

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ІТ-  
ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**ГРИЩУК СОЛОМІЇ ЮРІЇВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н. доц. Кальний Сергій Володимирович**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 16 від 14 червня 2023 р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**  
«25» листопада 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу бакалавра  
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання  
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»  
**ГРИЩУК СОЛОМІЇ ЮРІЇВНИ**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема роботи:** Управління процесами руху персоналу ІТ-підприємства затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.

**2. Строк завершення роботи:** 05.06.2023

**3. Підсумковий передзахист роботи:** 29.05.2023

**4. Предмет дослідження:** є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення управління рухом персоналу на підприємстві.

**5. Об'єкт дослідження:** виступає процес управління рухом персоналу ТОВ «Гоу Айтї компанія» в сучасних умовах функціонування бізнесу.

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – дослідження процесу управління процесами руху персоналу ІТ-підприємства з подальшим виявленням недоліків даного процесу та його удосконалення.

**Завдання:**

6.1. розкрити сутність та завдання управління процесами руху персоналу підприємства;

6.2. визначити методи та інструменти управління процесами руху персоналу підприємства;

6.3. оцінити ефективність роботи відділу управління персоналом підприємства;

6.4. проаналізувати ключові проблеми та виявити недоліки управління рухом персоналу підприємства;

6.5. запропонувати заходи щодо удосконалення системи управління процесами руху персоналу ТОВ «Гоу Айтї компанія»;

6.6. надати економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 - лютий 2023	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	11.05.2023	виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	29.05.2023	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	виконано
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	виконано

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1. Сутність та завдання управління процесами руху персоналу підприємства. 6	
1.2. Методи та інструменти управління процесами руху персоналу підприємства .....	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».....	18
2.1. Оцінка ефективності роботи відділу управління персоналом підприємства.....	18
2.2. Аналіз ключових проблем та недоліків управління рухом персоналу підприємства.....	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА .....	36
3.1. Заходи щодо удосконалення системи управління процесами руху персоналу ТОВ «Гоу Айтї компанія» .....	36
3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.....	44
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	59

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В сучасному світі мобільність працівників та міжнародні кадрові переміщення стають все більш поширеними. Компанії потребують ефективних стратегій та процесів для управління міжнародним пересуванням персоналу, мобільності та кар'єрного росту.

Управління процесами руху персоналу є важливою стратегічною функцією для компаній, оскільки допомагає залучати, розвивати, утримувати та рухатися в ногу зі змінами на ринку праці. Врахування цієї теми дозволяє підприємствам стати конкурентоспроможними та успішними на динамічному бізнес-середовищі. Крім цього, швидкий розвиток технологій, зокрема цифровізація та автоматизація, впливає на зміну вимог до навичок та компетенцій працівників. Управління процесами руху персоналу дозволяє компаніям адаптуватися до цих змін, забезпечувати постійну підготовку та розвиток персоналу, а також залучати та утримувати високопрофесійних спеціалістів. Тож, дана тема актуальною і важливою в контексті сучасного бізнесу та управління людськими ресурсами.

Дане питання вивчалось досить широким рядом вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: Маршал А., Бердникова Л.Ф., Сітдікова Г.М., Бикова А. Л., Лобза А. В., Пильгун А. Р., Богуш, В. А., Бойда С.В., Голубков, Є. П., Дяків О. П., Островерхов В. М., Гребельник О. П., Мазур Н.О., Вербицька Н.В., Безпалько О.В., Бергер А.Д., Березянко Т.М., Гринюк Ю.М., Грищенко Д.Г., Драган О.І., Зеніна-Біліченко А.С., Мазник Л.М., Тертична Л.І., Соломка О.М., Чигринець О.А., П'ятницька Г.Т., Никифорова В.Г., Павленко М. С., Мельник А.О., Полушина, І. С., Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І., Скавітін А. В., Сновидович І., Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В., Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л., Черненко Н. І., Шацька З. Я., Шевченко В. С. та ін.

**Метою роботи** є дослідження процесу управління процесами руху персоналу ІТ-підприємства з подальшим виявленням недоліків даного процесу та його удосконалення.

**Завданнями**, відповідно до поставленої мети, визначено:

- розкрити сутність та завдання управління процесами руху персоналу підприємства;
- визначити методи та інструменти управління процесами руху персоналу підприємства;
- оцінити ефективність роботи відділу управління персоналом підприємства;
- проаналізувати ключові проблеми та виявити недоліки управління рухом персоналу підприємства;
- запропонувати заходи щодо удосконалення системи управління процесами руху персоналу ТОВ «Гоу Айтї компанія»;
- надати економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення управління рухом персоналу на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** виступає процес управління рухом персоналу ТОВ «Гоу Айтї компанія» в сучасних умовах функціонування бізнесу.

**Методи дослідження:** в ході дослідження використано системний підхід, який включає такі методи як: порівняння, аналіз, статистичний та логічний методи, узагальнення, індукції, дедукції, а також графічний та табличний методи дослідження.

**Інформаційною базою дослідження** послужили матеріали як вітчизняної, так і зарубіжної літератури та електронних джерел, а також статистичні дані організації, що розглядається в галузі управління персоналом, звітні документи та практичні матеріали. Було узагальнено методичні рекомендації, спрямовані на підвищення економічної ефективності діяльності компанії, монографічна наукова література, публікації в періодичних вісниках.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ІТ-компанії, а також оптимізації руху її персоналу та вдосконалення системи управління плинністю кадрів.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, в кожному з яких по два підрозділи, списку використаних джерел з 53 найменувань, висновків та 1 додатку, 14 рисунків, 8 таблиць.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність та завдання управління процесами руху персоналу підприємства**

Проблема плинності кадрів як елемента роботи з персоналом вкрай актуальна в даний час і має велике практичне значення в організаціях, що активно розвиваються. Управління процесами руху персоналу має велике значення для кожної організації. Ефективне управління процесами руху персоналу допомагає організації оптимально використовувати свої ресурси. Це включає планування робочої сили, правильний розподіл завдань і відповідальностей, а також виявлення прогалин у навичках і кваліфікаціях працівників. Крім цього, воно дозволяє організації ефективно адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах [49]. Це може включати перепланування робочої сили, перекваліфікацію працівників або реструктуризацію організаційних процесів.

Рух персоналу – це процес приведення у рівновагу потреби організації в заміщенні вакантних робочих місць і потреби у праці відповідної якості, у просуванні по службі та ін. В економічному плані рух персоналу – це засіб, що забезпечує задоволення попиту на працівників визначеного профілю і кваліфікації, а також індивідуальних потреб працівників [47].

Так, управління процесами руху персоналу – це систематичний підхід до планування, координації і контролю руху працівників в організації. Його ціль полягає в ефективному управлінні надходженням, збереженням та вибуттям працівників з метою забезпечення потреб організації і її стратегічних цілей.

Управління процесами руху персоналу підприємства включає в себе ряд завдань, які спрямовані на ефективне управління робочою силою організації. Так, основні завдання управління процесами руху персоналу включають:

- визначення потреб в робочій силі на підприємстві з урахуванням стратегічних цілей організації. це включає аналіз поточного складу персоналу,

прогнозування майбутніх потреб, розробку планів набору нового персоналу та управління звільненням співробітників.

- рекрутування та відбір кваліфікованих кандидатів для заповнення вакансій, що включає розміщення оголошень про роботу, проведення співбесід, перевірку референцій та оцінку навичок та кваліфікації кандидатів.

- забезпечення навчання нових співробітників, а також навчання та розвиток наявного персоналу для покращення їхніх навичок і здібностей, що може включати організацію тренінгів, семінарів, курсів та інших форм навчання.

- встановлення цілей та очікувань для співробітників, оцінка їхньої продуктивності та надання зворотного зв'язку для поліпшення результатів роботи. Може включати проведення щорічних оглядів продуктивності, розробку планів розвитку та мотивацію співробітників.

- розробка та управління системою компенсацій та винагород для співробітників з метою залучення та збереження кваліфікованих працівників, що включає встановлення заробітної плати, бонусів, пакетів соціальних вигод та інших форм компенсацій.

- виявлення та розвиток перспективних співробітників, планування кар'єрного росту та забезпечення наявності належного резерву кадрів для важливих посад в організації.

- створення сприятливої робочої атмосфери, управління відносинами зі співробітниками, забезпечення їх мотивації, задоволеності та здоров'я на роботі: розв'язання конфліктів, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, розвиток політик підтримки працівників та управління комунікаціями.

Дані завдання сприяють забезпеченню ефективного управління персоналом, залученню талановитих співробітників, підвищенню продуктивності та задоволеності на робочому місці, що в свою чергу сприяє успішності підприємства.

Пропонуємо узагальнити ключові завдання на рис. 1.1.

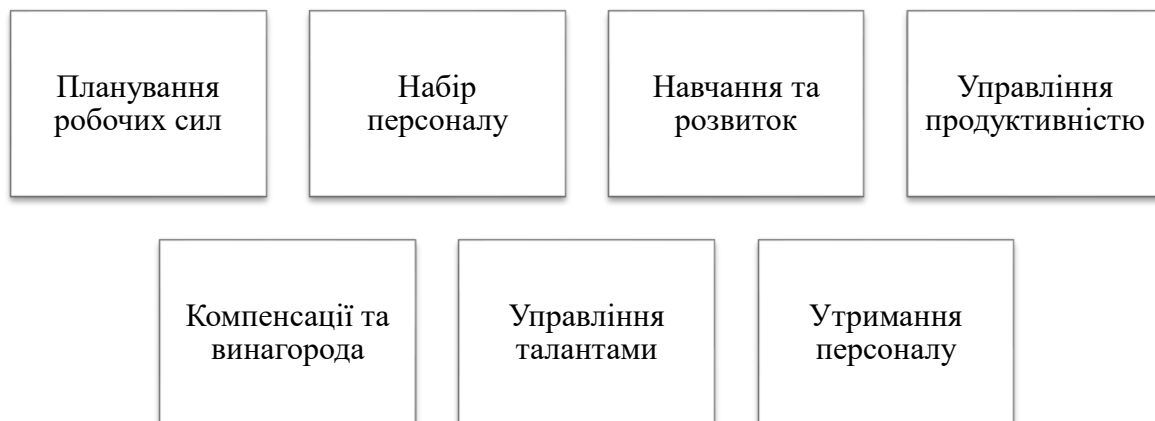


Рис. 1.1. Ключові завдання управління процесами руху персоналу в компанії

\* Джерело: власна розробка автора

Відомо, що існують такі види руху персоналу, як плинність кадрів, демографічний рух (плановий) та внутрішньовиробничий рух. Але цікавим є те, що багато дослідників пропонують означати рух персоналу як плинність кадрів в цілому. Тож розглянемо даний вид руху більш детально.

Сутність плинності кадрів полягає у постійному руху працівників в організації, що виражається в змінах у складі персоналу через звільнення, відходи та прихід нових працівників. Плинність кадрів є нормальною частиною функціонування бізнесу і може мати як позитивні, так і негативні наслідки для організації.

До негативних відносяться [53]:

- прямі втрати виробництва, викликані неукомплектованістю робочих місць;
- зниження продуктивності праці працівника, який звільняється та нового працівника;
- труднощі з формуванням загальних норм поведінки, з формуванням взаємних очікувань та вимог;
- розмивається неформальна структура; затрудняється керування таким нестабільним колективом;

- знижуються витрати на навчання працівника (тому що ефект від навчання виникає або поза підприємством, яке вклало кошти на навчання, або зовсім не виникає, якщо працівник змінює професію).

До позитивних відносяться [53]:

- можливість підвищення ефективності праці за рахунок того, що нова робота відповідає інтересам і здібностям працівника;
- можливе зниження монотонності праці;
- можливість поліпшення соціально-психологічного клімату за рахунок змін в трудовому колективі.

Далі представимо види руху персоналу на підприємстві на рис. 1.1.

Внутрішньофірмовий – пов'язаний з трудовими переміщеннями всередині організації [27].

Зовнішній рух персоналу в організації відбувається, коли працівники покидають організацію і вступають на роботу в іншу компанію або організацію. Цей процес може мати декілька причин [48] (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні види руху персоналу [45]

1. Працівники можуть зацікавитися роботою в іншій організації, яка надає їм більші можливості для професійного зростання, кар'єрного розвитку, заробітної плати або статусу.

2. Якщо на ринку праці панує велика конкуренція, інші організації можуть залучати працівників з пропозиціями більш привабливих умов зайнятості, таких як висока заробітна плата, кращі бонуси або більш гнучкий графік роботи.

3. Якщо працівники не задоволені умовами роботи, рівнем винагороди, розвитком кар'єри або взаєминами в колективі, вони можуть шукати інші можливості працевлаштування.

4. Працівники можуть змінювати місце роботи через релокацію в інше місто або країну, особисті сімейні обставини або інші особисті причини.

Організації можуть приймати заходи для зменшення зовнішнього руху персоналу, такі як поліпшення умов роботи, винагороди, можливості розвитку кар'єри, забезпечення задоволення працівників та підтримка робочого клімату, що сприяє залученню та збереженню кваліфікованого персоналу.

Фізичний рух кадрів відноситься до переміщення працівників з одного робочого місця або місця проживання до іншого. Цей рух може мати кілька форм та причин: внутрішнє переміщення, зовнішнє переміщення, мобільність.

Фізичний рух кадрів може бути як бажаним, так і проблематичним для організацій. З одного боку, це може дозволити працівникам розширити свої навички та досвід, забезпечити нові перспективи та розвиток. З іншого боку, постійний рух кадрів може впливати на стабільність команди, продуктивність та збереження цінного персоналу [9].

Прихована (психологічна) плинність кадрів відноситься до ситуації, коли працівники залишають організацію психологічно, хоча офіційно вони продовжують працювати там. Прихована плинність кадрів є проблемою для організацій, оскільки це може призвести до зниження продуктивності, незадоволення працівників та збитків. Для попередження прихованої плинності кадрів організації можуть приймати заходи, такі як поліпшення умов праці, комунікації та зв'язку, розвиток кар'єрних можливостей, стимулювання персоналу [37].

Природна плинність персоналу відноситься до природних та неунікнених змін у складі працівників організації. Це означає, що працівники залишають організацію або змінюють посаду внаслідок різних причин, які не пов'язані з проблемами в організації самої.

Класифікація плинності кадрів здійснюється на основі трьох ознак:

- Плинність, регульована роботодавцем: звільнення, скорочення штатів і достроковий вихід на пенсію;
- Плинність з ініціативи працівників: основна причина - незадоволеність поточним станом справ;
- Плинність, що не регульована ні роботодавцем, ні працівником: тривала хвороба, вихід на пенсію, декретну відпустку, а також смерть під час роботи (на робочому місці) [24].

Існує достатня кількість причин руху персоналу. Якщо серед них глобальні причини (економічна ситуація, умови ринку праці) або особисті обставини (переїзд, догляд за дітьми, хвороба члена родини), то впоратися з ними буде майже неможливо. Однак, зазначеними вище внутрішніми підставами численних звільнень можна управляти. Відповідальність же за утримання співробітників повинна лежати на керівниках підрозділів і HR-менеджерів [9].

Розглянемо форми руху робітників на підприємстві (рис. 1.3).

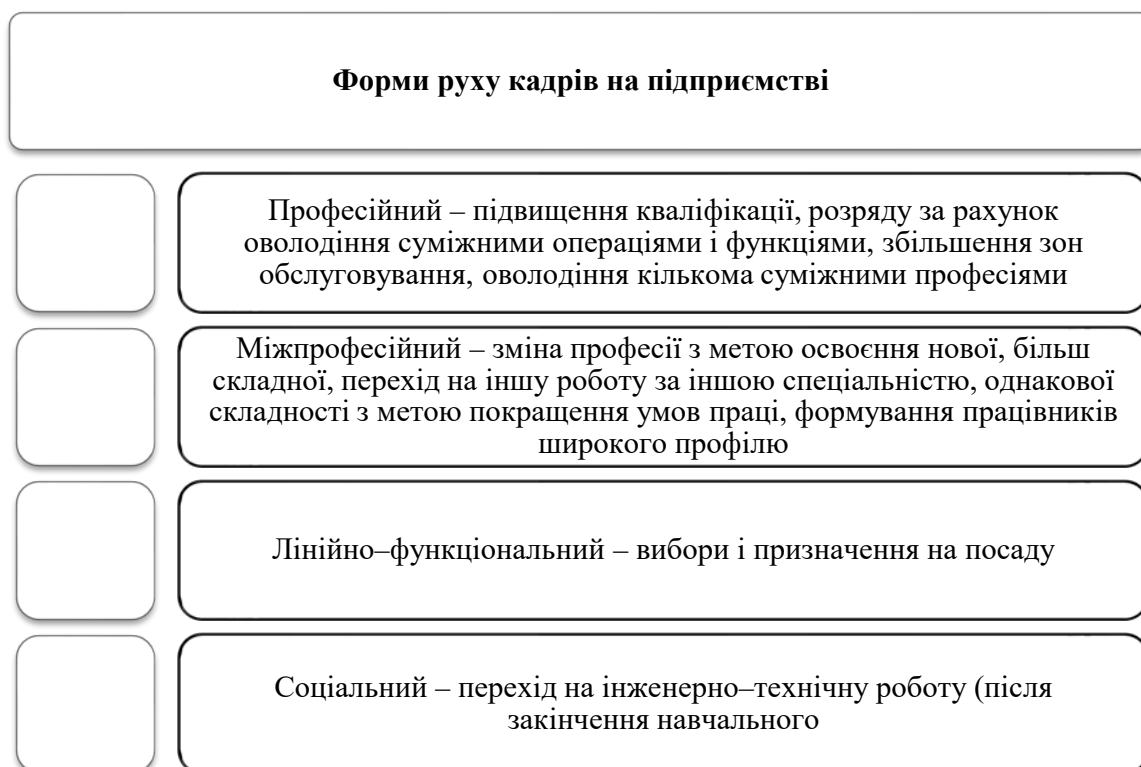


Рис. 1.3. Форми руху кадрів на підприємстві

\* Джерело: розроблено автором на основі [27]

Аналіз плинності кадрів може бути розділений на декілька частин: виявлення її причин і розробка стратегій по утриманню співробітників (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Причини плинності кадрів і стратегії по утриманню співробітників [6]

Причина плинності	Стратегія
Неконкурентоспроможні ставки оплати	- дослідження заробітних плат, - порівняння отриманих даних з даними підприємства;
Несправедлива структура оплати праці	- перегляд структури заробітної плати, - проведення аналізу диференційованих тарифів;
Нестабільні заробітки	- проведення аналізу причин нестабільності заробітків;
Погані умови праці	- розробка заходів щодо поліпшення умов праці; - проведення дослідження задоволеності своєю роботою та умовами роботи співробітників
Неефективна процедура відбору і оцінки кандидатів	- перевірка наявності посадових інструкцій, положення про структурні одиниці параметрів
Імідж компанії	- надання особливої уваги параметрам, які негативно впливають на репутацію організації
Неадекватні заходи по введенню в посаду	- звернення уваги на адаптації менеджерів середньої ланки і рідкісних фахівців високої кваліфікації

Наступним пропонуємо розглянути більш узагальнену класифікацію причин плинності кадрів: ті, що супроводжуються звільненням та навпаки (рис. 1.4).

Плинність кадрів, що не супроводжується звільненням, також може мати різні причини. Ось декілька найпоширеніших:

1. Кар'єрні можливості. Працівники можуть бажати рухатися вгору по кар'єрному шляху та розвиватися в нових ролях або займати вищі посади. Вони можуть шукати можливості для професійного зростання та отримання нових навичок.

2. Задоволеність роботою. Працівники можуть змінювати робоче місце, якщо вони не відчують задоволення від своєї поточної роботи або не відповідають їх цінностям і інтересам. Вони можуть шукати роботу, яка краще відповідає їх потребам і забезпечує більшу задоволеність.

3. Невідповідність компанійській культурі. Якщо працівники відчують, що їхні цінності, стиль роботи або поведінка не відповідають компанійській культурі, вони можуть шукати інше місце праці, де вони будуть більш узгоджені зі значеннями та атмосферою організації.

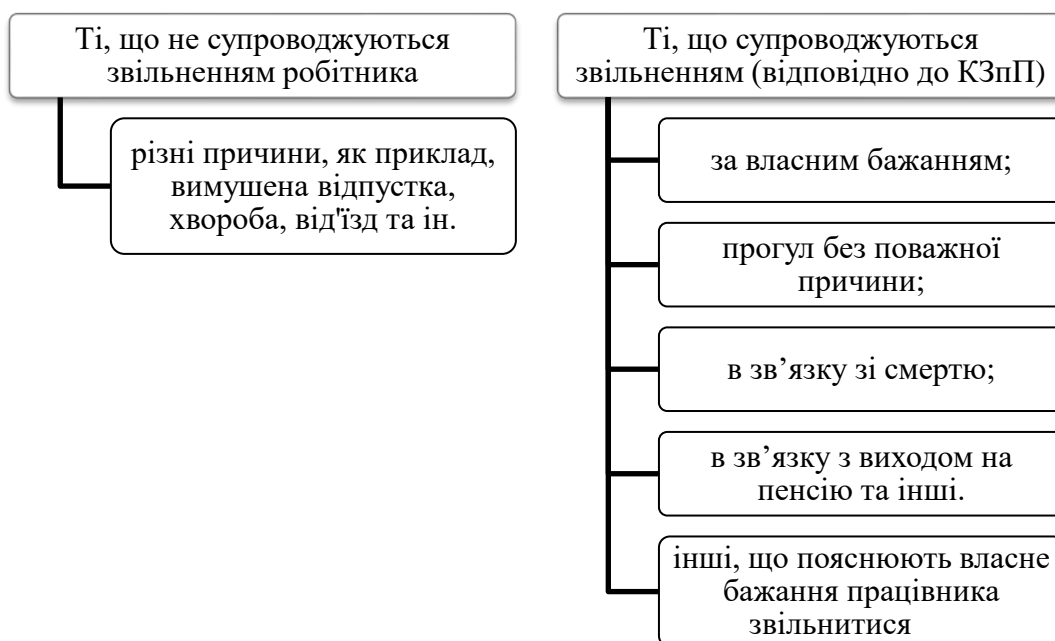


Рис. 1.4. Причини плинності кадрів на підприємстві \*

\* Джерело: розроблено автором на основі [20;31]

4. Баланс роботи та особистого життя. Працівники можуть бажати кращого балансу між роботою та особистим життям. Якщо робоче навантаження або умови праці перешкоджають їхньому особистому життю, вони можуть шукати робоче місце з більш гнучкими графіками або політиками щодо робочого часу.

5. Конфлікти та взаємини. Працівники можуть шукати нову роботу, якщо вони знаходяться в конфлікті.

Визначення економічних втрат від плинності кадрів – це досить трудомісткий процес, що вимагає знання спеціальних формул і нормування праці для різних категорій персоналу. Визначимо для початку, що ж відноситься до основних складових економічних втрат:

- втрати, викликані процедурою звільнення працівників підприємства;
- втрати, пов'язані з перервою в роботі, коли робоче місце не приносить дохід;
- втрати, зумовлені необхідністю навчання і перенавчання нових працівників;
- втрати, викликані зниженням продуктивності перед звільненням працівника;
- втрати від недостатнього рівня продуктивності праці нових працівників;
- витрати, пов'язані з процесом пошуку і підбору нових працівників;
- втрати від браку у новоприбулих на підприємство працівників;

- витрати, пов'язані з формуванням злагодженого трудового колективу тощо.

Коли йдуть саме ті кадри, від яких вже давно треба було позбутися, це означає, що організація на вірному шляху, а якщо вона втрачає кращих працівників, то проблемою плинності слід зайнятися серйозно.

Процедура звільнення на підприємстві повинна проходити цивілізовано в нормальній і доброзичливій атмосфері. Кожен працівник, який звільняється, вправі розраховувати на належні йому виплати і об'єктивну рекомендацію для нового роботодавця. Чим більше судових тяжб і чвар при звільненні персоналу, тим гірше репутація цього підприємства на ринку праці. Збереження хороших відносин з колишніми працівниками здатне принести підприємству чимало додаткових вигод.

## **1.2. Методи та інструменти управління процесами руху персоналу підприємства**

Управління процесами руху персоналу включає в себе використання різних інструментів і методів для ефективного керування персоналом в організації. Основні інструменти управління процесами руху персоналу включають [47;38;35]:

- рекрутинг та підбір персоналу;
- онбординг (адаптація нових працівників);
- розвиток персоналу;
- управління винагородами та компенсаціями;
- управління продуктивністю та оцінка.

Перший інструмент включає процес залучення та найму нових працівників, використання рекрутингових каналів, проведення співбесід, оцінку кандидатів і прийняття рішення щодо працевлаштування.

Другий інструмент допомагає новим працівникам ефективно впоратися зі своїми обов'язками та інтегруватися в команду. Він може включати в себе вступні навчальні програми, ознайомлення з організаційною культурою та процедурами, а також наставництво.

Такий інструмент, як розвиток персоналу, спрямований на підвищення навичок, знань і компетенцій працівників через навчання, тренінги, семінари, стажування та інші форми розвитку. Він допомагає забезпечити потрібні навички для виконання завдань і розвитку кар'єри.

Управління винагородами та компенсаціями включає в себе стратегії та політику стосовно заробітної плати, бонусів, пакетів соціальних вигод та інших форм винагороди працівників. Він сприяє залученню, утриманню та мотивації персоналу.

Останній є важливим інструментом управління процесами руху персоналу, що спрямований на вимірювання та оцінку продуктивності працівників і забезпечення досягнення поставлених цілей організації.

Розглянемо ключові показники руху кадрового складника виробничого потенціалу підприємства (табл. 1.2).

Окремої уваги заслуговує показник плинності кадрів. Так, для того, щоб зрозуміти, чи має місце плинність кадрів, потрібно правильно її виміряти. Існує кілька способів визначення показника плинності кадрів.

Виміряти рівень плинності кадрів можна за такою формулою [36]:

$$K \text{ п. кадрів} = \frac{\text{число звільнених співробітників за рік} \times 100}{\text{середня чисельність співробітників за рік}} \quad (1.1)$$

Число звільнених співробітників за рік включає в себе і тих працівників, які пішли за власним бажанням в силу будь-яких причин.

Норма плинності кадрів – це показник, який відображає частоту зміни працівників в організації протягом певного періоду. Це може включати як добровільні відхід працівників (наприклад, відхід на іншу роботу, підвищення кваліфікації або переїзд), так і недобровільні (наприклад, звільнення з боку компанії).

Норма плинності кадрів може варіюватися в залежності від різних факторів, таких як галузь, ринкові умови, політика компанії, конкуренція на ринку праці

тощо. Зазвичай норма плинності кадрів розраховується у відсотках або у міричках «кількість працівників, що покинули компанію» на «середня кількість працівників». Норма плинності кадрів може бути різною для різних галузей та організацій. У деяких секторах, таких як технологічна індустрія, може бути висока плинність кадрів через швидкий розвиток та конкуренцію на ринку праці. У інших галузях, де спеціалізовані навички є важливими, може бути низька плинність кадрів, оскільки працівники зберігаються в компанії на довший термін.

Таблиця 1.2

## Показники руху кадрового складника виробничого потенціалу підприємства \*

№	Показник	Формула
1	Коефіцієнт обороту персоналу	Частка прийнятого персоналу у загальній чисельності
2	Коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям	Частка звільненого персоналу у загальній чисельності
3	Коефіцієнт сталості персоналу	Показує стабільність персоналу підприємства
4	Коефіцієнт загального обороту кадрів	відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період
5	Коефіцієнт закріпленості	співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період
6	Коефіцієнт загальної трудової мобільності	співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період
7	Коефіцієнт стабільності кадрів	відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період
8	Коефіцієнт внутрішньої мобільності	співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації (Чз.р.м) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період

\* Джерело: розроблено на основі [33]

Важливо зберігати збалансовану плинність кадрів. Занадто висока плинність може призвести до втрати цінних знань та досвіду, нестабільності в команді та витрат на найм та навчання нових працівників.

Розрахунок плинності кадрів також включає оцінку рівня звільнень і приходу нових працівників у певному періоді часу. Для цього можуть використовуватися наступні показники:

1. Час збереження: середній період часу, протягом якого працівники залишаються в організації. Розрахунок виконується шляхом обчислення середнього тривалості роботи усіх працівників, які покинули організацію.

2. Індекс задоволеності працівників: показник, який відображає рівень задоволеності працівників роботою в організації. Його можна оцінювати за допомогою опитувань, анкетування або оцінюванням рівня залученості працівників.

Варто відзначити, що рівень руху персоналу варіюється в залежності від специфіки відділу. Наприклад, серед низькокваліфікованого персоналу спостерігається висока плинність кадрів, на відміну від співробітників адміністративної і управлінської ланки. У зв'язку з цим слід розділити вимір по секціях, відділах, підрозділах.

Розрахунок показників руху персоналу підприємства інколи ускладнюється проблемою отримання інформації. Адже далеко не всі запропоновані науковцями індикатори можна визначити на основі даних форм статистичної звітності підприємств. Найдоступнішими для розрахунку є показники кількісного руху персоналу, які ґрунтуються на чисельності прийнятих, звільнених працівників, у т. ч. за причинами, облікової та середньооблікової чисельності штатних працівників [33].

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

### 2.1. Оцінка ефективності роботи відділу управління персоналом підприємства

Для початку наведемо загальну інформацію про досліджуване підприємство. Дана інформація наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика досліджуваного підприємства\*

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю Гоу айтї Едьюкейшн
Назва англійською	Limited Liability Company Go It Education
Код ЄДРПОУ	44512585
Дата реєстрації	16.09.2021
Уповноважені особи	Чорний Антон Валерійович
Розмір статутного капіталу	1000 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
Адреса	04050, м. Київ, вул. Ю. Ілленка, 12

\* Джерело: розроблено автором на основі [25]

ТОВ «Гоу айтї Едьюкейшн» заснували в 2014-му році 3 підприємці: Роман, Костянтин і Андрій. Стартанули швидко і в 2015-му в ТОВ «Гоу айтї Едьюкейшн» вже навчається 450 студентів. Тому отримали нагороду Best IT Education за підготовку сильних Junior-спеціалістів. Через рік підгледіли в США та першими в СНД запустили навчання в форматі IT Bootcamp. Це флагманський курс і на сьогодні. Офлайн-навчання повного дня з повним зануренням. У цьому році виграли Ukrainian IT Awards за видатний вклад в IT-навчання Junior-розробників. У 2017-му ми нічого не вигравали) Але відбулося дещо більш важливе: перший запуск авторської програми з Frontend (JavaScript) Олександра Репети.

В 2018-му вперше виграли «Українську Народну Премію» як найкраща ІТ-освіта в Україні, але фактично то була найкраща ІТ-освіта в Києві). Тому у 2019-му відкрили офіси в Львові, Харкові і Вінниці. У 2020-му закрили офіс у Львові :) Бо COVID і перейшли на онлайн-освіту повністю. До цього ми вже 5 років займалися і онлайн-навчанням, але пандемія прискорила перехід.

У 2021 підняли 2 раунди інвестицій, вийшли в Польщу. Працевлаштували 550 випускників за рік. Запустили навчання на власній LMS-платформі. LMS — це наша платформа для розміщення курсів, яка дозволяє автоматично перевіряти код студентів і робить процес онлайн-навчання гейміфікованим. Наприкінці 2021-го мене внесли у список Forbes (Україна) «30 до 30» завдяки результатам нашої сильної команди.

У 2022-му вирости в Польщі на 900%, отримали коштовний досвід (читай: зафейлелись) у США, спробували виходити в країни ЛатАм та успішно стартанули Румунію. Також 5-й раз поспіль виграли «Українську Народну Премію» як найкраща ІТ-освіта в Україн. Працевлаштували 600 випускників за рік війни в Україні.

Розглянемо фінансово-економічні показники діяльності даного підприємства. Вони наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Звіт про фінансові результати ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» за 2020-2022 рр.,

дол. США \*

Показники	2020	2021	2022
Дохід	2164120	4707929	11019630
Вартість послуг	699779	1142037	2376089
Загальний прибуток	1464340	3565892	8643541
Валовий дохід, %	67,66%	75,74%	78,44%
Операційні витрати	972030	2990091	6994648
Прибуток від основної діяльності	492310	575801	1648893
Операційна маржа	22,75%	12,23%	14,96%
Чистий прибуток	232713	126159	950537
Маржа чистого прибутку	10,75%	2,68%	9.00%
ЕВІТДА	495840	554252	1568809

\* Джерело: розроблено на основі фінансової звітності ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн»

Звіт про фінансові результати компанії за 2020-2022 роки показує позитивний тренд зростання доходів та прибутків. Доходи компанії зросли з 2,16 млн доларів у 2020 році до 11,02 млн доларів у 2022 році. В той же час, загальний прибуток компанії збільшився з 1,46 млн доларів у 2020 році до 8,64 млн доларів у 2022 р.

Валовий дохід компанії також збільшився, з 67,66% у 2020 році до 78,44% у 2022 році. Однак, операційні витрати компанії також зросли з 972 тис. доларів у 2020 році до 6,99 млн доларів у 2022 році. Операційна маржа компанії зросла з 22,75% у 2020 році до 14,96% у 2022 році.

Прибуток від основної діяльності компанії зріс до 1,65 млн доларів у 2022 році, що є позитивним трендом. Маржа чистого прибутку також зросла з 10,75% у 2020 році до 9,00% у 2022 році. EBITDA компанії збільшилась з 495,84 тис. доларів у 2020 році до 1,57 млн доларів у 2022 році.

У загальному, звіт про фінансові результати показує, що компанія ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» має позитивний тренд зростання доходів та прибутків. Однак, операційні витрати також зросли, що може становити проблему в майбутньому. Важливо, щоб компанія продовжувала докладати зусиль для ефективного управління витратами та підвищення рентабельності.

На основі аналізу звіту про фінансові результати компанії ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» за 2020-2022 роки, можна зробити висновок, що компанія збільшила свій дохід і прибуток протягом трьох років. Показники ліквідності та платоспроможності у компанії також є досить високими, що означає, що вона може виконувати свої зобов'язання вчасно і здійснювати платежі без перешкод.

Переходячи до оцінки системи управління персоналом на підприємстві, пропонуємо розпочати з дослідження динаміки чисельності працівників ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» (рис. 2.1).

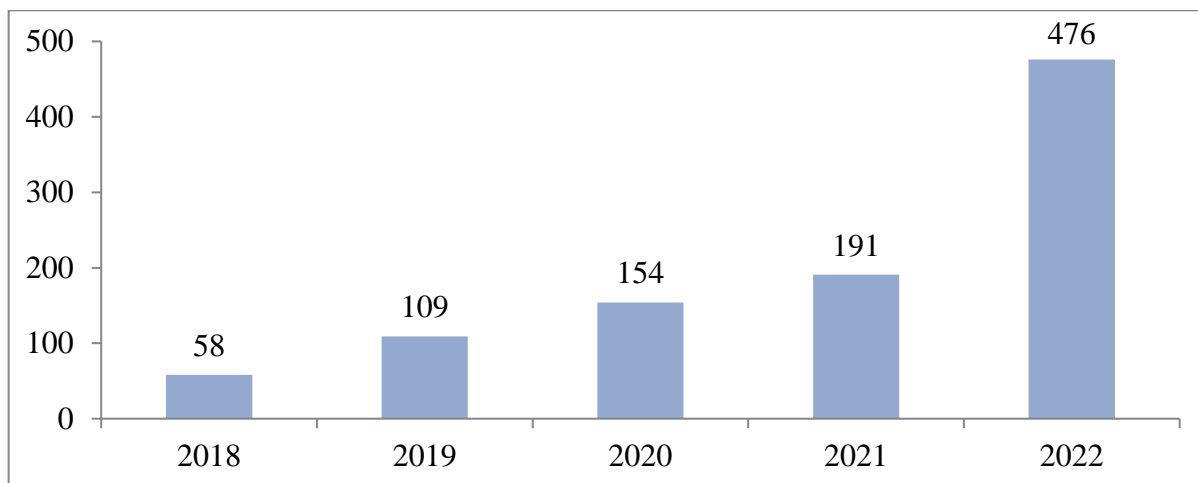


Рис. 2.1. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» в 2018-2022 рр., осіб \*

\* Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації підприємства

Так, з представленої динаміки можемо бачити, що підприємство поступово нарощує своє кадрове забезпечення. Якщо в 2018 р., на початку своєї діяльності, штат працівників нараховував близько 60 людей, то вже в 2022 р. їх кількість зросла до 476 чол., що в 8 разів перевищує показник 2018 р. та у 2,5 рази – 2021 р.

На рис. 2.2 представимо структуру персоналу за категоріями ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» за 2020 та 2022 р. у порівнянні.

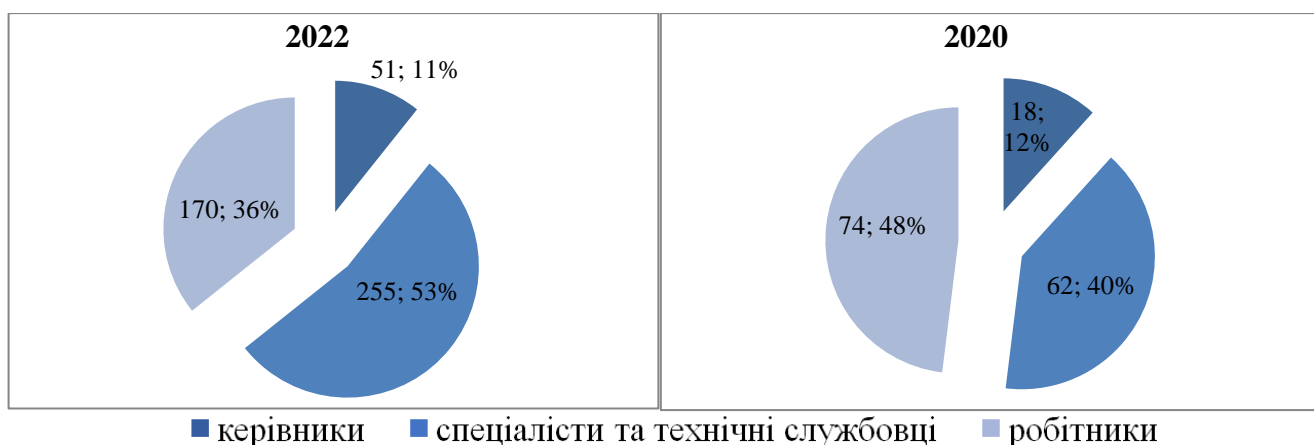


Рис. 2.2. Структура персоналу за категоріями ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» в 2020/2022 рр., осіб/% \*

\* Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації підприємства

Бачимо, що структура персоналу за рівнями посад змінилася в 2022 р. порівняно з 2020 р. Якщо частка керівників в 2020 р. складала 12%, то в 2022 р. вона зменшилася до 11%. При цьому, частка спеціалістів та технічних службовців зросла з 40% до 53%. Така тенденція не є дивною, адже зростання спеціалістів в ІТ компанії є очікуваним явищем в сучасному світі, де ІТ галузь розвивається швидкими темпами. Це, в свою чергу, зумовлено зростанням попиту на технологічні рішення та послуги, а також потребою в постійному підтримуванні та розвитку існуючих систем. Такі прогресивні ІТ компанії, як ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн», активно набирають спеціалістів і технічних службовців, таких як програмісти, системні адміністратори, інженери з безпеки, аналітики даних та інші професіонали, для забезпечення ефективного функціонування своїх продуктів та послуг.

На рис. 2.3 розглянемо вікову структуру персоналу ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» в 2022 р.

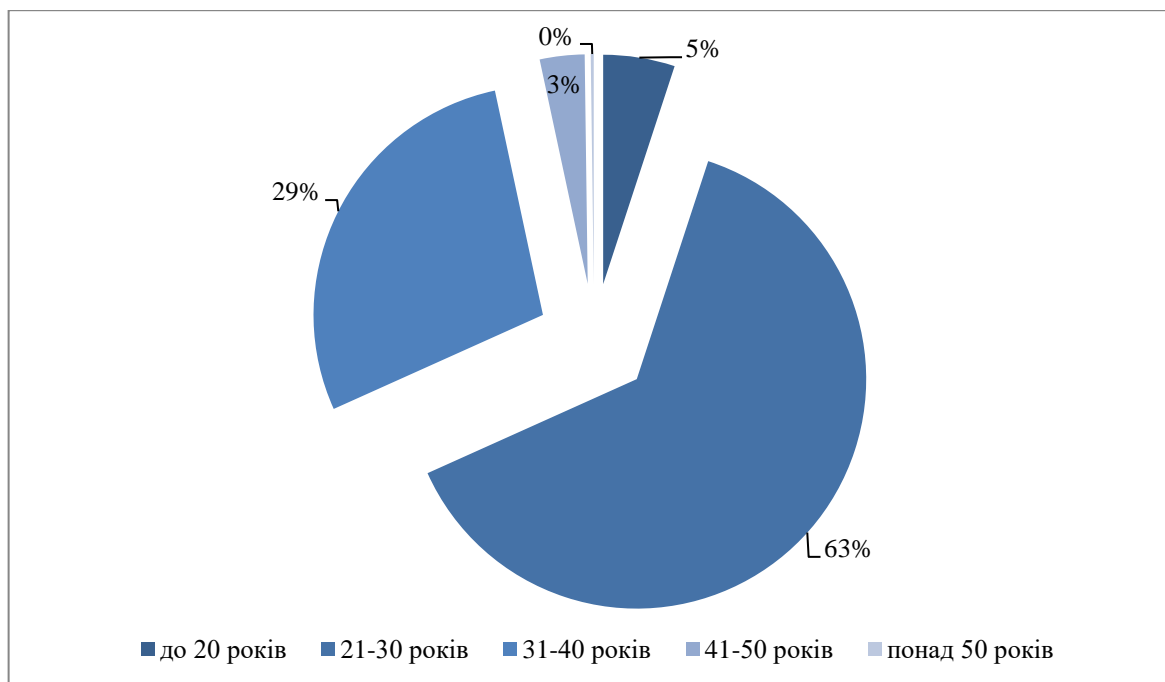


Рис. 2.3. Вікова структура персоналу ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» в 2022 р., % \*

\* Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації підприємства

Найбільше в компанії задіяно персоналу віком від 21 до 30 років (63%), що говорить про сучасність та свіжість її підходів у прийнятті рішень та виконанні базових та ключових завдань. Беручи до команди спеціалістів ІТ-компанії саме молодого персоналу має явні переваги. Так, молоді люди, які вступають в ІТ галузь, часто мають актуальні знання про нові технології та інструменти. Вони орієнтовані на новинки в галузі та швидко адаптуються до змін. Це дозволяє їм бути експертами в сучасних технологіях, що є важливим для розвитку компанії. Крім цього, вони часто мають більшу готовність до навчання та прийняття нових викликів, а також швидко адаптуються до змін та готові швидко засвоювати нові знання. Це особливо корисно в ІТ галузі, де технології постійно розвиваються.

Частку 29% займає персонал віком від 31 до 40 років. Варто зауважити, що в компанії не працюють люди, старші за 50. А особи у віці від 41 до 50 складають лише 3% від загальної кількості персоналу, а саме 15 осіб. Дана категорія займає навіть менше, ніж персонал у віці до 20 років (5%).

На рис. 2.4 представимо статеву структуру персоналу компанії за останні 3 роки.

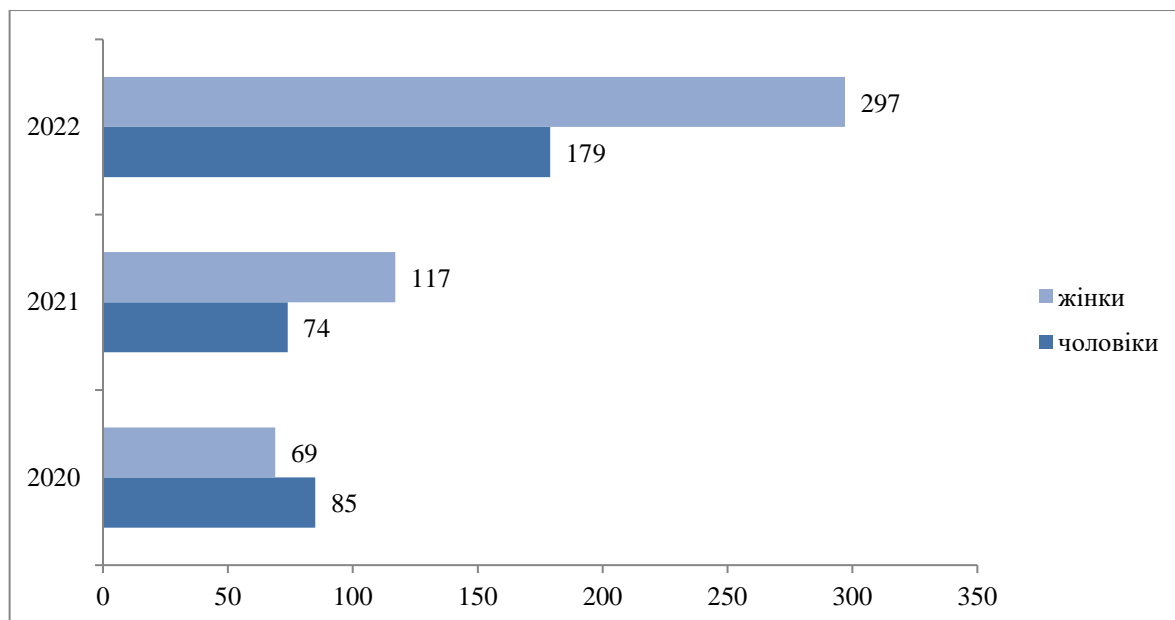


Рис. 2.4. Статева структура персоналу ТОВ «Гоу айти Едьюкейшн» в 2020-2022 рр., осіб\*

\* Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації підприємства

Так, з вищенаведеного графіку чітко спостерігається тенденція зростання персоналу, зокрема – чоловіків та жінок у складі кадрів компанії. Можна помітити, що в 2020 р. кількість чоловік переважало у складі персоналу, але починаючи з 2021 р. частка жінок переважила чоловічу частину. Якщо в 2021 р. частки жінок та чоловіків становили 61% та 39% відповідно, то в 2022 р. вони розподілились наступним чином: 62% та 38%. Тобто статева структура персоналу ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» в 2021-2022 рр. не зазнала значних змін.

Варто відмітити, що в ІТ компанії важливо формувати різноманітні та інклюзивні команди, які базуються на талантах, навичках та професійній компетентності, а не на статевій приналежності. Обидва гендери можуть внести цінний вклад у розвиток компанії та її успіх. Отже, не існує загальної відповіді на питання, яке краще – чоловіки чи жінки в ІТ компанії.

Різнманітність гендерів в команді може мати позитивний вплив на організацію, оскільки кожна стать може приносити свої унікальні перспективи, досвід та рішення. Дослідження показують, що різноманітні команди здатні до кращого прийняття рішень, створення інноваційних рішень та досягнення більшої продуктивності.

На ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» створено рівні умови для всіх працівників, незалежно від їхньої статі, та розподілено завдання та відповідальність на основі навичок, досвіду та індивідуальних здібностей. Забезпечення рівності та інклюзії сприяє підвищенню ефективності та творчості всієї команди. Це є значною перевагою в управлінні персоналом в компанії та його розвитку.

На рис. 2.5 продемонструємо структуру персоналу ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» в 2022 р. за освітою.

Переважає частина персоналу, а саме 82% працівників – з вищою освітою. Це також є перевагою для компанії, адже саме вища освіта за спеціалізацією надає базові знання, необхідні на початковому етапі роботи. Це вже виключає необхідність компанії в додатковому вступному курсі для новачків, скорочуючи їх витрати на навчання персоналу та що не менш важливе – час.

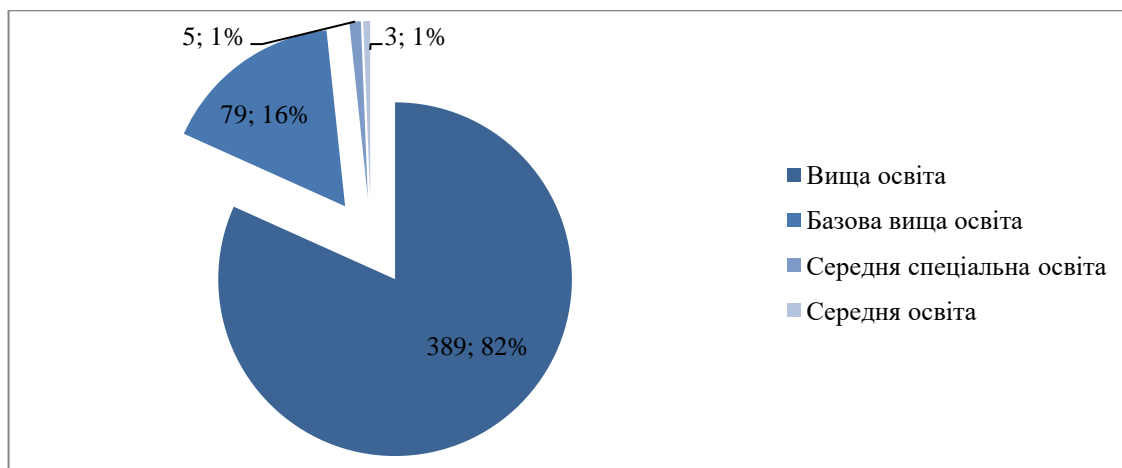


Рис. 2.5. Структура персоналу ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» в 2022 р. за освітою, осіб/% \*

\* Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації підприємства

Базову вищу освіту мають 16%, що говорить про наявність вищої освіти в цілому у 98% працівників компанії. Середня спеціальна та загальна освіта – по 1% працівників.

На рис. 2.6 пропонуємо розглянути динаміка персоналу за стажем роботи.

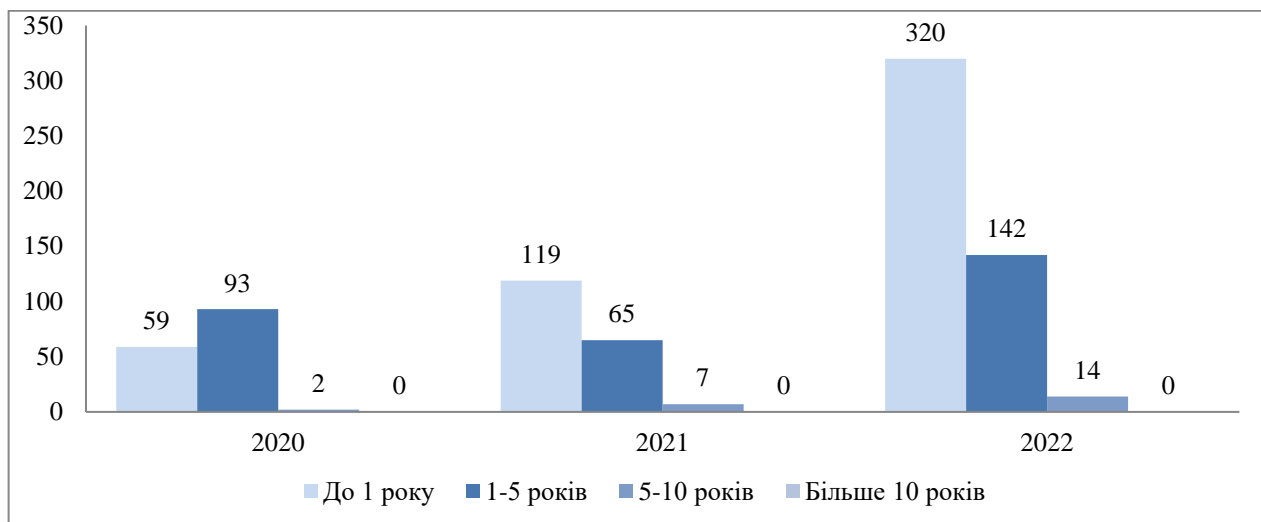


Рис. 2.6. Динаміка персоналу ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» в 2020-2022 рр., за стажем роботи, осіб \*

\* Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації підприємства

Відсутність персоналу зі стажем 10 років говорить поки що недовге функціонування компанії на ринку ІТ, але при цьому, є персонал, що працює від 5 до 10 років, тобто ті, хто залишається в компанії з початку її заснування, що є гарним показником для неї.

Отже, можемо підсумувати ключові моменти в управлінні персоналом та трудовими ресурсами ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн», а також їх розвитку:

1. Культура компанії. ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» ставить на перше місце розвиток своїх працівників. В компанії працює багато молодих, талановитих та мотивованих людей, які працюють в команді, щоб досягти спільної мети. Компанія відкрита для нових ідей та пропозицій, які можуть допомогти вирішити складні завдання.

2. Навчання та розвиток. ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» віддає перевагу постійному навчанню та розвитку своїх працівників. Компанія надає своїм працівникам доступ до онлайн-курсів, семінарів та тренінгів, щоб допомогти їм розвиватися та вдосконалювати свої професійні навички.

3. Кар'єрний розвиток. ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» пропонує своїм працівникам можливість розвиватися в межах компанії та займати високі посади. Компанія забезпечує систему кар'єрного росту та планування кар'єри, щоб допомогти своїм працівникам досягти своїх цілей та побудувати успішну кар'єру.

4. Робочі умови. ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» надає своїм працівникам комфортні умови роботи та офісні приміщення зі сучасним обладнанням та інфраструктурою. Компанія також пропонує гнучкий графік роботи та можливість дистанційної роботи.

5. Соціальні програми. ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» має соціальні програми, які надають своїм працівникам різноманітні переваги, такі як медичне страхування, спортивні заходи, відпустки та інші. Компанія також забезпечує своїх працівників безкоштовними напоями, фруктами та іншими корисними продуктами.

6. Рекрутинг та підбір персоналу. ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» забезпечує високу якість рекрутингу та підбору персоналу. Компанія використовує новітні

методи оцінки кандидатів, такі як тестування, інтерв'ю та аналіз професійних навичок, щоб забезпечити високу якість відбору кандидатів.

7. Управління проектами. ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» використовує ефективні методи управління проектами та командної роботи. Компанія забезпечує своїм працівникам зручні інструменти та програми для спільної роботи та організації проектів.

В цілому, ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» має позитивний підхід до управління персоналом та трудових ресурсів, забезпечуючи своїм працівникам комфортні умови роботи, можливості розвитку та кар'єрного зросту, а також соціальні переваги. Компанія також використовує ефективні методи управління проектами та командної роботи, що допомагає досягти успіху в бізнесі та відповісти на виклики технологічного ринку.

Для забезпечення ефективного управління персоналом, ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» використовує також інноваційні технології та програми. Компанія розробила власну систему управління талантами та кар'єрним розвитком, що дозволяє визначати потенційні можливості працівників та забезпечувати їхній розвиток та підвищення кваліфікації.

Крім цього, ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» використовує електронні системи звітування та контролю робочого часу, що дозволяє ефективно контролювати продуктивність працівників та забезпечувати своєчасну оплату праці. Компанія також має власну систему мотивації працівників, яка допомагає підтримувати високу мотивацію та продуктивність роботи.

Одним з ключових принципів управління персоналом на ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» є підтримка рівноправності та різноманітності. Компанія забезпечує рівні можливості для всіх працівників незалежно від їхньої раси, національності, статі, орієнтації на гендерну приналежність, віку та інших факторів. Компанія також підтримує культурну різноманітність та сприяє розвитку міжкультурного діалогу серед своїх працівників.

У підсумку можна сказати, що ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» вкладає значні зусилля у забезпечення ефективного управління персоналом та трудовими

ресурсами. Компанія ставить на перший план комфортні умови роботи, розвиток та кар'єрний ріст своїх працівників, соціальні переваги та рівноправність. Такий підхід в досягненні цих цілей дозволяє компанії залучати найкращі таланти та створювати сильну команду професіоналів. ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» віддана своїм працівникам та прагне створювати для них найкращі умови для роботи та розвитку.

Як би не покращувались показники ефективності та результативності діяльності ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн», війна в Україні внесла свої корективи, вплинувши основним чином на рух персоналу в 2022 р. Наразі, ключовим напрямком та задачею компанії є розвиток персоналу та його мотивація з метою подальшого закріплення нових працівників на новому місці, щоб запобігти в подальшому зростання плинності кадрів.

## **2.2. Аналіз ключових проблем та недоліків управління рухом персоналу підприємства**

Управління персоналом на ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» засноване на принципах відкритості, прозорості та взаємодії. Компанія пропонує своїм працівникам можливість висловити свої ідеї та пропозиції з метою поліпшення процесів та розвитку компанії. Продуктивна комунікація та співпраця між різними підрозділами та командами є важливим елементом успішної діяльності компанії.

ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» активно працює над покращенням системи управління персоналом та трудовими ресурсами з метою забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності компанії. Компанія постійно аналізує ринок праці та тенденції розвитку індустрії, що дозволяє вчасно адаптувати стратегії управління персоналом та працювати над покращенням умов праці та розвитку кар'єри працівників.

Загалом, ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» вважає управління персоналом та трудовими ресурсами ключовим елементом своєї діяльності. Компанія вкладає значні зусилля у створення комфортних умов роботи, розвитку та підтримці своїх працівників, що дозволяє їй залучати найкращі таланти та створювати сильну команду професіоналів. Управління персоналом на ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» засноване на принципах відкритості, прозорості та взаємодії, що дозволяє компанії ефективно виконувати свої стратегічні завдання та досягати успіху в галузі ІТ-розробки.

Один з головних пріоритетів управління персоналом на ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» – це забезпечення високої якості навчання та розвитку працівників. Компанія пропонує широкий спектр навчальних програм, семінарів та тренінгів з метою підвищення кваліфікації своїх працівників та розвитку їх професійних навичок. Крім того, ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» надає можливості для саморозвитку працівників, наприклад, участі в проектах зі створення власних продуктів та розробки власних ідей.

Компанія також забезпечує своїм працівникам конкурентні умови праці та соціальний пакет, який включає в себе медичне страхування, компенсацію витрат на спорт та харчування, оплачувані відпустки та багато іншого. Крім того, на підприємстві працює команда HR-фахівців, яка завжди готова допомогти працівникам вирішити різноманітні питання щодо умов праці та кар'єрного розвитку.

Навіть у часи пандемії COVID-19 ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» показала свою здатність до адаптації та відповідального ставлення до своїх працівників. Компанія була однією з перших, хто перевів своїх співробітників на дистанційну роботу та забезпечив їм всі необхідні умови для комфортного та ефективного виконання роботи.

Розрахуємо показники руху персоналу ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники руху персоналу ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» в 2020-2022 рр. \*

Показник	2020	2021	2022	Темп приросту 2022/2020, %	Темп приросту 2022/2021, %
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	154	191	476	209,1	149,2
Прийнято на роботу – всього осіб	55	328	227	312,7	-30,8
Вибуло – всього осіб	18	43	213	1083,3	395,3
<i>У тому числі:</i>					
- переведенням в іншу організацію	1	2	24	2300,0	1100,0
- на пенсію	-	-	-	-	-
- тимчасових і сезонних	-	-	-	-	-
- по інших поважним причинам	14	3	140	-	4566,7
- за власним бажанням	3	5	49	1533,3	880,0
- за провину	-	1	-	-	-100,0
<i>Коефіцієнт обороту робочої сили:</i>					
- по прийняттю	0,36	1,72	0,48	33,5	-72,2
- зі звільнення	0,12	0,23	0,45	282,8	98,8
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,47	1,94	0,92	95,0	-52,4
Коефіцієнт плинності	0	0,14	0,23	-	64,9
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,62	0,38	0,33	-46,9	-13,1
Коефіцієнт поповнення	3,06	7,63	1,07	-65,1	-86,0
Коефіцієнт загальної трудової мобільності	1,36	2,72	1,48	8,8	-45,6
Дохід від реалізації, дол. США	2 164 120	4 707 929	11 019 630	409,2	134,1
Продуктивність праці, дол. США/особу	14 053	24 649	23 150	64,7	-6,1

\* Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності та внутрішньої документації компанії

Аналізуючи представлені дані щодо ефективності управління персоналом на підприємстві, ключовим показником виступає продуктивність праці, який показує вартісний обсяг реалізованих послуг або товарів на кожного працівника. Показник продуктивності праці в ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» в 2020 р. 14 тис. дол. США, а 2022 р. зазнав значного приросту на 64,7%, але порівняно з 2021 р. даний

показник знизився до 23150 дол. США на особу, або на 6,1%. На таку зміну, в першу чергу, вплинула війна в Україні та її наслідки.

Даний чинник впливу також відіграв роль і в формуванні показників руху персоналу: в 2022 р. коефіцієнт плинності кадрів зріс з 0,14 до 0,23, або на 64,9%. Це свідчить про те, що у складі вибулих зросла кількість звільнених саме за причинами війни, внутрішнього переміщення, міграції та ін.

Коефіцієнт стабільності кадрів зменшився на 13,1% в 2022 р., що може свідчити про зменшення постійного складу персоналу на підприємстві. Коефіцієнт поповнення знизився з 7,63 до 1,07, або на 86%. Це свідчить про зростання звільнень та зменшення прийомів на роботу, адже коефіцієнти обороту по прийняттю та звільненню становили у звітному році 0,48 та 0,45 проти показників 1,72 та 0,23 у 2021 р. Зі штату персоналу вибуло в 2022 р. близько половини працівників (213 з 476 осіб). Більшість нових працівників в 2022 р. – це «новенькі», які мають мінімальний досвід роботи в ІТ-сфері, але з вищою освітою.

У підсумку, управління персоналом та трудовими ресурсами на ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» є ключовим елементом стратегії компанії та допомагає їй залучати та зберігати талановитих фахівців у своїй команді. Завдяки професійному підходу до управління персоналом та високому рівню навчання та розвитку працівників, ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» забезпечує високу якість своїх послуг та досягає успіху в галузі ІТ-розробки.

Якщо працівник зацікавлений в роботі в сфері ІТ та хоче долучитись до команди професіоналів на ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн», компанія пропонує широкий спектр вакансій на своєму веб-сайті. Тут можна знайти робочі місця для розробників програмного забезпечення, тестувальників, архітекторів систем та багато інших спеціалістів.

ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» надає можливості для кар'єрного розвитку та зростання в своїй професії. Компанія прагне забезпечити своїм працівникам усі умови для розвитку, навчання та самореалізації. Також важливим елементом роботи на ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» є командний дух та співпраця між колегами.

В компанії високо цінуються взаємна допомога та підтримка між працівниками, що дозволяє досягати спільних цілей та успіху в роботі.

Таким чином, управління персоналом та трудовими ресурсами на ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» є сильним конкурентним перевагою компанії в галузі ІТ-розробки. Завдяки професійному підходу до управління персоналом та розвитку працівників, компанія досягає успіху у впровадженні стратегічних проектів та забезпечує високу якість своїх послуг.

Незважаючи на доволі високі показники управління рухом персоналу в компанії, в ній все ж таки існують певні недоліки, що пропонуємо розглянути далі (рис. 2.7).

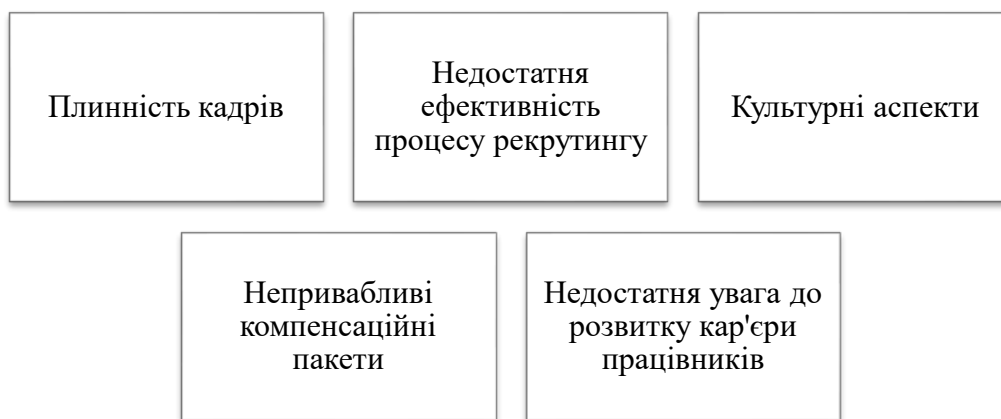


Рис. 2.7. Проблеми, пов'язані з управлінням персоналом та його рухом у ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» в 2023 р. \*

\* Розробка автора

Розглянемо кожну із зазначених проблем детальніше.

Так, ключова проблема компанії на часі – плинність кадрів, що в останні 2 роки обумовлена недостатньою увагою до розвитку персоналу та у зв'язку з початком воєнних дій. В ІТ-галузі особливо важливо забезпечити постійний розвиток навичок та знань персоналу, оскільки технології швидко розвиваються. Недостатня увага до навчання та розвитку може призвести до застарілості навичок та зниження продуктивності.

Уваги потребує і такий напрямок, як рекрутинг та залучення талановитого персоналу. Конкуренція за кваліфікованими ІТ-спеціалістами є великою, і ІТ-підприємствам часто важко залучити та зберегти талановитих працівників, не є виключенням і ТОВ «Гоу айти Едьюкейшн». Недостатня ефективність процесу рекрутингу, непривабливі компенсаційні пакети та недостатня увага до розвитку кар'єри працівників компанії впливають на якість персоналу.

Останній недолік в управлінні рухом персоналу ТОВ «Гоу айти Едьюкейшн» – культурні аспекти. Різноманітність команди та культурний контекст є викликом для управління персоналом в ІТ-підприємстві. Відсутність розуміння та управління різницею в культурних цінностях та робочих стилях призводить до конфліктів та зниження командної ефективності, що спостерігається час від часу в ТОВ «Гоу айти Едьюкейшн».

Для подолання цих недоліків рекомендується розробити стратегічний підхід до управління персоналом, інвестувати в навчання та розвиток, покращити процес рекрутингу та залучення талановитих спеціалістів, створити мотивуючу та стимулюючу робочу атмосферу, а також працювати над розумінням та культурною інтеграцією у команді.

Наразі, в Україні відбуваються воєнні дії, що розпочалися з моменту повномасштабного вторгнення росії на територію країни 24 лютого 2022 р. Через це кожна одиниця бізнесу зазнала втрат та стала жертвою в усіх ракурсах своєї діяльності. Не менше постраждали і працівники підприємств.

Через війну управління персоналом на ТОВ «Гоу айти Едьюкейшн» ускладнилося та потребувало критичних та стратегічних змін. Зокрема, з процесу управління рухом персоналу зіткнувся з такими проблемами, як: безпека працівників, збереження персоналу, комунікація та зв'язок, ефективне планування ресурсів, підтримка психологічного благополуччя.

Військові дії створили серйозні загрози для безпеки працівників: ризик фізичної травми, евакуацію з небезпечних зон та втрату доступу до робочого місця. Управління рухом персоналу компанії задалося ціллю створити безпеку

працівників шляхом розробки планів надзвичайних ситуацій, постійного моніторингу ситуації та співпраці з місцевими органами влади.

Також військові дії призвели до еміграції та вимушеної евакуації працівників, що спричинило втрати ключових талантів та знань. Управління рухом персоналу повинно розробити стратегію збереження персоналу, включаючи розгляд можливостей тимчасового відсторонення працівників, надання підтримки евакуйованим співробітникам та пошук замінів для вакантних посад.

Такі критичні зміни в умовах порушують звичний зв'язок та комунікацію між працівниками та вищим керівництвом, що впливає на здатність організації вести нормальну діяльність та забезпечити зворотній зв'язок з персоналом. Управління рухом персоналу повинно встановити альтернативні засоби комунікації та забезпечити постійний зв'язок зі співробітниками.

Військові дії призвели до змін у попиті на послуги компанії та роботи персоналу. Управління рухом персоналу повинно бути гнучким і здатним швидко адаптувати ресурси та планувати їх ефективне використання з урахуванням змін у вимогах ринку та умовах.

Крім вище зазначеного, військові конфлікти мають серйозний вплив на психологічне благополуччя працівників. Тому доречним є забезпечення підтримки психологічного здоров'я та надання доступу до необхідних ресурсів, таких як консультування та психологічна допомога.

Також зіткнувшись зі збільшеною конкуренцією на робочі місця, відчуваючи проблеми з працевлаштуванням, фахівці почали скорочувати свої зарплатні очікування [30]. В умовах високої конкуренції та вкрай низької кількості вакансій сьогодні спостерігається ще одна тенденція у поведінці претендентів. Фахівці стали пропонувати свої кандидатури на вакансії нижче за свій рівень кваліфікації. Якщо до війни у категорії топ-менеджмент було досить багато пропозицій роботи, то сьогодні керівники та директори не надто затребувані. Рівень оплати праці зараз також дуже нерівномірний, а дані — суперечливі. За даними grc.ua, з початку війни середня зарплата в Україні впала на 10% і станом на квітень становить за вакансіями, відкритими на цьому порталі, 18 700 грн. Хоча за

червневими даними ринок праці в Україні почав показувати стабілізацію середнього рівня заробітної плати в багатьох сферах проти попередніх місяців — компанії, яким вдалося зберегти свою діяльність в умовах війни, уже здійснили оптимізацію витрат [43].

Новою тенденцією на ринку праці є те, що стикаючись з проблемами працевлаштування через вкрай низьку кількість вакансій, висококваліфіковані спеціалісти, зокрема, фахівці топового рівня погоджуються на посади нижчої кваліфікації [44].

Роботодавці в Україні кажуть про брак вакансій на кваліфіковані посади, але не завжди проблемою є фізична відсутність людей в Україні. По-перше, не всі роботодавці усвідомили необхідність гнучкості щодо надання гібридного чи ремоут-формату роботи, якщо специфіка завдань та обов'язків це дозволяє. По-друге, влаштовані кандидати проявляють меншу готовність до зміни місця роботи та до кар'єрних експериментів, тобто коли людина має стабільного роботодавця і зрозумілий кар'єрний шлях. При цьому часто можна почути про готовність розглядати пропозиції зі значним покращенням умов оплати праці, зокрема, на рівні 50% підвищення окладу. Страхи роботодавців більше спрямовані на майбутній потенційний brain drain.

Саме тому для вирішення як поточних питань щодо дефіциту персоналу, так і для запобігання відтоку персоналу за кордон, роботодавці активно проводять кросфункціональні призначення та кар'єрні просування, повернулися до практики оплачуваного стажування та подальшого наймання студентів, активно наймають жінок на посади, які раніше здебільшого обіймали чоловіки, а також піднімають вікові параметри під час наймання. Такі трансформації наближають нас до практик, які давно існують на Заході [22].

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Заходи щодо удосконалення системи управління процесами руху персоналу ТОВ «Гоу Айти компанія»**

Організація набору та відбору персоналу є одним з важливих етапів управління людськими ресурсами на будь-якому підприємстві, включаючи ТОВ «Гоу айти Едьюкейшн». Успішність підприємства в значній мірі залежить від професійного та відповідального персоналу, який вміє працювати в умовах постійних змін та інновацій.

При організації набору та відбору персоналу на ТОВ «Гоу айти Едьюкейшн» можна використовувати ряд методів та інструментів, щоб забезпечити залучення кандидатів з високим потенціалом та найкращими відповідними навичками до вакансій. Розглянемо кілька з них:

1. Оголошення вакансій. ТОВ «Гоу айти Едьюкейшн» використовує веб-сайти та соціальні мережі для публікації оголошень про вакансії. Оголошення детально описують потрібні кваліфікаційні вимоги та вимоги до досвіду роботи, що дозволяє залучати кандидатів з відповідним профілем.

2. Відбір резюме. Після публікації оголошень про вакансії, кадрові менеджери ТОВ «Гоу айти Едьюкейшн» проводять відбір резюме кандидатів. Цей процес дозволяє зменшити кількість кандидатів до тих, які відповідають основним кваліфікаційним вимогам та мають відповідний досвід роботи.

3. Співбесіди. Після відбору резюме, кандидати запрошуються на співбесіди. На цьому етапі кандидати проходять технічні та особисті співбесіди з керівниками відділів та кадровими менеджерами.

Організація набору та відбору персоналу на підприємстві ТОВ «Гоу айти Едьюкейшн» потребує доопрацювання. Так, вона повинна складатися з кількох етапів, які включають оголошення вакансії, рекрутинг, сортування резюме, інтерв'ю та остаточний відбір кандидатів (рис. 3.1).

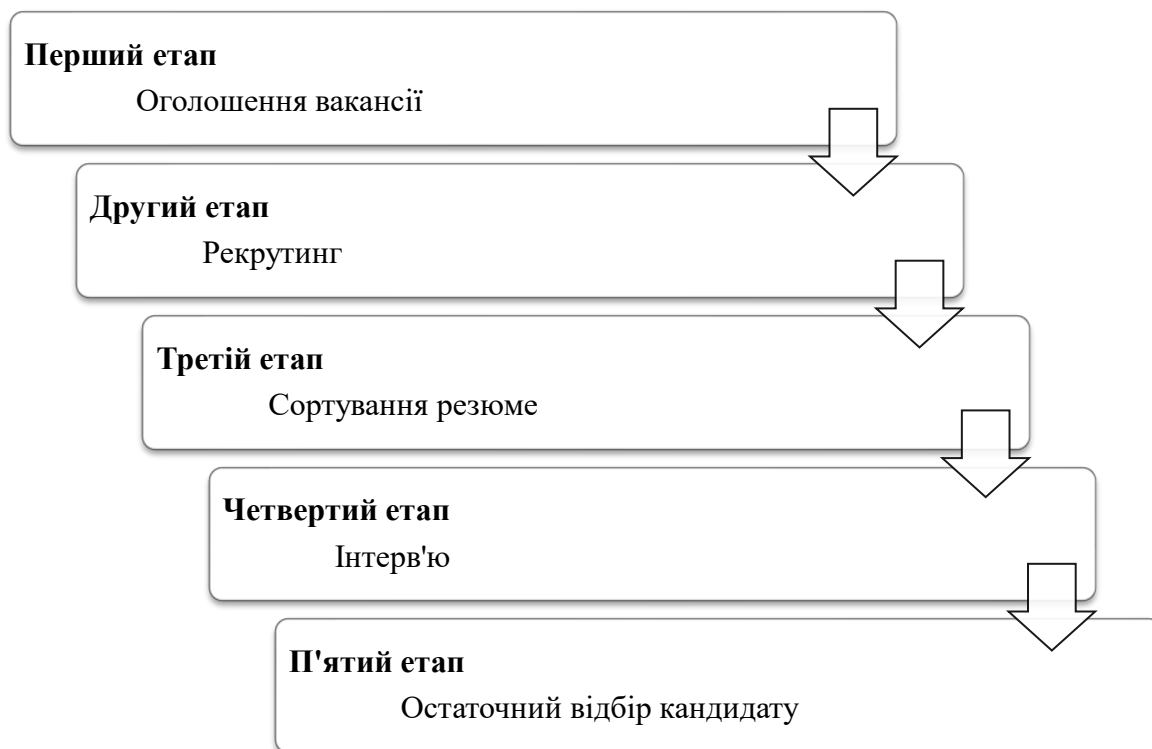


Рис. 3.1. Запропонована етапізація процесу організації набору та відбору персоналу на ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн»

\* Джерело: власна розробка автора

Так, перший етап – оголошення вакансії. Підприємство ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» може публікувати оголошення про вакансії на своєму сайті та на різних рекрутингових платформах. В оголошенні зазначаються основні вимоги до кандидатів, зокрема, освіта, досвід роботи, знання мов тощо.

Другий етап – рекрутинг. Коли компанія отримуватиме резюме від кандидатів, рекрутер слід перевірити, чи відповідає кожне резюме вимогам вакансії. Рекрутери також можуть зв'язатися з потенційними кандидатами, які відповідають вимогам вакансії, аби запропонувати їм співбесіду.

Третій етап – сортування резюме. Після того, як рекрутер зібрав достатньо резюме, він розглядає кожне з них, щоб відбрати кандидатів, які найбільше відповідають вимогам вакансії. Резюме, які не відповідають вимогам, відкидаються.

Четвертий етап – інтерв'ю. Кандидати, які пройшли сортування, запрошуються на співбесіду. Співбесіда може проходити в режимі онлайн або офлайн, залежно від умов. Під час співбесіди рекрутер може питати про досвід роботи, знання, освіту та професійні навички кандидата.

П'ятий етап – остаточний відбір кандидату.

В ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» використовуються різні форми співбесіди, такі як інтерв'ю з фахівцем з кадрів та додаткове тестування. Під час співбесіди з фахівцем з кадрів кандидати мають можливість детально розповісти про свої навички, досвід та проекти, в яких вони брали участь. Також можуть бути проведені спеціальні тестування, що дозволяють оцінити технічні знання кандидата та його аналітичні та логічні навички.

Після завершення співбесід та тестувань, фахівець з кадрів проводить аналіз результатів та рекомендує кандидатів для прийому на роботу. У процесі відбору на підприємстві ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» дотримуються принципів недискримінації, що означає, що кандидати оцінюються лише за їхніми професійними якостями та досвідом, а не за статевою, національною чи іншими ознаками.

Організація набору та відбору персоналу на підприємстві ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» є добре організованим та професійним процесом, що дозволяє залучати до команди висококваліфікованих фахівців з потрібними навичками та здібностями. Завдяки використанню сучасних технологій та ефективних методів набору та відбору персоналу, підприємство забезпечує високу якість роботи та конкурентоспроможність на ринку.

В попередньому розділі було з'ясовано, що плинність персоналу зростає на 64%. Таке зниження даного показника в ІТ компанії може бути проблемою, оскільки це призводить до втрати цінних спеціалістів, зниження продуктивності та негативного впливу на бізнес компанії. Однак, існують кілька стратегій, які допоможуть знизити плинність в компанії:

- створення стимулюючого робочого середовища: забезпечення комфортних умов праці, можливості професійного росту, конкурентних зарплат та бонусних

програм можуть збільшити задоволеність співробітників і знизити бажання шукати іншу роботу;

- розвиток програми утримання персоналу: ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» може впровадити програми, спрямовані на утримання ключових працівників, такі як менторинг, навчальні програми, можливості для саморозвитку і кар'єрного зростання;

- аналіз причин плинності персоналу: важливо дослідити причини, з яких співробітники покидають компанію. Розуміння цих причин дозволить вжити цілеспрямованих заходів для вирішення проблеми. Наприклад, якщо багато співробітників покидають компанію через низьку заробітну плату, можна переглянути систему оплати праці;

- побудова команди зі співробітників, які поділяють цінності компанії: при підборі нових співробітників варто звертати увагу не тільки на їхні технічні навички, але й на відповідність цінностям і корпоративній культурі компанії. це допоможе зберегти стабільну та згуртовану команду;

- посилення комунікації та зв'язку зі співробітниками: часті спілкування зі співробітниками, прислухання до їхніх проблем і побажань, а також забезпечення відкритого середовища для обміну думками можуть сприяти збереженню персоналу та їх довіри.

Загалом, зниження плинності персоналу в ІТ компанії вимагає системного підходу. Варто створити сприятливі умови праці, вдосконалювати програми утримання персоналу та робити все можливе для підтримки та задоволення поточних співробітників.

Ефективність деяких із запропонованих шляхів пропонуємо розглянути в наступному підпункті дослідження.

Внаслідок розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства можуть забезпечити економічне зростання та ефективність як організаційного, так і технічного та продуктового розвитку, зокрема – персоналу (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Вплив зовнішньоекономічної діяльності на розвиток підприємства та персоналу ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн»

\* Джерело: розроблено на основі [41;26]

Іншими рекомендаціями можуть бути: зіставлення реальних результатів зі сподіваними, аналізування причин відхилень, якнайшвидше виправлення виявлених похибок і запобігання їх появі через моніторинг динаміки навколишнього систематичне спостереження за діяльністю працівників аналізування сутності та відбір способів надходження інформації в організацію, всередині її та назовні. Такі заходи стосуються управлінської, діагностичної та селективної діяльності. Управління персоналом в умовах воєнного стану включає контролювання персоналу як одну з основних функцій. Основна мета контролю – забезпечити ефективність, безпеку та виконання поставлених завдань у небезпечних умовах.

Досвід дистанційного управління в бізнес-компанії під час війни є важливим для забезпечення ефективності роботи та безпеки співробітників. Деякі компанії можуть мати досвід управління в екстремальних умовах, таких як природні катастрофи, епідемії або інші надзвичайні ситуації [50].

Відеоконференції. Використання відеоконференційних засобів дозволяє керівникам зв'язуватися зі своїм персоналом на відстані. Це забезпечує можливість зустрічей, брифінгів, тренінгів та координації роботи, навіть якщо всі учасники знаходяться в різних місцях.

Електронна пошта та повідомлення. Використання електронної пошти, інструментів миттєвого обміну повідомленнями (наприклад, Slack або Microsoft Teams) дозволяє здійснювати комунікацію, надсилати важливу інформацію, давати інструкції та отримувати зворотний зв'язок.

Проектні та управлінські системи. Використання онлайн-систем для управління проектами, які дозволяють керівникам виділяти завдання, контролювати виконання, моніторити прогрес і спілкуватися з персоналом.

Хмарні та віртуальні робочі середовища. Використання хмарних та віртуальних робочих середовищ дозволяє персоналу працювати з будь-якого місця, забезпечуючи доступ до необхідних інструментів та даних. Керівники можуть вести моніторинг, спілкуватися та надавати вказівки, незалежно від місця знаходження.

Мобільні додатки. Використання мобільних додатків, спеціально розроблених для керівництва та комунікації з персоналом, дозволяє керівникам контролювати рух персоналу, отримувати зворотний зв'язок, надавати інструкції та вирішувати проблеми.

Ці дистанційні способи управління рухом персоналу дозволяють керівникам ефективно взаємодіяти та контролювати персонал, навіть якщо вони знаходяться на відстані один від одного. Вони сприяють збереженню продуктивності, зменшенню витрат та забезпечують гнучкість управління.

За результатами дослідження можемо запропонувати механізм управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану (рис. 3.3).

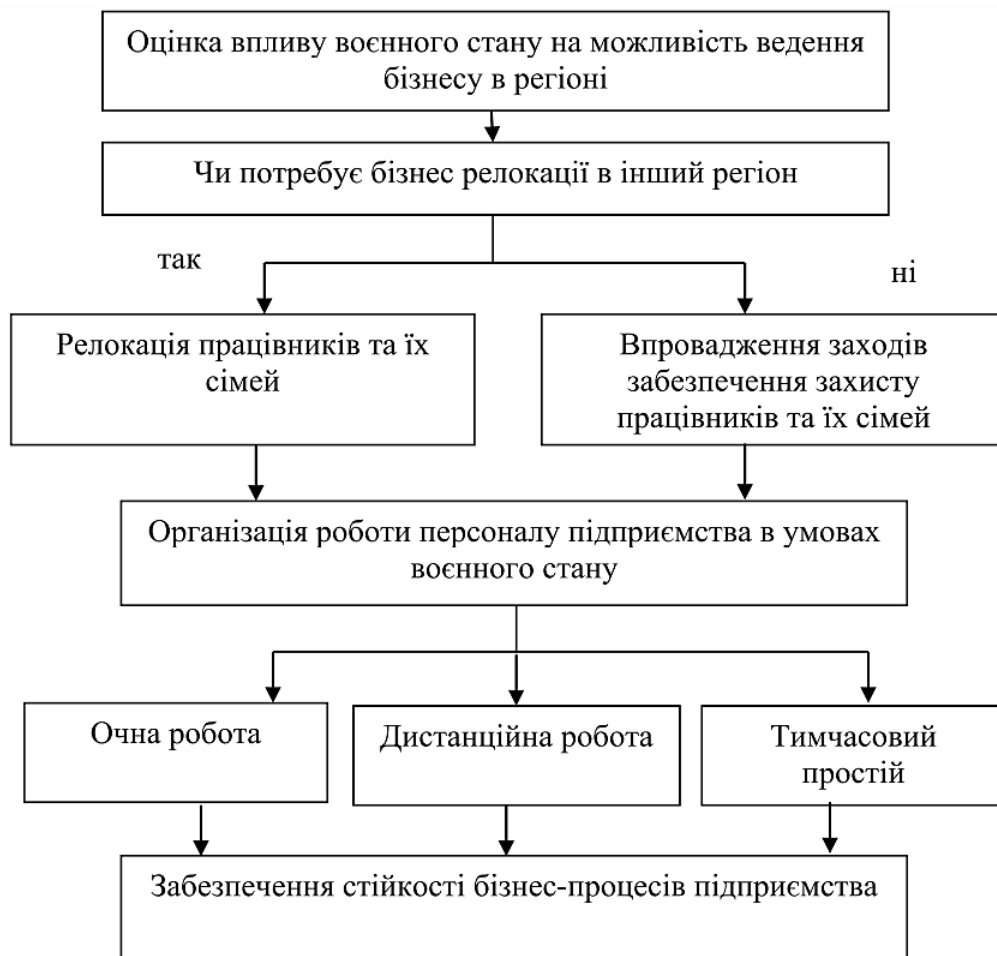


Рис. 3.3. Механізм управління персоналом ТОВ «Гоу айти Едьюкейшн» в умовах воєнного стану [52]

Введення військового стану зумовило зміни трудового законодавства, які запроваджені Законом України № 2352-ІХ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» від 1 липня 2022 р. Вітчизняним підприємствам було дозволено спросити умови прийняття і звільнення з роботи персоналу в умовах військового стану. Визначено нові підстави припинення трудового договору з працівником (стаття 36 КЗпП), а саме: смерть роботодавця фізичної особи або на брання законної сили рішенням суду про визнання такої фізичної особи безвісті відсутньою чи про оголошення її померлою; смерть працівника, визнання його судом безвісті відсутнім або оголошення померлим; відсутність працівника на роботі та інформації про причини такої відсутності понад чотири місяці підряд [31].

Так, механізм управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану має свої особливості і базується на потребі забезпечити безпеку працівників та ефективність діяльності. Пропонуємо розглянути ключові елементи механізму управління персоналом в таких умовах, що є необхідними для ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Елементи розробленого механізму управління персоналом ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» в умовах воєнного стану

№	Елемент механізму управління персоналом	Характеристика
1	Планування та організація	Механізм управління починається з планування і організації діяльності персоналу в умовах воєнного стану, що включає визначення ролей та відповідальностей, створення команд, розподіл завдань та ресурсів.
2	Контроль та координація	Управління персоналом повинно забезпечувати постійний контроль та координацію дій працівників, що включає моніторинг виконання завдань, зв'язок з командами через системи зв'язку та встановлення зворотного зв'язку для оцінки прогресу та вирішення проблем.
3	Безпека та захист	Даний механізм повинен надавати пріоритет безпеці працівників: встановлення процедур безпеки, надання інструкцій щодо поведінки в небезпечних ситуаціях, організацію евакуації та надання необхідного захисту (наприклад, захисного спорядження).
4	Комунікація та зв'язок	Ефективна комунікація є ключовим елементом управління персоналом в умовах воєнного стану. Механізм має передбачати швидкий, надійний та безпечний зв'язок між керівництвом та працівниками. Він може включати в себе використання радіозв'язку, сигналів, шифрованої комунікації та інших засобів.
5	Підтримка та допомога	Механізм повинен передбачати підтримку та допомогу працівникам у воєнний період. Це може включати психологічну підтримку, медичну допомогу, надання необхідних ресурсів та інші види підтримки, які можуть знадобитися працівникам у стресових умовах.
6	Ефективний розподіл ресурсів	Воєнний стан призводить до обмеження ресурсів, таких як транспорт, спеціальне обладнання, комунікаційні засоби тощо, тож управління персоналом повинно забезпечувати ефективний розподіл цих ресурсів з урахуванням стратегічних потреб та пріоритетів підприємства.
7	Навчання та розвиток	В умовах воєнного стану, навчання та розвиток персоналу мають велике значення. Персонал повинен бути підготовлений до виконання специфічних завдань та справ, а також до ведення самозахисту та безпеки. Управління персоналом повинно забезпечити проведення навчання, тренінгів та оновлення знань.

Крім цього, стратегія створення можливостей для роботи має вирішальне значення для зменшення потреби людей у трудовій міграції. Інвестування в освітні та навчальні програми може допомогти людям розвинути навички, необхідні для пошуку більш оплачуваної роботи у своїй країні. Надання соціальної та фінансової підтримки переміщеним особам від уряду та бізнесу допоможе людям інтегруватися у нові громади та покращити якість життя. Співпраця з міжнародними організаціями, наприклад, такими як Світовий банк, може надати досвіду в реалізації стратегій подолання наслідків масштабної міграції, а також фінансових ресурсів для реконструкції та розвитку країни [22].

Таким чином, представлені елементи спільно формують механізм управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану, спрямований на забезпечення безпеки, координацію та ефективність діяльності. Дані кроки щодо формування механізму в незвичних для функціонування бізнесу та праці персоналу дозволять адаптувати їх до нового режиму, а також позитивно вплинуть на показники ефективності та руху персоналу, зокрема – плинності та продуктивності.

### **3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів**

Перш за все, пропонуємо обґрунтувати доцільність впровадження в компанію допомоги психолога, з метою поліпшення настроїв працівників компанії в такий непростий час та психологічного клімату на підприємстві в цілому. Пропонуємо провести розрахунок зазначеного заходу в таблиці 3.2.

Щодо користувачів такими послугами, візьмемо умовно 50% працівників, адже не всі потребують такої допомоги або ж не на регулярній основі.

Таблиця 3.2

## Розрахунок витрат на залучення психолога ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн»

## в умовах воєнного стану

№	Показник	Кількість/вартість (сесія на вимогу)	Кількість/вартість (штатний психолог)
1	Кількість співробітників, чол.	476*50%	476*50%
2	Частота сесій, разів	Раз на 2 тижні	На вимогу (не частіше 1 раз на тиждень)
3	Тривалість сесій, хв.	60	60
4	Вартість послуг, дол	40\$/год	650\$/міс
5	Сума витрат, дол (на рік)	$476*50%*40*2*12 = 228480\$$	$450*12=7800\$$

\* Джерело: розроблено автором на основі Додатку А та зовнішніх даних

Так, можемо бачити, що залучити психолога в штат набагато вигідніше, аніж мати позаштатного, якому оплата здійснюється почасово (за кожну сесію).

Можемо розрахувати частину потенційних витрат на психолога у чистому прибутку:

Позаштатний психолог:  $228480/950537 = 24\%$

Штатний психолог:  $7800/950537 = 0,82\%$

Так, очевидно, що компанії зараз не по карману залучення позаштатного психолога і є сенс працевлаштувати власного в команду. Витрати на нього складуть близько 0,82%, що є доступним для компанії, враховуючи важливість даного заходу в умовах війни.

В умовах війни можуть збільшитися конфлікти та напруження в колективі. Психолог може надати послуги конфліктологічної підтримки, допомагаючи вирішувати конфлікти, покращувати комунікацію та побудову співробітництва. Крім цього, він може проводити оцінку психологічних потреб та ризиків співробітників. Це допоможе виявити особливо вразливі групи, ідентифікувати

потреби в допомозі та розробити індивідуальні підходи до підтримки в умовах воєнного стану та особистісного психологічного розвитку.

Щодо вибору варіанту, існує безліч переваг штатного психолога перед позаштатним. Він зазвичай присутній в компанії на повний робочий день і доступний для співробітників в потрібний момент. Це забезпечує надійність і швидкий доступ до психологічної підтримки без необхідності шукати та організовувати зовнішніх психологів. Також штатний психолог може розвивати ближчі стосунки зі співробітниками, оскільки він має можливість спостерігати їх протягом тривалого часу і працювати з ними на регулярній основі. Це дозволяє створювати індивідуалізовані плани підтримки та розвитку для кожного співробітника. Такий спеціаліст забезпечує підтримку на різних рівнях – від профілактики до втручання в складних ситуаціях. Він може працювати зі співробітниками, які мають загальні питання щодо психологічного благополуччя, а також з тими, хто потребує більш інтенсивної підтримки через проблеми, пов'язані зі стресом, конфліктами чи психологічними травмами.

Звичайно, існують ситуації, коли позаштатний психолог може бути більш доречним варіантом, особливо якщо потрібна конкретна експертиза або додаткові ресурси, але для таких випадків компанія може скористатися послугами одноразово. Важливо враховувати потреби компанії та співробітників, коли вирішується питання про штатного або позаштатного психолога.

Наступним заходом, що був рекомендований в попередньому розділі, є організація менторингу, навчальних програм, можливостей для саморозвитку і кар'єрного зростання працівників, що, в свою чергу, дозволить їм впевнено залишатися в компанії та не наводитиме на думки зміни місце роботи або перейти до конкурентів.

Для розрахунку впровадження менторингу в компанії потрібно реалізувати наступні кроки:

1. Визначити скільки менторів буде доступно в компанії та скільки співробітників буде брати участь в програмі менторингу як менті.

2. Вирішити, як триватиме програма менторингу. Наприклад, це може бути програма тривалістю 6 місяців або 1 рік.
3. Визначити частоту та тривалість зустрічей між менторами та менті. Наприклад, це можуть бути щотижневі зустрічі тривалістю 1 година.
4. Оцінити вартість підготовки менторів та надання послуги менторингу. Наприклад, витрати на тренінги менторів, координацію програми, підтримку та оцінку.
5. Визначити загальні витрати на менторинг.

Пропонуємо залучити 10 менторів для 300 менті, при цьому програма триватиме 6 місяців, будуть проводитися щотижневі зустрічі тривалістю 1 година, а витрати на менторинг становлять 3500 доларів, розрахунок буде наступним:

$10 \text{ (менторів)} * 300 \text{ (менті)} * 24 \text{ (кількість зустрічей за 6 місяців)} * 1 \text{ (година тривалості зустрічі)} + 3500 \text{ (витрати на менторинг)} = 75500\$$  або 7,9% від чистого прибутку в 2022 р.

Дані заходи позитивно вплинуть на стан та розвиток персоналу, що, в свою чергу, зменшить його плинність та підвищить продуктивність.

Припустимо, що залучення психолога та менторинг зменшить плинність кадрів на 30% та підвищить продуктивність на 15% (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів

№	Показник	Звітний рік	Майбутній рік	Зміна, дол
1	Продуктивність праці, дол/чол	23 150	26622,5	3 473
2	Плинність кадрів	0,23	0,161	-0,07
3	Дохід, дол	11 019 630	12 672 310	1 652 680,00
4	Чистий прибуток, дол	950 537	1 093 117,55	142 580,55
5	Витрати на психолога, дол	7800	0	-7 800,00
6	Витрати на менторинг, дол	75500	0	-75 500,00
7	Чистий економічний ефект, дол	x	59 280,55	x

Джерело: розроблено автором

Таким чином, чистий економічний ефект від запропонованих заходів з інвестиціями в 83 300 дол, становитиме 59 280 дол, тобто дані заходи є доречними. За розрахунками, плинність кадрів зменшиться з 0,23 до 0,161, а продуктивність праці зросте на 3473 дол/прац.

Підсумовуючи, слід зазначити, що фінансові результати під час проведення тієї чи іншої заходи варто коригувати на момент ухвалення рішення про його впровадженні. Сукупний ефект слід розраховувати в кожній конкретній ситуації окремо, враховуючи стан як внутрішнього середовища, так і зовнішнього, оскільки будь-які невраховані обставини можуть суттєво вплинути на кінцевий результат.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, провівши ґрунтовне дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу управління рухом персоналу на підприємстві, можемо дійти наступних висновків:

1. Встановлено, що управління процесами руху персоналу – це систематичний підхід до планування, координації і контролю руху працівників в організації. Його ціль полягає в ефективному управлінні надходженням, збереженням та вибуттям працівників з метою забезпечення потреб організації і її стратегічних цілей. Управління процесами руху персоналу підприємства включає в себе ряд завдань, які спрямовані на ефективне управління робочою силою організації.

Ключовими завдання управління рухом персоналу визначено: планування робочих сил, набір персоналу, навчання та розвиток, управління продуктивністю, компенсації та винагорода, управління талантами, утримання персоналу.

2. Основні інструменти управління процесами руху персоналу, як виявлено, це: рекрутинг та підбір персоналу, онбординг (адаптація нових працівників), розвиток персоналу, управління винагородами та компенсаціями, управління продуктивністю та оцінка. Під час дослідження методів управління рухом персоналу невід’ємним елементом є розгляд показників для його оцінки, а саме: коефіцієнту обороту персоналу, обороту персоналу за вибуттям, сталості персоналу, загального обороту кадрів, закріпленості, загальної трудової мобільності, стабільності кадрів та внутрішньої мобільності. Число звільнених співробітників за рік включає в себе і тих працівників, які пішли за власним бажанням в силу будь-яких причин.

3. В процесі оцінки ефективності роботи відділу з управління персоналом досліджено динаміка чисельності персоналу ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн», що показало поступове нарощення підприємством свого кадрового забезпечення. Структура персоналу за рівнями посад змінилася в 2022 р. порівняно з 2020 р. Зростання спеціалістів в ІТ компанії є очікуваним явищем в сучасному світі, де ІТ

галузь розвивається швидкими темпами. Це, в свою чергу, зумовлено зростанням попиту на технологічні рішення та послуги, а також потребою в постійному підтримуванні та розвитку існуючих систем. Такі прогресивні ІТ компанії, як ТОВ «Гоу айти Едьюкейшн», активно набирають спеціалістів і технічних службовців, таких як програмісти, системні адміністратори, інженери з безпеки, аналітики даних та інші професіонали, для забезпечення ефективного функціонування своїх продуктів та послуг.

Встановлено, що найбільше в компанії задіяно персоналу віком від 21 до 30 років (63%), що говорить про сучасність та свіжість її підходів у прийнятті рішень та виконанні базових та ключових завдань. На ТОВ «Гоу айти Едьюкейшн» створено рівні умови для всіх працівників, незалежно від їхньої статі, та розподілено завдання та відповідальність на основі навичок, досвіду та індивідуальних здібностей. Забезпечення рівності та інклюзії сприяє підвищенню ефективності та творчості всієї команди. Це є значною перевагою в управлінні персоналом в компанії та його розвитку.

4. З'ясовано, що управління персоналом та трудовими ресурсами на ТОВ «Гоу айти Едьюкейшн» є ключовим елементом стратегії компанії та допомагає їй залучати та зберігати талановитих фахівців у своїй команді. Завдяки професійному підходу до управління персоналом та високому рівню навчання та розвитку працівників, ТОВ «Гоу айти Едьюкейшн» забезпечує високу якість своїх послуг та досягає успіху в галузі ІТ-розробки.

Управління персоналом та трудовими ресурсами на ТОВ «Гоу айти Едьюкейшн» є сильним конкурентним перевагою компанії в галузі ІТ-розробки. Завдяки професійному підходу до управління персоналом та розвитку працівників, компанія досягає успіху у впровадженні стратегічних проектів та забезпечує високу якість своїх послуг.

Аналіз ключових проблем та недоліків управління рухом персоналу підприємства показав, що ІТ-компанія має такі роблеми, пов'язані з управлінням персоналом та його рухом в 2023 р., як: плинність кадрів, недостатня ефективність

процесу рекрутингу, культурні аспекти, непривабливі компенсаційні пакети та недостатня увага до розвитку кар'єри працівників.

Крім вище зазначеного, зазначено, що військові конфлікти мають серйозний вплив на психологічне благополуччя працівників. Тому доречним є забезпечення підтримки психологічного здоров'я та надання доступу до необхідних ресурсів, таких як консультування та психологічна допомога. Також для подолання цих недоліків рекомендується розробити стратегічний підхід до управління персоналом, інвестувати в навчання та розвиток, покращити процес рекрутингу та залучення талановитих спеціалістів, створити мотивуючу та стимулюючу робочу атмосферу, а також працювати над розумінням та культурною інтеграцією у команді.

5. В ході дослідження заходів щодо удосконалення управління рухом персоналу в ІТ-компанії, визначено, що значний вплив на розвиток підприємства та персоналу ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» має зовнішньоекономічна діяльність, а саме: розвиток продукту, організаційний розвиток, технічний розвиток.

Запропоновано Механізм управління персоналом ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн» в умовах воєнного стану. Також досліджено елементи розробленого механізму управління персоналом, серед яких: планування та організація, контроль та координація, безпека та захист, комунікація та зв'язок, підтримка та допомога, ефективний розподіл ресурсів, навчання та розвиток.

6. За результатами дослідження запропоновано залучення психолога до компанії, що пояснюється тим, що в умовах війни можуть збільшитися конфлікти та напруження в колективі. Психолог може надати послуги конфліктологічної підтримки, допомагаючи вирішувати конфлікти, покращувати комунікацію та побудову співробітництва. Крім цього, він може проводити оцінку психологічних потреб та ризиків співробітників. Це допоможе виявити особливо вразливі групи, ідентифікувати потреби в допомозі та розробити індивідуальні підходи до підтримки в умовах воєнного стану та особистісного психологічного розвитку. Здійснено розрахунок витрат на залучення психолога ТОВ «Гоу айті Едьюкейшн»

в умовах воєнного стану, окремо для варіанту залучення штатного та позаштатного психолога.

Наступним заходом, що був рекомендований, є організація менторингу, навчальних програм, можливостей для саморозвитку і кар'єрного зростання працівників, що, в свою чергу, дозволить їм впевнено залишатися в компанії та не наводитиме на думки зміни місце роботи або перейти до конкурентів. Визначено економічний ефект від впровадження запропонованих заходів. Так, чистий економічний ефект від запропонованих заходів з інвестиціями в 83 300 дол. США, становитиме 59 280 дол. США, тобто дані заходи є доречними. За розрахунками, плинність кадрів зменшиться з 0,23 до 0,161, а продуктивність праці зросте на 3473 дол/прац.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Firsova S., Bilorus T. The attribution model of the employer brand as a strategic factor of increasing competitiveness // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2019., p. 174-182.
2. Firsova, Bilorus T., Aksom H. Closed theories, falsificationism and non-cumulative progress // *Problemos*, 2020. № 98 (2). С. 125-135.
3. Marshall Alfred. History of Economics and Economic Thoughts: Current Economic Theories: navch. Help for VNS. O.O. Shevchenko: Center of study. lit., 2012. 234 p.
4. Tastan S. B. Toxic workplace environment: in Search for the toxic behaviours in organizations with a research in healthcare sector // *Postmodern Openings*. 2017. № 8(1). P. 83-109.
5. Thurasamy R., Lo M. C., Amri A. Y., Noor N. An analysis of career advancement among engineers in manufacturing organizations // *International Journal of Commerce and Management*. 2011. № 21 (2). P. 143-157.
6. Tse H. H. M., Huang X., Lam W. Why does transformational leadership matter for employee turnover ? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly Journal*. 2013. № 24 (1). P. 763-776.
7. Wang Y., Yang C., Wang K. Comparing public and private employees job satisfaction and turnover. *Public Personnel Management*. 2012. № 41 (3). P. 557-573.
8. Zhylynska, Firsova S., Bilorus T., Aksom H. Employer brand management: methodological aspects // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 1. 2021. С. 158-169.
9. Бердникова Л.Ф., Сітдікова Г.М. Сучасні підходи до оцінки системи плинності кадрів // *Молодий учений*. 2016. № 9.2. 8–10.
10. Бикова А. Л., Лобза А. В., Пильгун А. Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства // *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124). С. 67–71. URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-11>

11. Білорус Т.В. Гонзель А. А. Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг: методичний підхід // Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8459>

12. Білорус Т.В. Бурмістрова О.О. Ризики при прийнятті кадрових управлінських рішень: теоретико-методичний підхід // Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8499>

13. Білорус Т.В. Комплексне оцінювання системи управління персоналом компанії. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2020. С. 72-77.

14. Білорус Т.В. Менеджмент: практикум. навчальний посібник К. : Київський університет. 2020. 185 с.

15. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей. Навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.

16. Білорус Т.В. Управління персоналом: Робочий зошит для студентів економічних спеціальностей Навчально-методичний комплекс. К. : Київський університет. 2019. 32 с.

17. Білорус Т.В. Управління персоналом: Робочий зошит для студентів економічних спеціальностей. Навчально-методичний комплекс Вінниця: ТОВ “Нілан-ЛТД”. 2018. 64 с.

18. Білорус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. Випуск № 1.

19. Білорус Т.В., Корнілова І.М., Оліх Л.А., Фірсова С.Г. Methodological support for intellectual capital strategic management of the research organization // Problems and Perspectives in Management. 16. 2018. P. 292-308.

20. Богуш В. А. Причини та наслідки плинності кадрів на підприємстві. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання : VII Всеукр. наук.-практ. заоч. конф.; м. Черкаси, 17 квітня 2020 р. / за ред. Н. Г. Мехеди. рр. 2020. 162-164.

21. Бойда С.В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах // Економіка та суспільство № 46. 2022. URL:

[https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6469/Boida\\_text.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6469/Boida_text.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

22. Відтік мізків, підтримка ветеранів та кар'єрний злет тих, хто залишиться в Україні: експерти про ринок праці під час війни // Delo.ua. 2023. URL: <https://delo.ua/business/vidtik-mizkiv-pidtrimka-veteraniv-ta-karjernih-zlet-tix-xto-zalisitsya-v-ukrayini-eksperti-pro-rinok-praci-pid-cas-viini-417901/>

23. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.157. 318 С.

24. Голубков Є. П. Аналіз плинності кадрів на підприємстві [Текст] // Маркетинг. 2013. № 2. С. 39-43.

25. Гоу айті Едьюкейшн. You Control. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/44512585/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44512585/)

26. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підруч. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 410 с.

27. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

28. Жилінська О.І., Білорус Т.В., Ковальська К.В., Приймак В.М. Методичні рекомендації до написання курсової роботи з навчальної дисципліни «Управління персоналом» для студентів галузь знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальність 073 “Менеджмент” освітня програма “Менеджмент організацій” К. : Київський університет. 2018. 30 с.

29. Жилінська О.І., Петровський М.В., Білорус Т.В., Горбась І.М., Вікулова А.О. Менеджмент: навчально-методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей. Навчально-методичний комплекс К. : Київський університет. 2020. 94 с.

30. Кадровий портал. grc.ua.

31. Кодекс законів про працю України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

32. Кодекс законів про працю України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

33. Мазур Н.О., Вербицька Н.В. Систематизація показників і джерел інформації кількісного руху персоналу організації // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2017. № 1. С. 166-174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2017\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_1_16).

34. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 348 с.

35. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

36. Никифорова В.Г. Управління персоналом; 2-е вид., виправ. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

37. П'ятницька Г.Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2016. № 4. С. 114–128.

38. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки 60 Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.

39. Плинність кадрів в бізнесі – проблема чи можливість? // Поліграф HR Security. URL: <https://hr-security.ua/ua/plinn%D1%96st-kadr%D1%96v-vb%D1%96znes%D1%96-problema-chi-mojliv%D1%96st>

40. Полушина, І. С. Управління мотивацією співробітників комерційного підприємства // Nauka-rastudent.ru. 2015. No. 04 (16). URL: <http://nauka-rastudent.ru/16/2557/>

41. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 2 березня 2023 р.). Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2023. 560 с.

42. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>

43. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації // Аналітична записка, Центр Разумкова, липень 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>

44. Ринок праці під час війни. Кількість вакансій зменшилася вдвічі, компанії ще активніше шукають сеньйорів і на QA Intern тисяча відгуків <https://dou.ua/lenta/articles/job-market-during-wartime/>

45. Скавітін А. В. Методичні підходи до управління плинністю кадрів // Кадри, персонал. 2011. № 6. С. 54 61.

46. Сновидович І. Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни // Філософсько-психологічні аспекти духовності в освіті та науці, 2021, ст.149-151.

47. Управління персоналом : опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» денної форми навчання / уклад. А. Л. Сухорукова. Миколаїв : МНАУ, 2022.

48. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

49. Чабан Г. В. Значення організації управління персоналом у вирішенні проблеми плинності кадрів на підприємствах // Економічний вісник університету : зб. наук. пр. учених та аспірантів / МОНУ, Університет Григорія Сковороди в Переяславі ; [голов. ред. Л. О. Мармуль]. Переяслав (Київ. обл.) : Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 2022. Вип. 52. С. 73-77.

50. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні // Економіка та суспільство, 48. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

51. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 12. С. 76–83. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>

52. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану // Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100-105.

53. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. С. Шевченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

## P&amp;L for 2020-2022

	2020	2021	2022
Revenue	2 164 120	4 707 929	11 019 630
Cost of services	699 779	1 142 037	2 376 089
Gross profit	1 464 340	3 565 892	8 643 541
Gross margin, %	67,66%	75,74%	78,44%
Operating expenses	972 030	2 990 091	6 994 648
Operating profit	492 310	575 801	1 648 893
Operating margin	22,75%	12,23%	14,96%
Net profit	232 713	126 159	950 537
Net profit margin	10,75%	2,68%	9,00%
EBITDA	495 840	554 252	1 568 809

## CASH FLOW for 2020-2022

	2020	2021	2022
Cash flow revenue (inflows)	3 077 448	6 530 473	16 202 600
Operating expenses	2 100 830	5 183 797	11 092 933
Cash Flow from Operating Activities	976 618	1 346 676	5 109 667
Cash Flow from Investment and Financial Activities	-286 489	-322 317	-935 727
Net Cash Flow	690 129	736 159	3 985 309