоналу в компанії та їх впливу на результати); метод класифікації (умовний поділ сучасних методів управління розвитком персоналу на технологічні, організаційні, інформаційні та мотиваційні); кейс-стаді (case study) (аналіз практики компанії «CoreWillSoft GmbH» з метою виявлення проблем у сфері управління персоналом та розробки рекомендацій); метод узагальнення (узагальнення отриманих результатів дослідження для формування висновків та рекомендацій); графічний метод (використання візуалізацій (рисуноків, таблиць, діаграм) для представлення причин, методів і очікуваних результатів.

Наукова новизна роботи: систематизація сучасних методів управління розвитком персоналу з їх поділом на технологічні, організаційні, інформаційні та мотиваційні групи дозволить ефективніше інтегрувати інноваційні підходи в HR-процеси. Також розроблено програму менторства для підтримки кар'єрного розвитку персоналу.

Практичне значення результатів полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління кадрами в компанії CoreWillSoft GmbH, а також в інших ІТ-компаніях.

Результати дослідження опубліковані у IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку», яка проходила 20 листопада 2024 р. у м. Харків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СУТНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1 Сутність та основні принципи управління розвитком персоналу

Управління розвитком персоналу є ключовим аспектом забезпечення ефективної діяльності будь-якої організації. Це багаторівневий процес, що передбачає систематичне формування та вдосконалення професійних і особистісних компетенцій працівників. Управління розвитком персоналу поєднує низку завдань, які спрямовані на підтримку організаційної культури, підвищення продуктивності праці, залученість співробітників та довгострокову стабільність організації в умовах динамічних змін на ринку.

Сутність управління розвитком персоналу полягає в інтеграції людського капіталу у стратегічний розвиток організації. Персонал, або людські ресурси, є рушійною силою будь-якого підприємства, оскільки саме завдяки знанням, навичкам та мотивації працівників досягаються ключові цілі компанії. Розвиток персоналу охоплює широкий спектр заходів, таких як професійне навчання, перепідготовка, організація семінарів і тренінгів, підвищення кваліфікації, кар'єрне планування, наставництво та коучинг [37].

Поняття «розвиток персоналу» включає як формальне навчання, так і неформальне, що передбачає обмін знаннями в процесі роботи. Важливим аспектом є усвідомлення того, що розвиток співробітників не є одномоментною дією, а постійним процесом, що триває протягом усього періоду зайнятості працівника в організації. Основна мета розвитку персоналу — це максимальне розкриття потенціалу працівників для забезпечення досягнення організаційних цілей.

Управління розвитком персоналу базується на кількох ключових принципах, які подані на рис. 1.1.

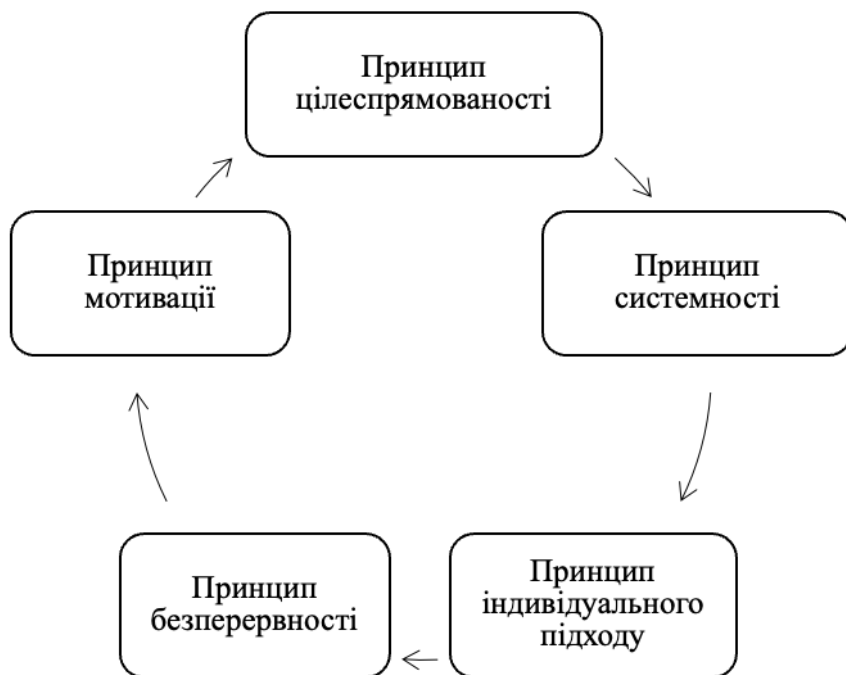


Рисунок 1.1 – Основні принципи управління розвитком персоналу

*Джерело:* Сформовано автором на основі [32].

Коротко охарактеризуємо ці принципи.

1. Принцип цілеспрямованості. Усі заходи щодо розвитку персоналу повинні відповідати стратегічним цілям організації. Наприклад, у компаніях, які орієнтуються на інновації, важливо забезпечити регулярне навчання співробітників новим технологіям.

2. Принцип системності. Розвиток персоналу має бути структурованим процесом, що включає послідовність етапів — від оцінки потреб до впровадження конкретних програм і аналізу їхньої ефективності.

3. Принцип індивідуального підходу. Кожен співробітник має унікальний набір компетенцій, тому програми розвитку повинні бути адаптовані до його потреб і особливостей.

4. Принцип безперервності. У сучасних умовах швидких змін на ринку знання та навички швидко застарівають, тому розвиток персоналу має бути постійним.

5. Принцип мотивації. Працівники повинні бути зацікавлені в саморозвитку, що досягається через стимулювання їхньої залученості, наприклад, шляхом фінансових заохочень, можливостей для кар'єрного зростання тощо.

Розвиток персоналу має стратегічне значення для організації. У сучасному світі бізнесу конкуренція зростає, і лише ті компанії, які інвестують у людський капітал, здатні утримувати лідерські позиції.

Основні переваги управління розвитком персоналу, подані у табл. 1.1.

Роль управління розвитком персоналу полягає у формуванні стратегії, яка забезпечує не лише задоволення поточних потреб організації, а й підготовку до викликів майбутнього. Це досягається шляхом створення ефективних систем навчання, якісного коучингу, програм наставництва, впровадження сучасних підходів до оцінки ефективності праці [29].

Таблиця 1.1 – Основні переваги управління розвитком персоналу

Переваги	Характеристика
1. Збільшення продуктивності праці	Навчені та мотивовані працівники здатні виконувати завдання ефективніше, використовуючи сучасні методи та підходи
2. Зменшення плинності кадрів	Співробітники, які мають можливість розвиватися, відчують себе потрібними і цінними для організації, що сприяє їхній лояльності
3. Формування конкурентної переваги	Висококваліфікований персонал є важливим фактором, що дозволяє організації створювати інноваційні продукти чи послуги
4. Забезпечення адаптивності до змін	У сучасному динамічному середовищі співробітники, які постійно навчаються, швидше адаптуються до нових умов, технологій та процесів
Покращення організаційної культури	Розвиток персоналу сприяє формуванню спільних цінностей, підвищенню рівня довіри та співпраці в колективі
6. Підвищення репутації роботодавця	Компанії, які інвестують у розвиток персоналу, приваблюють найкращих фахівців на ринку праці

*Джерело:* Сформовано автором на основі [21].

Успішний розвиток персоналу неможливий без активної участі керівництва. Топ-менеджери повинні бути залучені до формування цілей,

оцінки результатів програм розвитку, а також забезпечення відповідних ресурсів. Співпраця між керівниками, працівниками та відділом HR є запорукою успіху процесу розвитку персоналу.

Таким чином, управління розвитком персоналу є багатогранним процесом, що відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей організації. Ефективно організований розвиток персоналу дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними, забезпечувати зростання продуктивності праці та підвищувати рівень задоволеності співробітників.

## 1.2 Аналіз методологічних підходів до вдосконалення управління персоналом

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку підприємства. Для досягнення стратегічних цілей важливо розробляти та впроваджувати методології, які забезпечують систематичний підхід до розвитку кадрового потенціалу. У даному розділі розглядаються сучасні теорії управління персоналом, їх адаптація до умов ринку, а також аналітичні підходи, які сприяють вдосконаленню цього процесу [11].

До основних теорій управління розвитком кадрів відносяться наступні, які подані у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика підходів

Підхід	Основна мета	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Класичний	Оптимізація процесів	Структурованість, ефективність	Обмеження творчості
Теорія людських відносин	Мотивація працівників	Покращення корпоративної культури	Складність вимірювання ефективності
Системний	Інтеграція всіх елементів системи	Узгодженість процесів	Висока складність впровадження

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Компетентнісний	Аналізі навичок та вмінь працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей	Підвищення ефективності через розвиток ключових компетенцій, орієнтація на довгостроковий розвиток	Розробка та впровадження компетентнісної моделі потребує значного часу, ресурсів і залучення експертів
Інноваційний	Впровадження цифрових технологій для управління персоналом	Дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість навчання та адаптації працівників	Інноваційні програми розвитку потребують значних фінансових інвестицій у новітні технології, навчальні матеріали, тренінги та залучення експертів
Стратегічний	Передбачають інтеграцію кадрової політики в загальну стратегію підприємства.	Дозволяє забезпечити відповідність між довгостроковими планами компанії та розвитком людського капіталу	Впровадження стратегії вимагає координованих дій між різними рівнями управління, що може бути складно в умовах великої організації

Джерело: Сформовано автором на основі [26].

Сформовано на аналізі теоретичних та практичних підходів до управління розвитком персоналу, а також порівнянні різних методів та моделей, що застосовуються в сучасних організаціях для підвищення ефективності управління кадрами.

Розглянемо їх сутність.

1. *Класична теорія управління.* Ця теорія орієнтована на побудову ієрархічних структур, чітке визначення обов'язків працівників та централізоване прийняття рішень. Основними принципами є раціоналізація робочих процесів та підвищення продуктивності праці. До її переваг відносяться:

- структурованість процесів;
- визначеність функцій та обов'язків;
- простота впровадження.

До основних недоліків:

- недостатня увага до творчого потенціалу працівників;
- слабка адаптація до змін.

2. *Теорія людських відносин.* Сформована на основі робіт Е. Мейо, ця теорія зосереджується на створенні сприятливих умов праці, підвищенні задоволеності персоналу та формуванні колективної відповідальності. Серед ключових положень цієї теорії:

- орієнтація на мотивацію та комунікацію;
- створення комфортних умов для праці;
- підвищення продуктивності через залучення.

3. *Системний підхід.* Передбачає інтеграцію всіх елементів системи управління. Основна ідея – створення єдиної структури, яка враховує потреби як організації, так і працівників. Основні елементи:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- впровадження автоматизованих систем обліку кадрів;
- розробка чіткої стратегії розвитку персоналу.

Системний підхід до управління персоналом передбачає гармонізацію всіх елементів, пов'язаних із кадровою політикою. Його інтеграція дозволяє досягти більшого балансу між корпоративними цілями та очікуваннями працівників. Це особливо актуально в умовах динамічних змін ринку праці.

Основні напрямки вдосконалення системного підходу:

1. Автоматизація процесів: Впровадження спеціалізованих HR-програм для моніторингу ефективності та керування трудовим потенціалом.

2. Адаптація до змін: Використання аналітичних інструментів для оцінки ризиків та прогнозування кадрових потреб.

3. Гнучкість: Реалізація адаптивних механізмів, які дозволяють швидко реагувати на виклики.

2. *Компетентнісний підхід.* Цей підхід базується на аналізі навичок та вмінь працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей (табл. 1.3)

Таблиця 1.3 – Приклад компетенцій за категоріями

Категорія	Ключові компетенції	Методи розвитку
Управлінський персонал	Лідерство, стратегічне мислення	Тренінги, коучинг
Оперативний персонал	Навички комунікації, технічна грамотність	Практичні семінари
Молоді спеціалісти	Адаптація, командна робота	Наставництво, воркшопи

*Джерело:* Сформовано автором на основі [7].

Основні переваги:

- підвищення ефективності через розвиток ключових компетенцій;
- орієнтація на довгостроковий розвиток.

Компетентнісний підхід стає одним із найбільш перспективних методів вдосконалення управління кадрами. В його основі лежить розвиток ключових компетенцій, що сприяють підвищенню професійної ефективності та реалізації стратегічних цілей підприємства.

*3. Інноваційний підхід.* Включає впровадження цифрових технологій для управління персоналом. Це сприяє підвищенню ефективності та зниженню операційних витрат.

Ключові рішення:

- використання hr-аналітики;
- впровадження систем електронного навчання (e-learning);
- використання big data для прогнозування кадрових потреб.

Шляхи вдосконалення:

- Розробка компетентнісних моделей для різних посад.
- Проведення регулярних оцінок персоналу.
- Формування індивідуальних планів розвитку працівників.

Інноваційний підхід до управління персоналом базується на впровадженні сучасних технологій і методів для оптимізації роботи HR-підрозділів. Його застосування дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість навчання та адаптації працівників [44].

Інструменти інноваційного підходу:

1. HR-аналітика: Використання великих даних для прогнозування ефективності персоналу.
2. Системи e-learning: Організація дистанційного навчання.
3. Інтегровані HRMS-системи: Автоматизація процесів управління кадрами.
4. *Стратегічний підхід*. Стратегічні підходи до вдосконалення управління персоналом передбачають інтеграцію кадрової політики в загальну стратегію підприємства. Це дозволяє забезпечити відповідність між довгостроковими планами компанії та розвитком людського капіталу.

Напрямки вдосконалення:

1. Розробка програм адаптації працівників до змін.
2. Формування стратегічного резерву кадрів.
3. Впровадження системи наставництва для молодих спеціалістів.

Вдосконалення управління персоналом через застосування системного, компетентнісного та інноваційного підходів дозволяє значно підвищити продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

Сучасні технології, такі як HRMS та e-learning, сприяють автоматизації процесів і підвищують рівень задоволеності працівників.

Інтеграція стратегічних підходів до управління кадрами допомагає ефективно адаптуватися до змін і формувати конкурентоспроможний кадровий потенціал.

### 1.3 Фактори, що впливають на розвиток персоналу в сучасних умовах

Розвиток персоналу є ключовою складовою успішного функціонування сучасних організацій. У сучасних умовах цей процес стає дедалі складнішим через вплив різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників. Для ефективного управління розвитком кадрів важливо враховувати ці чинники та адаптувати

стратегії управління відповідно до змін у зовнішньому середовищі й внутрішніх потреб організації [4].

Зовнішні чинники, які впливають на розвиток персоналу

1. *Економічна ситуація.* Коливання економічної активності, фінансові кризи, інфляція, рівень безробіття та інші економічні аспекти визначають доступність ресурсів для розвитку персоналу. Наприклад, у періоди економічного зростання компанії зазвичай більше інвестують у навчання та підвищення кваліфікації, тоді як у кризові періоди такі витрати можуть бути скорочені.

2. *Технологічний прогрес.* Впровадження інноваційних технологій і автоматизація вимагають від працівників нових знань і навичок. Це спонукає компанії регулярно оновлювати програми навчання. Зокрема, розвиток цифрових технологій сприяв популяризації дистанційного навчання та використання платформ для управління знаннями.

3. *Соціальні та демографічні зміни.* Старіння робочої сили, зростання міграції та зміна ціннісних орієнтацій молодого покоління впливають на стратегії управління персоналом. Молоді працівники віддають перевагу роботі в компаніях, які надають можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

4. *Конкуренція на ринку праці.* Зростання попиту на висококваліфікованих спеціалістів сприяє створенню більш вигідних умов для працівників, включно з можливістю розвитку. Умови працевлаштування стають важливим фактором утримання цінних кадрів, що змушує компанії приділяти більше уваги розвитку своїх співробітників.

5. *Правове регулювання.* Законодавчі норми, які регулюють трудові відносини, професійну підготовку та підвищення кваліфікації, також формують рамки розвитку персоналу. Наприклад, у деяких країнах держава стимулює навчання працівників через податкові пільги.

*6. Глобалізація.* Розширення міжнародних ринків сприяє формуванню мультикультурних команд, що вимагає від працівників міжкультурних компетенцій. Організації, які працюють на глобальному ринку, активно впроваджують програми навчання іноземним мовам і міжкультурної взаємодії.

До внутрішніх чинників, що впливають на розвиток персоналу можна віднести наступні:

*1. Стратегія розвитку компанії.* Цілі та місія організації визначають напрями розвитку персоналу. Наприклад, компанії, орієнтовані на інновації, приділяють більше уваги розвитку творчих здібностей і гнучких навичок працівників.

*2. Організаційна культура.* Підтримка цінностей навчання й розвитку в корпоративній культурі сприяє створенню сприятливого середовища для навчання. Наприклад, компанії, які заохочують ініціативність і креативність, частіше інвестують у програми особистісного розвитку.

*3. Фінансові можливості.* Обсяг інвестицій у розвиток персоналу прямо залежить від фінансового стану організації. У компаніях із обмеженими ресурсами перевага надається більш економічним методам навчання, таким як внутрішні тренінги чи наставництво.

*4. Якість управлінської команди.* Компетентність і лідерські здібності керівників значною мірою визначають, наскільки ефективно впроваджуються програми розвитку. Керівники, які підтримують культуру зворотного зв'язку, сприяють виявленню потреб працівників у навчанні.

*5. Технологічна інфраструктура.* Доступність сучасних інструментів і технологій для організації навчання, таких як платформи для онлайн-курсів або симуляційні програми, підвищує ефективність розвитку персоналу.

*6. Мотивація працівників.* Рівень зацікавленості співробітників у власному професійному зростанні впливає на успішність навчання. Компанії часто використовують системи матеріального та нематеріального стимулювання для підвищення мотивації до навчання.

Зовнішні та внутрішні фактори не існують у відриві один від одного; їх взаємодія формує загальну стратегію розвитку персоналу. Наприклад, впровадження нових технологій може вимагати адаптації організаційної культури для підтримки навчання, а конкуренція на ринку праці – зміни підходів до мотивації співробітників [37].

Ефективне управління розвитком персоналу вимагає гнучкого підходу, що враховує як вплив зовнішніх обставин, так і внутрішні потреби організації. Компанії, які приділяють увагу цим аспектам, отримують конкурентні переваги, забезпечуючи постійний розвиток своїх співробітників і адаптивність до змін.

### Висновки до розділу 1

Ефективне управління розвитком персоналу є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності компанії в сучасних умовах. Основною метою цього процесу є формування професійно-кваліфікаційного потенціалу працівників, що відповідає сучасним викликам ринку.

Успішне управління розвитком персоналу потребує інтеграції системного та процесного підходів. Системний підхід дозволяє врахувати взаємозв'язок усіх елементів організації, а процесний фокусується на послідовності дій для досягнення цілей. Застосування інноваційних технологій, цифрових платформ та індивідуальних програм розвитку є важливим аспектом сучасного управління персоналом.

Аналіз зовнішніх (економічні, технологічні, правові, соціальні) та внутрішніх (організаційна культура, фінансові можливості, рівень технологій) чинників виявив їх значний вплив на формування стратегій управління персоналом. Ці фактори визначають ключові напрями навчання, мотивації та адаптації співробітників до змін.

Управління розвитком персоналу передбачає створення комплексної системи навчання, що охоплює планування потреб у навчанні, формування бюджетів, розробку програм, вибір методів та оцінку ефективності навчання.

Інтеграція навчальних програм із загальною стратегією компанії є необхідною умовою їх успішної реалізації.

Для підвищення ефективності розвитку персоналу доцільно впроваджувати сучасні методи навчання, такі як дистанційне навчання, модульні програми, тренінги, ділові ігри та коучинг. Використання цифрових платформ та автоматизованих систем дозволяє підвищити доступність навчання та знизити витрати.

Розвиток персоналу сприяє підвищенню адаптивності працівників, їхньої мотивації, професійної мобільності та задоволеності роботою. Для організації це забезпечує зростання продуктивності, якості продукції чи послуг, зменшення плинності кадрів та покращення економічних показників.

Які можна надати практичні рекомендації до управління розвитком персоналу в організації:

- створити систему регулярного моніторингу потреб у розвитку персоналу;
- забезпечити інтеграцію стратегій управління розвитком із загальною бізнес-стратегією;
- розробити програми мотивації, орієнтовані на заохочення співробітників до безперервного навчання;
- враховувати індивідуальні потреби працівників у навчанні для підвищення його ефективності;
- запровадити системи оцінки ефективності навчання, які включають як кількісні, так і якісні показники.

Управління розвитком персоналу повинно бути частиною довгострокової стратегії організації, орієнтованої на підвищення її конкурентоспроможності, адаптації до змін та забезпечення сталого розвитку.

## РОЗДІЛ 2

# ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ КОМПАНІЇ «COREWILLSOFT GMBH»

### 2.1 Аналіз ІТ-галузі в Європі

Інформаційні технології є ключовим драйвером економічного зростання в Європі, забезпечуючи високі темпи інновацій та створення додаткової вартості. За даними Європейської комісії, у 2023 році частка ІТ-сектора у ВВП ЄС становила близько 5,7%, що свідчить про його стратегічне значення.

Одним із важливих чинників успіху ІТ-галузі в Європі є цифровізація бізнесу та суспільних процесів. Наприклад, державні ініціативи з електронного урядування, такі як платформи e-Government в Естонії, демонструють ефективність впровадження цифрових рішень. Аналогічно, багато приватних компаній активно інтегрують новітні технології, орієнтуючись на автоматизацію та оптимізацію бізнес-процесів.[7]

Зростання ІТ-галузі стимулюється кількома основними факторами:

1. Цифровізація бізнесу та державних послуг: наприклад, впровадження електронних паспортів або автоматизованих платформ для державних тендерів.
2. Попит на інноваційні рішення: технології, такі як штучний інтелект, блокчейн і роботизація, стають основою для багатьох інноваційних проектів.
3. Інвестиції в дослідження та розробки (R&D): Horizon Europe та Digital Europe надають гранти для стартапів і технологічних компаній.
4. Зростання попиту на кібербезпеку: постійні загрози в кіберпросторі спонукають бізнес та державні установи до збільшення інвестицій у безпеку даних.

Європейський ІТ-ринок має широку спеціалізацію та включає кілька ключових сегментів:

- Програмне забезпечення (Software Development). Цей сектор охоплює понад 40% від загального обсягу ринку і включає розробку корпоративного та клієнтського програмного забезпечення.
- Хмарні технології (Cloud Computing). Завдяки високому рівню цифровізації компанії активно переходять до використання хмарних платформ, таких як AWS та Microsoft Azure.
- Аутсорсинг ІТ-послуг. Дозволяє компаніям передавати рутинні завдання стороннім організаціям, економлячи ресурси.
- Кібербезпека. У 2023 році цей сегмент виріс на 12% завдяки зростаючим ризикам витоку інформації.

Попри стабільне зростання, галузь стикається з низкою викликів:

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів. У 2023 році, за даними Європейської асоціації ІТ-компаній, на ринку бракувало близько 500 тисяч спеціалістів.
2. Регуляторні бар'єри: GDPR (Загальний регламент захисту даних) суттєво ускладнює діяльність міжнародних компаній [48].
3. Конкуренція з глобальними ринками. Особливо сильний тиск відчувається з боку США та Китаю, які мають нижчу собівартість послуг і швидший цикл інновацій.

CoreWillSoft GmbH має потенціал використати поточні можливості європейського ІТ-ринку. Наприклад, компанія може зосередитися на створенні інноваційного програмного забезпечення для галузей із високим рівнем регуляції, таких як банківська справа чи медицина, де безпека даних є критично важливою.

Потенційні напрямки:

1. Розширення спектру послуг із кібербезпеки.
2. Впровадження AI-рішень для оптимізації процесів управління доступом та ідентифікацією.

3. Залучення європейських грантів для реалізації науково-дослідних проектів.

Для демонстрації зростання ІТ-галузі в Європі подаємо наступну таблицю:

Таблиця 2.1 – Основні показники розвитку ІТ-ринку Європи за 2020 - 2023 роки

Рік	Рівень зростання ринку, %	Обсяг ринку, млрд євро	Ключові тренди
2020	6.5	590	Перехід до віддаленої роботи
2021	7.2	633	Розвиток хмарних рішень
2022	8.1	685	Інтеграція AI у бізнес
2023	9.5	750	Зростання попиту на кібербезпеку

*Джерело:* веб-сайт [consultancy.uk](https://www.consultancy.uk). Стаття: “Five trends shaping the future of the consulting industry,”[62]

Таблиця дозволяє зробити наступні висновки:

1. Зростання обсягів ринку. Розмір ІТ-ринку Європи демонструє стабільне зростання з року в рік. Це свідчить про високу затребуваність цифрових технологій у бізнесі та повсякденному житті.

2. Розширення частки ІТ у ВВП. Збільшення частки ІТ-індустрії у ВВП Європи вказує на стратегічну важливість цієї галузі для економіки регіону. Це може бути наслідком активного розвитку інноваційних технологій та зростання попиту на ІТ-послуги.

3. Інвестиційна привабливість. Різке збільшення інвестицій у ІТ-компанії підкреслює перспективність галузі та високу довіру інвесторів до її довгострокового розвитку.

4. Рівень зайнятості. Зростання кількості працівників у ІТ-секторі свідчить про створення нових робочих місць та привабливість галузі для спеціалістів різних напрямків.

5. Інноваційна активність. Показник витрат на дослідження та розробки в ІТ вказує на постійне прагнення компаній до інновацій, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності.

Загалом, таблиця демонструє, що ІТ-індустрія в Європі є одним із найбільш динамічних і перспективних секторів економіки, який активно впливає на економічний розвиток та технологічний прогрес регіону.

Пандемія стала каталізатором для цифрової трансформації, змусивши компанії впроваджувати віддалені форми роботи. Наприклад, у 2021 році понад 70% компаній перейшли на гібридну модель роботи, що підвищило попит на VPN, хмарні сервіси та онлайн-інструменти для співпраці.

Аналіз ІТ-ринку Європи свідчить про його стабільний розвиток та відкриті перспективи. CoreWillSoft GmbH, враховуючи ці тенденції, може зосередитися на розвитку інноваційних рішень у сфері програмного забезпечення та кібербезпеки, активно працюючи над залученням нових клієнтів і розширенням географії діяльності.

## 2.2 Загальна характеристика діяльності компанії CoreWillSoft GmbH

Об'єктом дослідження є компанія CoreWillSoft GmbH, розташована у місті Кельн, Німеччина. Компанія була заснована у 2016 році та працює в інноваційному секторі розробки програмного забезпечення. Її діяльність спрямована на створення інтегрованих рішень для систем безпеки, а також консалтингові послуги у сфері IoT, фізичної безпеки та управління доступом.

CoreWillSoft GmbH спеціалізується на певних напрямках діяльності, які подані на рис.2.1.

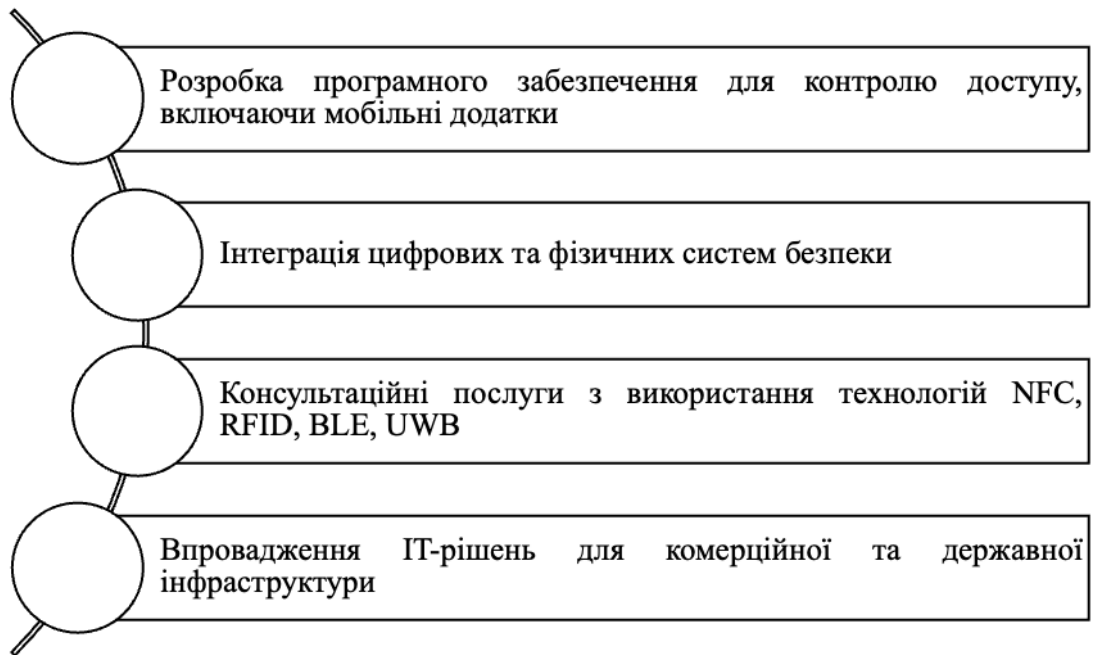


Рис. 2.1. - Основні напрямки діяльності CoreWillSoft GmbH

*Джерело:* побудовано на даних компанії CoreWillSoft GmbH

Головною метою діяльності компанії є забезпечення надійних, масштабованих і сучасних рішень для оптимізації систем безпеки та управління, що сприяє зростанню ефективності її клієнтів.

CoreWillSoft GmbH має вигідне розташування у федеральній землі Північний Рейн-Вестфалія, яка є одним із ключових економічних центрів Німеччини. Регіон вирізняється розвиненою інфраструктурою та великою концентрацією технологічних компаній. Це створює сприятливі умови для розвитку бізнесу у сфері IT та безпеки.

Кліматичні умови регіону помірно-континентальні, що забезпечує стабільну роботу інфраструктури та сприяє зручності організації виробничих і дослідницьких процесів.

CoreWillSoft GmbH активно співпрацює з міжнародними клієнтами та партнерами, зокрема у Європі та США. Клієнтська база компанії охоплює організації, які працюють у сфері фінансів, нерухомості, промисловості та урядового сектору.

За останні п'ять років компанія впровадила низку інноваційних проєктів, що дозволили значно розширити сферу діяльності. Особливий акцент зроблено на інтеграцію мобільних рішень та розробку хмарних сервісів для управління системами доступу.

Компанія демонструє постійний приріст інвестицій у дослідження та розвиток (R&D). Основні напрямки включають:

- Вдосконалення мобільних застосунків для контролю доступу.
- Розширення можливостей аналітики даних для систем управління доступом.
- Підвищення функціональності IoT-рішень для інтеграції з іншими системами безпеки.

Компанія CoreWillSoft GmbH, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення та впровадженні IT-рішень, також демонструє динаміку змін у своїх основних показниках діяльності. Нижче розглянемо склад і структуру проєктів компанії за останні п'ять років.

Структура та динаміка проєктів компанії за 2016–2020 роки подана у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Розподіл проєктів компанії CoreWillSoft GmbH за напрямками діяльності (у відсотках до загальної кількості проєктів)

Напрямок діяльності	2016 р.	2018 р.	2020 р.	2020 у % до 2016
Розробка ПЗ для безпеки	40%	50%	55%	137,5 %
IoT-рішення	25%	30%	35%	140%
Консалтинг та інтеграція	20%	15%	10%	50%
Підтримка клієнтів	10%	5%	0%	-

У табл. 2.2 подані динаміка розподілу проєктів компанії CoreWillSoft GmbH за напрямками діяльності у 2016-2020 рр.

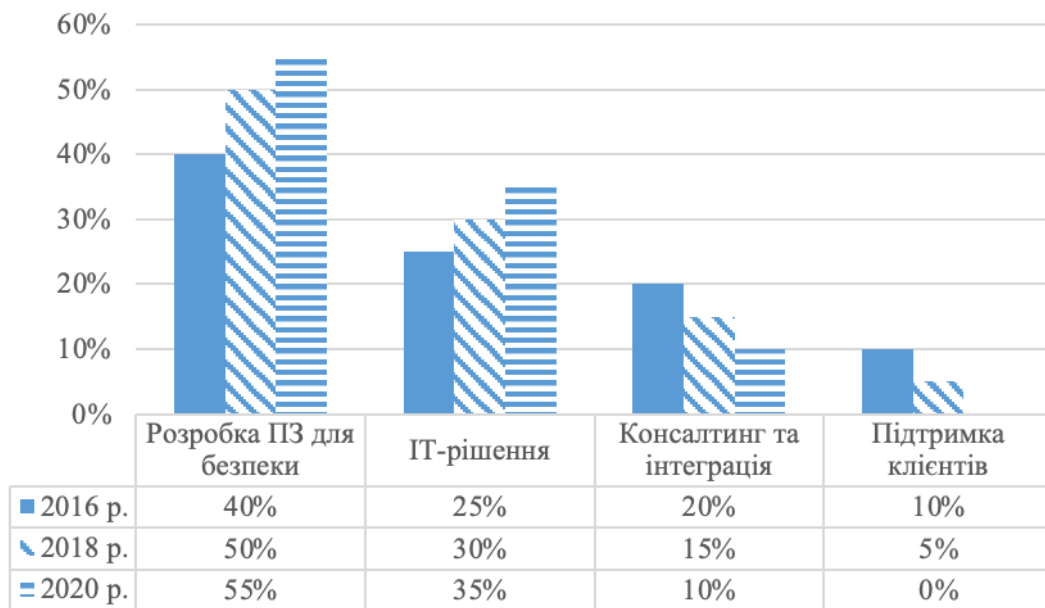


Рис. 2.1 – Динаміка розподілу проєктів компанії CoreWillSoft GmbH за напрямками діяльності у 2016-2020 рр.

*Джерело:* побудовано на даних компанії CoreWillSoft GmbH

Дані вказують на значне зростання активності у сфері розробки програмного забезпечення для систем безпеки, що пов'язано з підвищенням попиту на інноваційні рішення в умовах цифровізації бізнесу. Частка IoT-рішень також суттєво збільшилася, оскільки CoreWillSoft GmbH активно впроваджує такі технології у клієнтські системи управління.

Водночас зменшення частки консалтингу та інтеграції пояснюється зосередженням компанії на основних напрямках діяльності. Підтримка клієнтів у 2020 році була інтегрована в автоматизовані системи, що дозволило оптимізувати ресурси.

Основні тенденції в діяльності компанії CoreWillSoft GmbH подані на рис. 2.2.

<b>ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ПОСЛУГ</b>	<b>ФОКУС НА АВТОМАТИЗАЦІЇ</b>	<b>РОЗВИТОК ПАРТНЕРСЬКОЇ МЕРЕЖІ</b>
• Активне розширення напрямків, пов'язаних із впровадженням ІТ-технологій	• Удосконалення власних продуктів з метою зменшення часу, необхідного для обслуговування клієнтів	• Налагодження співпраці з іншими розробниками для спільної реалізації великих проєктів

Рисунок 2.2 – Основні тенденції в діяльності компанії CoreWillSoft GmbH

*Джерело:* побудовано на даних компанії CoreWillSoft GmbH

Всі вищезазначені аспекти сприяють формуванню системи стратегічного управління персоналом у CoreWillSoft GmbH

З урахуванням сучасних викликів та стрімкого розвитку технологій, CoreWillSoft GmbH активно працює над створенням ефективної системи управління людськими ресурсами. Значна увага приділяється залученню фахівців, які мають не лише відповідну кваліфікацію, а й здатність швидко адаптуватися до змінних умов ринку.

Фінансово-економічний аналіз є ключовим інструментом для оцінки ефективності роботи компанії. Він дозволяє визначити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси, які напрями потребують вдосконалення, а також сформувавши прогнози для подальшого розвитку.

Основні фінансові показники компанії CoreWillSoft GmbH за 2020–2023 роки, включаючи доходи, витрати, прибуток, рівень рентабельності та структуру інвестицій подані у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових показників CoreWillSoft GmbH за 2020–2023 роки

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Абсолютне відхилення 2023/2020
1	2	3	4	5	6
Дохід, тис. євро	5000	7200	9000	11500	+6500

Закінчення табл. 2.3

Витрати, тис. євро	3800	5400	6700	8200	+4400
Чистий прибуток, тис. євро	1200	1800	2300	3300	+2100
Рентабельність, %	24%	25%	26%	28.7%	+4.7%
Інвестиції, тис. євро	500	700	1200	1800	+1300

*Джерело:* побудовано на даних компанії CoreWillSoft GmbH

Динаміка фінансових показників свідчить про впевнений розвиток компанії CoreWillSoft GmbH. Доходи зросли з 5 000 тис. євро у 2020 році до 11 500 тис. євро у 2023 році, що є результатом послідовної реалізації бізнес-стратегії. Зростання доходів супроводжувалося підвищенням витрат, однак темпи їхнього приросту залишалися помірними завдяки ефективному управлінню ресурсами.

Чистий прибуток компанії зріс майже втричі, досягнувши 3 300 тис. євро у 2023 році. Це свідчить про покращення операційної ефективності та здатність компанії отримувати значну фінансову вигоду навіть в умовах зростаючої конкуренції.

Рентабельність також демонструє стабільний ріст: з 24% у 2020 році до 28.7% у 2023 році. Це свідчить про те, що компанія не лише збільшує доходи, але й оптимізує витрати, забезпечуючи високий рівень прибутковості.

Особливу увагу слід звернути на інвестиції. За аналізований період обсяг інвестицій зріс з 500 тис. євро до 1 800 тис. євро. Основні напрями інвестицій включають розвиток нових продуктів, покращення ІТ-інфраструктури, а також навчання та розвиток персоналу.

У табл. 2.4. поданий аналіз інвестицій CoreWillSoft GmbH у розвиток у 2020–2023 рр.

Таблиця 2.4 – Інвестиції CoreWillSoft GmbH у розвиток, 2020–2023 рр.

Напрямок інвестицій	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення 2023/2020
Розробка продуктів, тис. євро	200	300	700	500	+500
Інфраструктурні проекти, тис. євро	100	150	250	400	+300
Навчання персоналу, тис. євро	50	100	150	200	+150
Розширення ринків збуту, тис. євро	150	150	300	500	+350
Усього	500	700	1200	1800	+1350

*Джерело:* побудовано на даних компанії CoreWillSoft GmbH

Інвестиції в розвиток є стратегічно важливими для компанії. Основний акцент зроблено на розробці нових продуктів, що дозволяє CoreWillSoft GmbH залишатися інноваційним лідером у своїй галузі. Розширення ринків збуту, що стало другим за пріоритетністю напрямком інвестицій, свідчить про бажання компанії виходити на нові ринки та збільшувати свою присутність на міжнародному рівні.

### 2.3 Стратегічний аналіз системи управління та розвитком персоналу компанії CoreWillSoft GmbH

Персонал компанії є основним фактором її конкурентоспроможності. Для досягнення високої продуктивності CoreWillSoft GmbH впроваджує:

- систему мотивації, спрямовану на підтримку задоволення працівників своєю діяльністю та результатами;
- програми навчання, що включають тренінги з нових технологій і курсів підвищення кваліфікації;
- підтримку інноваційної діяльності, яка дозволяє працівникам впроваджувати власні ідеї у розробку нових програмних рішень.

Аналіз динаміки структури персоналу компанії CoreWillSoft GmbH поданий у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз структури персоналу компанії CoreWillSoft GmbH за 2020–2023 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення 2023/ 202 рр.
Кількість працівників	50	65	80	90	40
Частка спеціалістів у галузі ІТ	80%	82%	85%	88%	8%

*Джерело:* побудовано на даних компанії CoreWillSoft GmbH

Аналіз структури персоналу CoreWillSoft GmbH за період з 2020 по 2023 рр. дозволив виявити наступні ключові тенденції:

1. Збільшення кількості працівників. Протягом аналізованого періоду чисельність працівників компанії зросла з 50 осіб у 2020 році до 90 осіб у 2023 році. Це свідчить про стабільне розширення штату, що може бути результатом активного розвитку компанії, збільшення обсягу проєктів та розширення бізнесу на міжнародному ринку.

2. Зростання частки спеціалістів у галузі ІТ. Частка фахівців, які займаються розробкою програмного забезпечення, підвищилася з 80% у 2020 році до 88% у 2023 році. Така тенденція відображає стратегічний напрямок компанії на розвиток високотехнологічних продуктів і послуг у сфері ІТ, що відповідає сучасним викликам галузі.

3. Абсолютне відхилення. У порівнянні з 2020 роком, кількість працівників зросла на 40 осіб, що становить абсолютне відхилення. Частка ІТ-спеціалістів збільшилася на 8 відсоткових пунктів. Це підкреслює цілеспрямовану політику CoreWillSoft GmbH щодо посилення експертного потенціалу команди.

### Висновки з аналізу:

- Розширення штату працівників дозволяє компанії брати участь у більшій кількості масштабних проєктів, забезпечуючи стабільне зростання доходів.
- Збільшення частки IT-фахівців вказує на інноваційний підхід до управління проєктами, зокрема орієнтацію на використання сучасних технологій та інтеграцію автоматизованих рішень.
- Позитивні зміни у структурі персоналу сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії та забезпечують готовність до реалізації складних проєктів для клієнтів у різних галузях.

Цей аналіз підтверджує, що CoreWillSoft GmbH активно розвивається, адаптується до сучасних ринкових умов та вдосконалює свою внутрішню організаційну структуру.

Результати аналізу проведеного в компанії щодо рівня задоволеності працюючими та участі персоналу у навчальних програмах компанії подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз задоволеності роботою працівників та рівня його участі у навчальних програмах компанії

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення 2023/ 202 рр.
Рівень задоволеності роботою	78%	81%	85%	87%	9%
Участь у навчальних програмах	60%	70%	75%	80%	20%

*Джерело:* побудовано на даних компанії CoreWillSoft GmbH

Аналіз показав що в компанії CoreWillSoft GmbH спостерігається позитивна динаміка зростання рівня задоволеності роботою серед працівників, яка збільшилася з 78% у 2020 році до 87% у 2023 році, що становить абсолютне відхилення у 9%. Це свідчить про вдосконалення внутрішніх процесів, покращення умов праці та ефективне управління персоналом.

Також за аналізований період суттєво зросла участь працівників у навчальних програмах компанії — з 60% у 2020 році до 80% у 2023 році. Абсолютне відхилення склало 20%, що вказує на активну роботу компанії у напрямі розвитку компетенцій співробітників, організації навчальних заходів та стимулювання персоналу до професійного розвитку.

Ці показники демонструють прогресивний підхід компанії до управління людськими ресурсами, що сприяє підвищенню задоволеності персоналу та його залученості у навчальні процеси.

На рис. 2.3. відображена позитивна динаміка участі персоналу у навчальних програмах компанії CoreWillSoft GmbH.

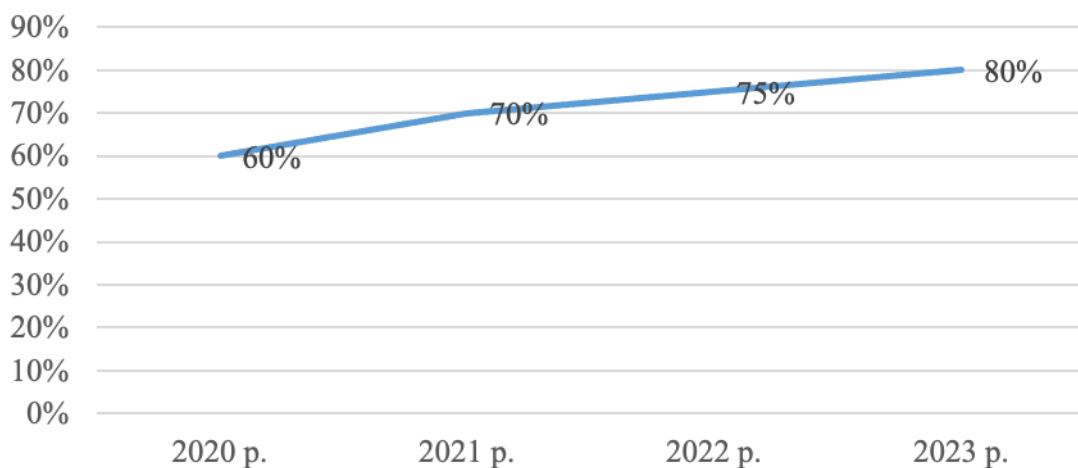


Рисунок 2.3 – Динаміка участі персоналу у навчальних програмах компанії

*Джерело:* побудовано на даних компанії CoreWillSoft GmbH

Серед основних напрямків вдосконалення щодо системи управління персоналом у компанії CoreWillSoft GmbH слід зазначити наступні:

1. Оптимізацію структури управління, а саме спрощення ланцюгів прийняття рішень і впровадження автоматизованих HR-систем.
2. Підтримка талантів – впровадження програм кар’єрного зростання та ротації посад для розвитку фахівців.
3. Аналіз ринку праці – адаптація стратегії залучення талантів відповідно до змін у галузі.

Усі ці заходи сприяють підвищенню ефективності роботи компанії та дозволяють CoreWillSoft GmbH залишатися на передовій ринку програмних розробок.

Аналізуючи п'ятирічний період з 2016 р. по 2020 р., можна відзначити, що чисельність працівників у компанії зростає, забезпечивши поступове збільшення продуктивності праці та оптимізацію робочих процесів.

Табл.2.7 нижче демонструє динаміку чисельності персоналу, тривалості робочого часу та рівня оплати праці у CoreWillSoft GmbH за досліджуваний період.

Таблиця 2.7 – Динаміка чисельності персоналу, тривалості робочого часу та рівня оплати праці у CoreWillSoft GmbH

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2020 р.	2020 до 2016, (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	50	55	60	70	+ 20
Відпрацьовано, тис. люд.-год.	100	110	120	140	+40
Річний фонд оплати праці, тис. євро	2.5	3.0	3.6	4.8	+2.3
Продуктивність праці, євро/год	15	25	30	40	+25

*Джерело:* побудовано на даних компанії CoreWillSoft GmbH

Як видно з таблиці, середньооблікова чисельність працівників за п'ять років збільшилася на 20 осіб, що забезпечило ріст відпрацьованих годин і річного фонду оплати праці. Продуктивність праці також зростає на 25 євро/год, що свідчить про ефективність політики управління персоналом у компанії.

#### Використання KPI у CoreWillSoft GmbH

Компанія активно впроваджує систему KPI (ключових показників ефективності) для оцінки та управління результативністю працівників.

Основні цілі впровадження KPI:

- Відстеження динаміки роботи персоналу.
- Забезпечення прозорості у взаємодії між керівництвом і працівниками.
- Оптимізація процесу досягнення стратегічних цілей компанії.

Однак впровадження KPI вимагає продуманого підходу. Як свідчить практика, нероз'яснена система KPI може викликати незрозуміння серед працівників і знизити їх мотивацію. Щоб цього уникнути, компанія запроваджує регулярні тренінги для персоналу, роз'яснює значення кожного показника та демонструє його вплив на успіх як компанії, так і окремих співробітників.

Стратегії підвищення ефективності

CoreWillSoft GmbH працює над створенням дружнього середовища для своїх працівників. Основні напрямки включають:

1. Розробка індивідуальних планів розвитку співробітників.
2. Мотиваційні програми, орієнтовані на фінансове та нефінансове заохочення.
3. Систематичний перегляд KPI з урахуванням змін у бізнес-середовищі.

Управління ефективністю працівників залишається одним із ключових аспектів стратегічного розвитку CoreWillSoft GmbH, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Ефективне стратегічне планування починається з аналізу поточної ситуації, для чого використовується SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє оцінити управління персоналом з різних перспектив — внутрішніх (сильні та слабкі сторони) і зовнішніх (можливості та загрози). Це допомагає компанії побачити повну картину ситуації. Розробка стратегії: На основі SWOT-аналізу можна визначити ключові напрями для розвитку, як-от:

1. Використання можливостей для покращення залученості персоналу.
2. Нейтралізація загроз.
3. Прогнозування майбутнього: Аналіз зовнішніх можливостей і загроз допомагає компанії адаптуватися до змін на ринку праці.

4. Оптимізація ресурсів: SWOT-аналіз дозволяє спрямувати ресурси на ті напрями, які мають найбільший потенціал для розвитку, і мінімізувати витрати на боротьбу зі слабкими сторонами.

5. Залучення працівників до стратегічного планування: результати SWOT-аналізу можуть бути використані для відкритого обговорення з персоналом, що підвищує їхню залученість і розуміння цілей компанії.

6. Прийняття обґрунтованих рішень: SWOT-аналіз є структурованим підходом, який допомагає керівникам уникати суб'єктивності в оцінці управління та розвитку персоналу.

SWOT-аналіз — це ефективний інструмент для управління персоналом, який допомагає зрозуміти поточний стан, визначити можливості для зростання та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії. Він особливо корисний у динамічних галузях, таких як ІТ, де людський ресурс є ключовим активом [13].

У табл. 2.8 поданий SWOT-аналіз управління та розвитку персоналу в компанії CoreWillSoft GmbH.

Для підвищення ефективності управління персоналом компанії CoreWillSoft GmbH слід:

- продовжувати вдосконалювати мотиваційну систему, включаючи нефінансові аспекти;
- покращити комунікацію щодо крі та їх впливу на розвиток компанії;
- зосередитися на створенні програм кар'єрного зростання та залученні молодих талантів;
- активніше використовувати автоматизовані hr-рішення для підвищення ефективності управління персоналом.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз управління та розвитку персоналу в компанії CoreWillSoft GmbH

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>1. Професійний склад персоналу: висока частка фахівців у сфері ІТ (88% у 2023 році), що забезпечує компетентність і конкурентоспроможність на ринку.</p> <p>2. Розвиток працівників: наявність програм навчання, підвищення кваліфікації та підтримки інноваційної діяльності серед персоналу.</p> <p>3. Мотиваційна система: ефективна система стимулювання, що сприяє зростанню задоволеності працею (87% у 2023 році).</p> <p>4. Сприятливі умови праці: використання автоматизованих HR-систем для оптимізації процесів управління персоналом.</p> <p>5. Міжнародна співпраця: співпраця з клієнтами та партнерами з Європи та США, що дозволяє персоналу здобувати глобальний досвід</p>	<p>1. Залежність від ІТ-кадрів: вузька спеціалізація компанії створює високий ризик у разі дефіциту кваліфікованих фахівців на ринку праці.</p> <p>2. Складнощі у впровадженні КРІ: можливе нерозуміння системи КРІ серед працівників, що може знизити мотивацію.</p> <p>3. Відносно повільний розвиток нефінансових аспектів мотивації: фокус на матеріальних заохоченнях може не повністю задовольняти сучасні очікування працівників</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>1. Зростання інвестицій у R&amp;D: розширення програм навчання та впровадження інноваційних технологій для розвитку персоналу.</p> <p>2. Розширення географії діяльності: Вихід на нові ринки дозволяє створювати більше можливостей для кар'єрного зростання працівників.</p> <p>3. Залучення талантів: Використання адаптованих стратегій найму та співпраці з університетами для пошуку молодих фахівців.</p> <p>4. Автоматизація HR-процесів: Впровадження сучасних цифрових рішень для управління персоналом дозволить зменшити адміністративне навантаження</p>	<p>5. Конкуренція за ІТ-таланти: Інші технологічні компанії можуть запропонувати привабливіші умови, що ускладнює утримання кадрів.</p> <p>6. Висока динаміка змін у галузі: Швидкий розвиток технологій вимагає постійного оновлення навичок персоналу, що потребує значних ресурсів.</p> <p>7. Економічна нестабільність: Можливе скорочення інвестицій у розвиток персоналу через зовнішні економічні чинники.</p> <p>8. Ризики вигорання: Інтенсивна робота у сфері ІТ без належного балансу між працею та відпочинком може призвести до зниження продуктивності та плинності кадрів</p>

Джерело: побудовано на даних компанії CoreWillSoft GmbH

## Висновки до розділу 2

CoreWillSoft GmbH розташована у стратегічно важливому регіоні Німеччини, що забезпечує доступ до високотехнологічної інфраструктури, кваліфікованих кадрів та сприятливих умов для міжнародної співпраці.

Аналіз європейського ринку показав стабільне зростання ІТ-сектора, який став ключовим драйвером інновацій. Ці тенденції відкривають для компанії можливості розширення спектру послуг, впровадження AI-рішень та отримання грантового фінансування.

За період 2020–2023 рр. CoreWillSoft GmbH продемонструвала стабільне збільшення кількості працівників на 40 осіб, а частка ІТ-спеціалістів зросла на 8%. Це свідчить про стратегічний напрямок компанії на технологічний розвиток.

Основні фінансові показники компанії, включаючи прибуток і рентабельність, зростали, що підтверджує ефективність обраної бізнес-стратегії. Особливу увагу приділено інвестиціям у R&D, ІТ-інфраструктуру та навчання персоналу.

Участь співробітників у навчальних програмах компанії збільшилася на 20% за аналізований період, досягнувши 80% у 2023 році. Це підтверджує зростання корпоративної культури знань та розвиток компетенцій персоналу.

SWOT-аналіз ідентифікував сильні сторони, такі як висока кваліфікація персоналу та ефективні програми навчання, а також виклики у вигляді посилення конкуренції та залежності від ІТ-кадрів. Пропоновані стратегії включають розширення співпраці з університетами та автоматизацію HR-процесів.

Компанія успішно впроваджує сучасні технології, адаптується до викликів ринку та зміцнює позиції завдяки збалансованій політиці управління персоналом.

На основі проведеного аналізу розроблені рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом, впровадження системи КРІ та оптимізації внутрішніх процесів, що сприятиме підвищенню ефективності роботи компанії.

Додатково, CoreWillSoft GmbH активно розвиває партнерські відносини з міжнародними клієнтами, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності на глобальному ринку. Постійне впровадження інноваційних рішень та підтримка високих стандартів якості дозволяють компанії залишатися лідером у сфері ІТ-послуг.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Основні напрями, які мають бути враховані при створенні системи навчання та розвитку персоналу у кризовий період

У період пандемії COVID-19 та в сучасних умовах воєнного стану в Україні корпоративне середовище зазнало суттєвих змін. Згідно з дослідженнями, це спричинило глибоку економічну рецесію, вимагаючи адаптації бізнес-процесів та впровадження нових підходів до роботи з персоналом. Одним із таких підходів є залучення зовнішніх експертів і консультантів, які володіють спеціалізованими знаннями для трансформації управлінських процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Сучасні виклики, пов'язані з дистанційною роботою, зниженням залученості працівників та скороченням фінансових ресурсів, вимагають від компаній перегляду традиційних підходів до навчання та розвитку персоналу. Такі напрями, як створення гнучких програм навчання, використання цифрових інструментів для взаємодії з працівниками, а також індивідуалізація підходу до розвитку талантів, стають пріоритетними в кризові часи.

Для досягнення цілей управління персоналом у періоди змін необхідно зосередитись на таких аспектах:

- розробка адаптивних програм навчання, які відповідають сучасним реаліям;
- підтримка емоційного стану працівників та формування корпоративної культури;
- впровадження механізмів моніторингу залученості персоналу;
- розвиток навичок самостійного навчання у співробітників.[52]

Ці заходи сприяють збереженню стабільності, адаптації до нових викликів та підвищенню ефективності компанії, навіть за умов обмежених ресурсів та змін у зовнішньому середовищі.

Далі проаналізуємо основні напрями, які мають бути враховані при створенні системи навчання та розвитку персоналу у кризовий період, що подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні напрями, які мають бути враховані при створенні системи навчання та розвитку персоналу у кризовий період

Основні напрями	Зміст
1. Гнучкість навчальних програм	Кризові умови потребують адаптації навчальних планів до актуальних викликів. Важливо забезпечити швидке впровадження програм, орієнтованих на розвиток критичних компетенцій
2. Цифровізація навчання	Використання онлайн-платформ, інтерактивних модулів та дистанційного навчання дозволяє зберігати темпи професійного розвитку працівників, навіть за умов віддаленої роботи
3. Фокус на стресостійкість	У складних умовах важливим є навчання персоналу навичкам емоційної стабільності, управління стресом і мотивацією
4. Підтримка корпоративної культури	Залученість працівників до спільних цінностей і цілей компанії стає ключовим фактором ефективності. Проведення віртуальних заходів, які сприяють згуртуванню колективу, є важливим елементом управління в кризу
5. Індивідуальний підхід	Розробка персоналізованих планів розвитку допомагає зберегти мотивацію та врахувати потреби кожного працівника
6. Оцінка ефективності навчання	Регулярний моніторинг результатів впроваджених програм дозволяє виявляти слабкі місця та коригувати стратегії в режимі реального часу

*Джерело:* Сформовано автором на основі [14].

Важливо підкреслити, що роль T&D-менеджерів у цей період полягає не лише в організації навчання, але й у створенні атмосфери підтримки та заохочення розвитку. Успішне впровадження цих заходів дозволить компанії зміцнити свої позиції та адаптуватися до нових умов, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність.

У періоди неконтрольованих змін зростає ймовірність підвищеної робочої завантаженості, апатії та зниження мотивації працівників. Ці виклики можна подолати шляхом адаптації підходів до навчання та розвитку персоналу, що дозволить забезпечити стійкість і ефективність діяльності компанії навіть у кризових умовах.

Особливу увагу слід приділяти налагодженню індивідуального контакту T&D-менеджера з працівниками. Особисті інтерв'ю сприяють виявленню проблемних зон, потреб у підтримці та створенню комфортних умов для професійного розвитку. Анкетування персоналу дозволяє залучати кожного співробітника до визначення пріоритетів у навчанні, що особливо актуально під час дистанційної роботи або змін у структурі компанії [14].

Розширення способів професійного розвитку передбачає інтеграцію нових форматів, таких як індивідуальний коучинг, командотворчі заходи, або навіть створення дайджестів з навчальними матеріалами. Такі заходи сприяють не лише збереженню залученості працівників, а й підтримують їх мотивацію.

Для збереження командної ефективності варто проводити фасилітації, мозкові штурми, наради та ретроспективи. Ці заходи забезпечують конструктивний діалог і дозволяють виявляти проблеми, які виникають у процесі командної роботи, особливо в умовах дистанційної зайнятості.

Важливо оцінити стан і ефективність внутрішніх інформаційних ресурсів, таких як корпоративні університети, інформаційні портали чи бази знань. Ці інструменти повинні бути зручними, актуальними та забезпечувати співробітникам швидкий доступ до необхідних матеріалів, що сприятиме їхньому професійному розвитку та оперативному вирішенню робочих питань у періоди змін.

Криза та зміни завжди є перевіркою для корпоративної культури, зокрема в аспекті підтримки та розвитку знань. Навіть якщо професійний розвиток займає сильну позицію в корпоративній культурі, у складні періоди потрібна активна підтримка цієї цінності з боку менеджменту та спеціалістів, відповідальних за навчання.

Аналізуючи стан корпоративної культури, варто звернути увагу на те, яке місце в ній займають знання. Чи поділяють працівники цінність навчання та розвитку? Чи забезпечено на підприємстві ефективний обмін знаннями? Для розвитку культури знань необхідно впроваджувати заходи, які допоможуть зробити навчання та професійний розвиток пріоритетними.

Очевидно, що працівники повинні чітко розуміти мету кожного навчального заходу. Важливо пояснювати, чому той чи інший тренінг чи курс є важливим, які результати очікуються, і як це вплине на їхню роботу. Використовуйте приклади успішних кейсів та історії успіху, щоб показати реальні результати навчання.

Важливим кроком є стимулювання внутрішнього обміну знаннями. Важлива організація платформи для працівників, які бажають поділитися своїм досвідом чи результатами роботи. Такі ініціативи сприяють розвитку системи навчання та підвищують рівень залученості співробітників.

Кризові періоди часто вимагають перегляду планів, стратегічних цілей та бюджетів. Для адаптації до змін слід регулярно актуалізувати плани навчання, зосереджуватися на короткострокових і середньострокових цілях, а також на внутрішніх навчальних програмах. Це може включати наставництво, адаптацію нових працівників, консультування, оптимізацію інформаційних ресурсів та підтримку корпоративної культури.[60]

Криза – це не лише виклик, а й можливість. Вона дозволяє виявити слабкі місця в процесах навчання, опрацювати їх та запропонувати нові підходи. Адаптація інструментів, впровадження нових форматів навчання та ведення статистики допоможуть не лише впоратися з викликами, але й побудувати міцну базу для майбутнього зростання.

У підсумку, розвиток культури знань і підтримка професійного навчання в умовах змін є не лише актуальними, але й необхідними для сталого функціонування та розвитку компанії.

### 3.2 Рекомендації щодо використання сучасних методів управління розвитком персоналу у компанії «CoreWillSoft GmbH»

Використання сучасних методів управління розвитком персоналу є важливим у компанії з кількох причин, які подані на рис. 3.1.

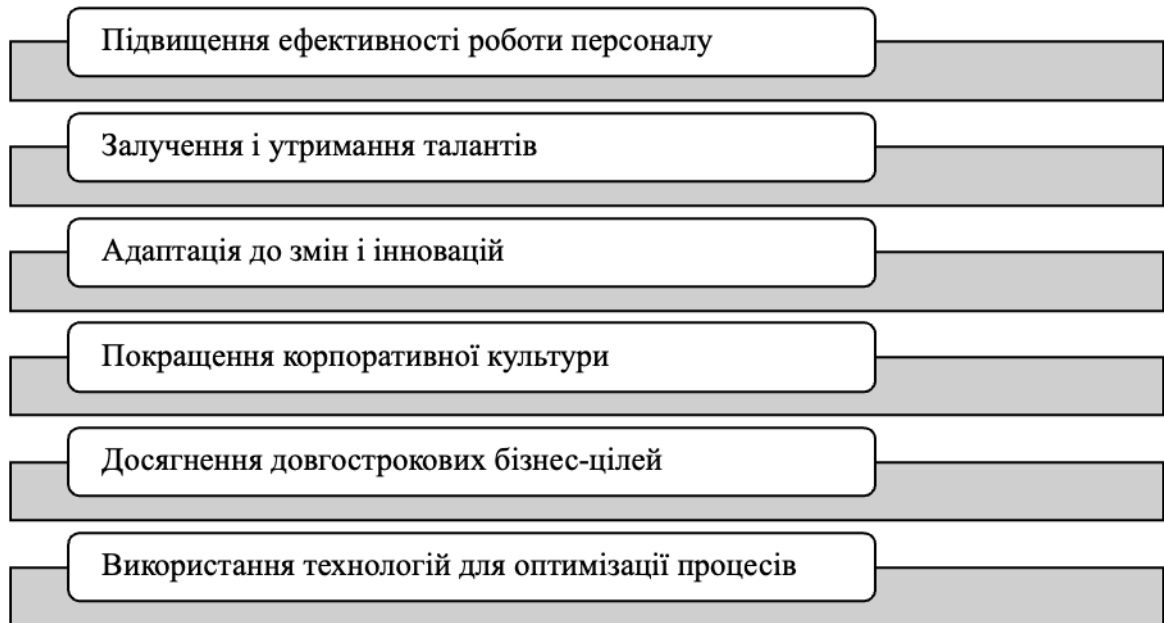


Рис. 3.1. Основні причини використання сучасних методів управління розвитком персоналу в компанії

*Джерело:* Сформовано автором на основі [18].

Коротко охарактеризуємо їх.

1. *Підвищення ефективності роботи персоналу.* Сучасні методи, такі як коучинг, менторинг, програми розвитку компетенцій або індивідуальні плани розвитку, допомагають співробітникам розвивати ключові навички. Це напряду впливає на їх продуктивність та якість виконання завдань.

2. *Залучення і утримання талантів.* Співробітники більше цінують компанії, які інвестують у їх професійний розвиток. Використання сучасних інструментів, таких як персоналізоване навчання, платформи e-learning або гейміфіковані програми, робить робочий процес цікавим і сприяє лояльності персоналу.

3. *Адаптація до змін і інновацій.* Сучасний ринок швидко змінюється, тому важливо мати гнучких і адаптивних працівників. Методи, такі як agile-управління персоналом або тренінги з цифрових навичок, допомагають командам швидше адаптуватися до змін.

4. *Покращення корпоративної культури.* Методи розвитку персоналу, які враховують тренди, наприклад, розвиток емоційного інтелекту чи робота в дусі співпраці, зміцнюють командний дух і позитивний клімат у компанії.

5. *Досягнення довгострокових бізнес-цілей.* Навчання та розвиток працівників забезпечують зростання організації. Сучасні методи дозволяють виявляти лідерів, формувати кадровий резерв і підвищувати якість стратегічного управління.

6. *Використання технологій для оптимізації процесів.* Сучасні HR-технології, як-от AI для оцінки компетенцій або LMS-системи (Learning Management Systems), дозволяють автоматизувати і персоналізувати навчання, що економить ресурси компанії.

Інвестиції в сучасні методи управління розвитком персоналу створюють конкурентну перевагу, адже дозволяють компанії розвиватися разом із ринком, забезпечуючи професійний і особистісний ріст своїх працівників.

Сучасні методи управління розвитком персоналу можна умовно поділити на кілька груп: технологічні, організаційні, інформаційні та мотиваційні.

1. *Технологічні методи управління розвитком персоналу.* Технологічні методи орієнтовані на використання новітніх технологій для навчання та розвитку співробітників. До цих методів належать дистанційне навчання, онлайн-курси, інтерактивні тренінги, а також використання симуляторів і тренажерів. Наприклад, віртуальна реальність дозволяє створити умови, максимально наближені до реальних, що сприяє більш ефективному навчанню.

2. *Організаційні методи управління розвитком персоналу.* Ця група методів включає організацію систематичного навчання, запровадження індивідуальних планів розвитку співробітників та створення корпоративних університетів. Корпоративні університети стають важливим інструментом

підвищення кваліфікації, оскільки дозволяють враховувати специфіку діяльності конкретного підприємства.

3. Інформаційні методи управління розвитком персоналу. Інформаційні методи включають використання баз даних, систем управління знаннями, аналітичних платформ і програмного забезпечення для моніторингу результатів навчання. Ці інструменти допомагають керівникам оцінювати компетенції співробітників, виявляти прогалини в знаннях і приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку.

4. Мотиваційні методи управління розвитком персоналу. Мотивація персоналу є ключовим елементом управління його розвитком. Важливою частиною мотиваційних методів є системи матеріального та нематеріального стимулювання. Мотиваційні методи сприяють залученню працівників до процесу навчання, формують позитивне ставлення до змін і сприяють зменшенню плинності кадрів.

Крім зазначених методів, варто окремо відзначити використання методів коучингу та менторства. Коучинг дозволяє виявити потенціал працівника і спрямувати його на досягнення конкретних результатів, а менторство сприяє передачі досвіду та знань від більш досвідчених співробітників до молодших.

Сучасні методи управління розвитком персоналу також включають застосування методологій agile та scrum, які сприяють більшій гнучкості у процесах розвитку та адаптації до змін. Гнучкі методології дозволяють створювати середовище, яке сприяє швидкому освоєнню нових знань і технологій.

Управління розвитком персоналу є комплексним процесом, що потребує системного підходу та інтеграції різних методів. Успішне впровадження сучасних методів управління розвитком персоналу дозволяє підвищити ефективність роботи співробітників, знизити витрати, пов'язані з їхньою адаптацією, та забезпечити підприємству конкурентні переваги на ринку.

Аналіз існуючої системи управління розвитком персоналу компанії «CoreWillSoft GmbH» дозволив надати такі рекомендації щодо впровадження сучасних напрямів управління розвитком, що подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Сучасні напрями управління розвитком персоналу, які запропоновані для компанії «CoreWillSoft GmbH»

Сучасні напрями управління розвитком персоналу	Зміст	Очікуваний результат
1	2	3
1. Розвиток технічних компетенцій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадити платформу для безперервного навчання (LMS), наприклад, Pluralsight, Udemy або Coursera, щоб співробітники могли розвивати технічні навички в актуальних мовах програмування, фреймворках та технологіях.</li> <li>2. Організувати внутрішні технічні конкурси для стимулювання інновацій</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення технічної експертизи працівників.</li> <li>• Мотивація до саморозвитку через цікаві виклики</li> </ul>
2. Індивідуальні плани розвитку	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити для кожного працівника індивідуальний план розвитку (IDP), який враховує їхні кар'єрні амбіції, навички та цілі компанії.</li> <li>2. Регулярно проводити one-on-one зустрічі для обговорення прогресу</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залученість працівників до процесу особистісного та професійного росту.</li> <li>• Підвищення лояльності до компанії</li> </ul>
3. Коучинг і менторинг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створити менторські програми, де досвідчені працівники допомагають молодшим спеціалістам.</li> <li>2. Залучати зовнішніх коучів для розвитку soft skills, зокрема комунікації, управління проектами, емоційного інтелекту</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Покращення співпраці в командах.</li> <li>• Розвиток лідерських компетенцій серед працівників</li> </ul>
4. Гейміфікація навчання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадити гейміфіковані елементи у навчальні програми: рівні, нагороди, бейджі за досягнення.</li> <li>2. Використовувати гейміфіковані платформи для тренінгів з кібербезпеки, управління часом чи управління ризиками</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення зацікавленості в навчанні.</li> <li>• Зростання рівня залученості працівників</li> </ul>

Закінчення табл. 3.2

1	2	3
5. Гнучкість та Agile-підходи до управління персоналом	1. Застосовувати принципи Agile HR: постійний зворотний зв'язок, адаптивні стратегії управління та динамічний розподіл ролей у командах. 2. Впровадити гнучкі графіки роботи, щоб підтримувати баланс між роботою та особистим життям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення задоволеності працівників.</li> <li>• Покращення командної роботи та швидкості адаптації до змін</li> </ul>
6. Розвиток корпоративної культури	1. Створити культуру знань, де співробітники активно діляться досвідом, наприклад, через технічні мітапи або внутрішні конференції. 2. Впровадити ініціативи, спрямовані на підтримку інновацій, наприклад, програми “Idea Incubator” для генерування ідей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування спільноти однодумців, які цінують розвиток і співпрацю.</li> <li>• Генерація нових ідей для покращення продуктів компанії</li> </ul>
7. Використання технологій для управління талантами	Інтегрувати HR-технології, такі як HRIS-системи (наприклад, BambooHR або Workday) для управління талантами, відстеження прогресу та автоматизації HR-процесів	Ефективне управління персоналом і швидке прийняття рішень на основі даних

*Джерело:* Сформовано автором на основі [11-14].

Впровадження цих методів допоможе компанії «CoreWillSoft GmbH» не лише підвищити продуктивність і мотивацію працівників, а й створити умови для стійкого зростання компанії в умовах динамічного ринку ІТ.

### 3.3 Розробка організаційного заходу щодо покращення розвитку персоналу компанії «CoreWillSoft GmbH» та оцінка економічного ефекту

Аналіз діяльності компанії «CoreWillSoft GmbH» дозволив запропонувати захід щодо створення програми менторства, яка буде спрямовану на розвиток ключових компетенцій персоналу. Старші співробітники (ментори) допомагатимуть молодшим у виконанні проєктів, кар'єрному розвитку та вирішенні технічних завдань.

Ціль програми:

- ✓ підвищення кваліфікації молодших спеціалістів;
- ✓ зниження плинності кадрів;
- ✓ формування культури знань і залученості в компанії.

Ключові етапи реалізації програми подані на рис. 3.1.

Далі проведемо розрахунок ефективності запропонованого заходу.

1. Проведемо розрахунок інвестицій в програму менторства. Ментор витрачає 8 годин на місяць. Зарплата менторів – €40/год.

Загальні витрати на менторів=Кількість менторів×Години роботи×Ставка

Для 5 менторів за 6 місяців:

$$\text{Витрати} = 5 \times 8 \times 6 \times 40 = \text{€}9600$$

Організаційні витрати: на матеріали та ІТ-підтримку — €1500.

$$\text{Загальні інвестиції: } \text{€}9600 + \text{€}1500 = \text{€}11100.$$

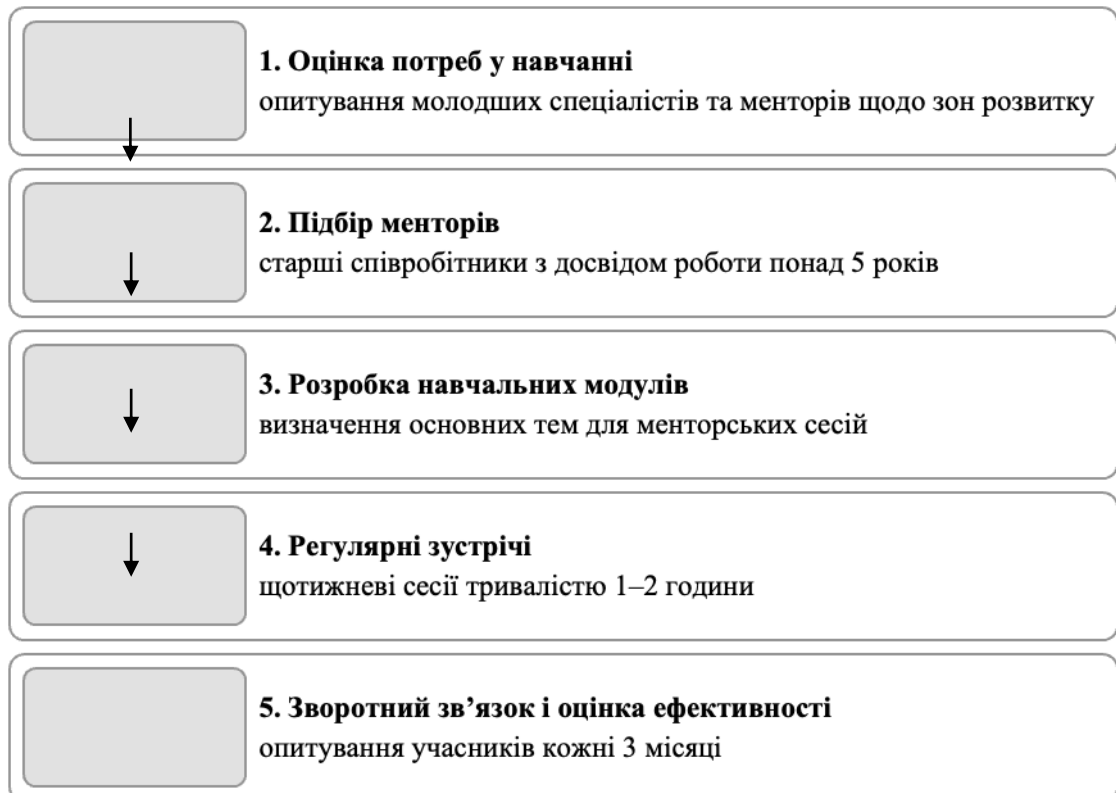


Рисунок – 3.1. Ключові етапи реалізації програми

Джерело: Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О.

Менеджмент: Навчальний посібник.

2. Розрахуємо економічний ефект.

2.1. Приріст продуктивності: якщо 10 молодших співробітників підвищать продуктивність на 20%.

Середній місячний прибуток від одного співробітника – €4000.

$$\text{Додатковий прибуток за місяць} = 10 \times 4000 \times 0,2 = €8000$$

За 6 місяців:

$$\text{Приріст прибутку} = €8000 \times 6 = €48000$$

2.2. Зниження плинності кадрів: Середня вартість заміни одного співробітника – €10,000. Завдяки програмі плинність зменшилась із 10% до 5% серед 50 співробітників (економія на заміні 2.5 працівників):

$$\text{Економія} = 2,5 \times 10000 = €25,000$$

$$\text{Загальний ефект: } €48000 + €25000 = €73000.$$

3. Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{\text{Економічний ефект} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{73,000 - 11,100}{11,100} \times 100\% = 557\%$$

Програма менторства для CoreWillSoft GmbH є економічно доцільною, з високим ROI (557%). Вона сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності, та розвитку корпоративної культури, що в довгостроковій перспективі забезпечить стійкий розвиток компанії.

Висновок до розділу 3

У кризові періоди, такі як пандемія COVID-19 чи воєнний стан, створення системи навчання та розвитку персоналу є стратегічно важливим завданням, яке допомагає компаніям адаптуватися до змін та забезпечити стабільність. Основні напрями, які мають бути враховані, включають адаптивність навчальних програм, цифровізацію навчання, індивідуалізацію

підходів до розвитку працівників, підтримку корпоративної культури та розвиток стресостійкості.

Значна увага має приділятися створенню атмосфери підтримки та залучення співробітників до процесів навчання через персоналізовані підходи, анкетування, індивідуальні інтерв'ю, а також впровадження нових форматів професійного розвитку, таких як коучинг, командні заходи та інтерактивні навчальні матеріали.

Ефективність таких заходів залежить від регулярного моніторингу їх результативності, стимулювання обміну знаннями між працівниками та активної підтримки навчальної культури з боку менеджменту. Криза стає можливістю не лише виявити слабкі сторони існуючих процесів, але й закласти фундамент для подальшого зростання.

Запровадження ключових напрямків підвищення ефективності управління персоналом сприяє зростанню мотивації працівників, їх залученості до цілей підприємства, постійному підвищенню кваліфікації через безперервний процес навчання. Це зменшує плинність кадрів, створює ефективну корпоративну культуру, скорочує адаптацію нових співробітників, підвищує продуктивність праці та позитивно впливає на бізнес-показники підприємства.

Розвиток культури знань і впровадження сучасних підходів до навчання сприяють підвищенню ефективності компанії та її конкурентоспроможності навіть за умов обмежених ресурсів та нестабільного середовища.

Використання сучасних методів управління розвитком персоналу в компанії «CoreWillSoft GmbH» забезпечує ефективну реалізацію стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та задоволеності працівників. На основі проведеного аналізу, можна зробити такі висновки та рекомендації:

1. Розвиток технічних компетенцій. Запровадження LMS-платформ для постійного навчання дозволить працівникам опановувати нові технології та розвивати технічні навички. Проведення внутрішніх технічних конкурсів сприятиме впровадженню інновацій і створенню культури змагання.

2. Персоналізований розвиток. Індивідуальні плани розвитку сприятимуть більш глибокому залученню співробітників у процес їхнього професійного зростання. Регулярні one-on-one зустрічі допоможуть моніторити прогрес і коригувати розвиток відповідно до потреб компанії.

3. Коучинг і менторинг. Програми менторства дозволять молодим спеціалістам швидше адаптуватися, отримуючи цінний досвід від старших колег. Розвиток soft skills за участю зовнішніх коучів підвищить рівень лідерських компетенцій та комунікації в командах.

4. Гейміфікація навчання. Використання інтерактивних та ігрових елементів у процесі навчання підвищить зацікавленість працівників та ефективність навчальних програм.

5. Гнучкі підходи. Agile-методології в управлінні персоналом покращать адаптивність і швидкість прийняття рішень, сприятимуть балансу між роботою та особистим життям.

6. Корпоративна культура. Створення культури знань і підтримка інновацій через технічні мітапи та програми, як-от “Idea Incubator,” сприятимуть генерації ідей для вдосконалення продуктів компанії.

7. Технологічні інструменти управління талантами. Інтеграція HRIS-систем, таких як BambooHR або Workday, забезпечить ефективне управління персоналом, автоматизацію HR-процесів і прийняття рішень на основі даних.

Впровадження цих методів дозволить компанії досягти синергії між розвитком персоналу та бізнес-цілями, а також підвищити лояльність співробітників, залученість і їхню продуктивність. Це створить надійний фундамент для довгострокового успіху компанії в динамічному IT-середовищі.

Запропонована програма менторства для компанії «CoreWillSoft GmbH» демонструє високу ефективність як в економічному, так і в організаційному аспектах. Впровадження менторства сприятиме підвищенню кваліфікації молодших співробітників, формуванню культури знань і залученості, а також зниженню плинності кадрів.

Економічні розрахунки показали значний приріст продуктивності та скорочення витрат на заміну кадрів, що в сукупності забезпечило загальний економічний ефект у розмірі €73,000 при інвестиціях у €11,100. Це відповідає рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 557%, що підтверджує доцільність і вигідність запропонованого заходу.

Реалізація цієї ініціативи стане важливим кроком у довгостроковому розвитку компанії, забезпечуючи її конкурентоспроможність на ринку ІТ-індустрії, підвищуючи рівень професійності команди та створюючи сприятливі умови для роботи та розвитку персоналу.

## ВИСНОВКИ

Для дослідження теми використано теоретичні та емпіричні методи наукового дослідження, такі як аналіз наукових джерел, статистичні розрахунки, анкетування співробітників, SWOT-аналіз і системний підхід.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій.

У першому розділі здійснено теоретичний огляд управління розвитком персоналу, визначено сутність, значення та основні принципи цього процесу, а також розглянуто сучасні методологічні підходи та фактори, що впливають на розвиток персоналу.

Узагальнюючи теоретичні відомості, отримано такі наукові результати:

- визначено сутність та значення управління розвитком персоналу.
- розглянуто основні методологічні підходи та принципи кадрового управління.
- виявлено зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на ефективність розвитку персоналу.

Другий розділ присвячений аналізу діяльності компанії CoreWillSoft GmbH. Проведено оцінку організаційної структури, системи управління розвитком персоналу і фінансово-економічних показників компанії.

Основні результати дослідження:

- проведено аналіз сучасного розвитку ІТ-галузі в Європі;
- описано структуру управління компанії та динаміку розвитку персоналу компанії CoreWillSoft;
- проведено SWOT-аналіз управління розвитком персоналу компанії CoreWillSoft;
- виявлено ключові напрями для вдосконалення системи підвищення професійної кваліфікації співробітників та розвитку корпоративної культури.

У третьому розділі розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу. Запропоновано впровадження

сучасних HR-технологій, програм менторства, індивідуальних планів розвитку та гейміфікованих платформ навчання.

Основні результати:

- проведена систематизація сучасних методів управління розвитком персоналу з їх поділом на технологічні, організаційні, інформаційні та мотиваційні групи, що дозволяє ефективніше інтегрувати інноваційні підходи в HR-процеси;
- розроблена адаптивна модель розвитку персоналу для IT-компаній, яка враховує специфіку високотехнологічного ринку, швидкий темп змін та потребу у розвитку гнучких компетенцій співробітників;
- проведена інтеграція гейміфікаційних елементів і Agile HR-принципів у систему навчання і розвитку персоналу, що підвищує залученість працівників і забезпечує гнучкість управлінських рішень;
- запропоновано нові напрями розвитку корпоративної культури, зокрема створення програм обміну знаннями та інноваційних платформ, таких як “Idea Incubator,” для стимулювання творчого мислення і командної взаємодії;
- запропоновано впровадження персоналізованих підходів через розробку індивідуальних планів розвитку (IDP) та використання сучасних HRIS-систем для автоматизації і моніторингу прогресу персоналу..
- запропоновано впровадження системи менторства для підтримки кар’єрного зростання;

Проведене дослідження дозволило сформулювати комплексну систему рекомендацій, яка забезпечить ефективне управління розвитком персоналу компанії CoreWillSoft GmbH та підвищить її конкурентоспроможність на ринку IT-послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alan S. Gutterman. Human Resources Management. 2019. 250 p.
2. Consultancy.uk. “Five trends shaping the future of the consulting industry,” 2020. <https://www.consultancy.uk/news/25670/five-trends-shaping-the-future-of-the-consulting-industry>.
3. Tsui, A.S. “Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department.” Journal of Human Resource Management. Vol. 26, 1997.
4. Адлер О.О., Яворська К.Л. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на прикладі ПРАТ «Вінницький завод «Маяк». Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 27. С. 101-105.
5. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 232 с.
6. Бербенець О.В. Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 12. С. 38–43.
7. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. Економіка і держава. 2017. № 7. С. 31–33.
8. Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. Теоретичні основи управлінського потенціалу керівника у сфері охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 1. С. 67-72.
9. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту. 2014. Т. 1. № 10. С. 40-51.
10. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник. Серія «Економічні науки». Вип. №7. Ч. 2. Херсон, 2014. С. 144-146.

11. Волобуєв М. І., Дідусь М. О. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти. Економіка та держава. 2015. № 12. С. 77-79.
12. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua>.
13. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во „Знання”, КОО, 2001. 254 с.
14. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка: Всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль: ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194–198.
15. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 17. 2017. С. 281-285.
16. Данилова Н. В. Концепція “Зеленого офісу”: світовий досвід та економічне обґрунтування для України. Modern Economics. 2017. № 3. С. 60-68.
17. Дериховська В. І. Взаємозв’язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7 (426). С. 341–347.
18. Дзямулич М. І. Розвиток персоналу в постіндустріальній економіці. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 27-28 травня 2020 р). Харків : ХНУБА, 2020. С. 343-345.
19. Дзямулич М. І., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. Економічний форум. 2019. №3. С. 193-197.
20. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. Економічний форум. 2020. №3. С.138-142.
21. Жулей О. Відбір персоналу як стратегія вдосконалення управління підприємством. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах

глобалізації: Том 2, тези доповідей 9 науково-практичної Інтернет-конференції, (м. Дніпро, 20-21 листопада 2021 р.). м. Дніпро. С. 89-90.

22. Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С., Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

23. Кафедра національної економіки та публічного управління КНЕУ. Національна економіка. навчальний посібник. Автори: О. П. Тищенко, А. П. Єгоришин, Т. Ф. Куценко, В. І. Жданов, С. М. Чистов, О. А. Цуруль, Д. М. Котенок, А. Г. Ягодка, В.С.Волощенко. Видавництво: К.: КНЕУ, 2011.

24. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: автореф. дис. к.е.н. за спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами. Київ. 20 с.

25. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: Знання, 2008. 679 с.

26. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. ІХ Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 12 квітня 2018 р.

27. Крамаренко А.В., Вишневіська М.К. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. Економіка і суспільство. 2018. Випуск №15. С. 356-363.

28. Красношарпа В. В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2014. № 12(1). С. 162-165.

29. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х.: ХНАДУ. 2016. 200 с.

30. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: Кондор. 2003. 296 с.

31. Кузьменко А. О., Мирошніченко Г. Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 874-880. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-132>

32. Лазоренко Т. В., Німуха Ю. К. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ-компаніях. Молодий вчений. 2018. №1.
33. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. Ефективна економіка. 2012. No 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_6\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_30). (дата звернення: 10.07.2022).
34. Мажник Н. А. Костін Д. А., Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2011. No1. С. 103–107.
35. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua.jspui/bitstream/123456789/4670/1/> (дата звернення: 12.08.2022).
36. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. 2014. № 4. С. 191-200.
37. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «Економіка», Державний гуманітарний університет ім. П. Могили. 2010. Вип. 132, т. 145. С. 108-114.
38. Менеджмент. Навчальний посібник. За заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків: «ВСВ-Принт», 2015. 300 с.
39. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1.
40. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Методичне забезпечення оцінки ефективності управління персоналом. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. Матеріали міжнародної наук.-практ. конф. Харків: НТМТ, 2016. С. 221–223.
41. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2022/9.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf) (дата звернення: 19.03.2024).

42. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 47. С. 137-142.
43. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом. Науковий вісник ЛНАУ. 2010. № 17. С. 172–180.
44. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 323-327. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47) (дата звернення: 20.07.2022).
45. Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Економіка: реалії часу. 2020. № 4 (50). С. 57-65.
46. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук А.Г. Бабенка. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328 с.
47. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. Наукові праці КНТУ: Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 210–218.
48. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ, 2010. 256с.
49. Семенов В.Ф., Нечева Н.В., Куліна Ю.В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. №5. С. 147-154.
50. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2021/15.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf) (дата звернення: 19.03.2024).

51. Сливка О. А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку. Торгівля і ринок: тематичний збірник наукових праць. 2010. Вип. 29. С. 109-114.
52. Стащук О.В., Купріянич Б.В. Інвестиції в людський капітал як елемент ефективної стратегії сучасних підприємств. Світ економічної науки. Випуск 19: матеріали міжнародної науково-практичної конференції економічного спрямування, 2019. Тернопіль. С. 107 – 109.
53. Ткаченко А. М., Ткаченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 1. С. 194-197.
54. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Економіка і управління. 2017. №4. С. 61-65.
55. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
56. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. Інноваційна економіка. 2022. № 1 (90). С. 52-59. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.7>
57. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 462 с.
58. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
59. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямучич М.І., Потьомкіна О.В., Серета О.В. Управління персоналом: підручник за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.