

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА»

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

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

ДИШКА ДАНИЛА ІВАНОВИЧА

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Степанова Алла Адамівна**

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»
ДИШКА ДАНИЛА ІВАНОВИЧА

1. Тема роботи: «Управління персоналом 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: теоретичні та прикладні аспекти розробки та
розвитку управління персоналом ІТ-підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ
КОМПАНІЯ».

5. Об'єкт дослідження: процес здійснення управління персоналом ІТ-
підприємства.

6. Мета і завдання дослідження:

мета – полягає в поглибленні теоретичних засад та розроблення
практичних рекомендацій щодо його вдосконалення та розвитку особливостей
управління персоналом ІТ-підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».

Завдання:

6.1. визначити сутність управління персоналом: цілі, функції та
завдання;

6.2. охарактеризувати методичні підходи до оцінки та аналізу
ефективності функціонування системи управління персоналом на
підприємстві;

6.3. визначити основні конкурентні позиції ТОВ «ГОУ АЙТІ
КОМПАНІЯ» на ринку ІТ-послуг;

6.4. проаналізувати та надати оцінку системі управління персоналом
підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»;

6.5. визначити основні заходи щодо удосконалення системи управління
персоналом підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»;

6.6 надати економічне обґрунтування доцільності реалізації
запропонованих заходів.

Календарний план виконання завдання

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

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Управління персоналом: сутність, цілі та концепції управління	9
1.2. Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління персоналом на підприємстві	16
РОЗДІЛ 2	27
ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».....	27
2.1. Конкурентні позиції підприємства на ринку ІТ-послуг.....	27
2.2. Аналіз та оцінка системи управління персоналом підприємства	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».....	52
3.1. Заходи удосконалення системи управління персоналом підприємства	52
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	68
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. В Україні все більшого значення надається питанню ефективності управління персоналом, адаптивності менеджерів до нових умов бізнесу, зростає потреба у вдосконаленні системи управління. Щодо ІТ-компанії та специфіки її роботи, то тут робота компанії передбачає постійну роботу та взаємодію персоналу та керівників між собою. З одного боку, це спілкування з клієнтами – споживачами та змовниками програмного забезпечення чи слухачами онлайн курсів, з другого боку, це управління людськими ресурсами самої ІТ-компанії. Ці аспекти взаємопов'язані, адже від якості роботи співробітників компанії залежить задоволеність клієнтів, що користуються інформаційними послугами та програмних забезпеченням. У сучасних умовах, коли від ефективності роботи команди залежить майбутній розвиток та прибуток організації, особливу увагу слід приділити питанням управління персоналом. Створення інформаційного продукту завжди пов'язані з людьми, які працюють на підприємстві. Головним завданням менеджменту має стати пошук таких принципів та механізмів, які дозволять створити ефективну систему управління персоналом. Важливу роль грають правильні принципи організації праці, оптимальні системи та процедури. Однак не слід забувати, що успіх залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання.

Мета дослідження полягає в поглибленні теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення та розвитку особливостей управління персоналом ІТ-підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».

Відповідно для досягнення поставленої мети передбачається вирішити такі **завдання дослідження:**

- визначити сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання;

- охарактеризувати методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління персоналом на підприємстві;
- визначити основні конкурентні позиції ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» на ринку ІТ-послуг;
- проаналізувати та надати оцінку системі управління персоналом підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»;
- визначити основні заходи щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»;
- надати економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес здійснення управління персоналом ІТ-підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти розробки та розвитку управління персоналом ІТ-підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».

Інформаційна база дослідження представлена у вигляді наукових праць відомих зарубіжних та вітчизняних вчених; періодичні видання, а також матеріали міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференцій; статистичні дані та фінансова звітність ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».

Методологічна основа роботи. Для виконання зазначених завдань було використано наступні методи наукового дослідження: індукції та дедукції (визначено сутність управління персоналом, його цілі, функції та завдання), методу порівняльного аналізу (визначення основних конкурентних позицій підприємства на ринку ІТ-послуг та оцінка системи управління персоналом підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»), методу синтезу (визначено ключові проблеми ефективності управління персоналом та надано заходи щодо його вдосконалення, а також визначено економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів), табличного та графічного

методів (презентовано результати дослідження, що проводилися в роботі під час аналізу особливостей управління персоналом).

Практичне значення одержаних результатів полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення особливостей управління персоналом, а також вирішення основних проблем управління персоналом на прикладі діяльності ІТ-компанії ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».

Структура роботи. Зміст роботи викладено на 85 сторінках, що складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань та містить 10 таблиць і 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Управління персоналом: сутність, цілі та концепції управління

Одним із ключових факторів виробництва товарів та послуг є персонал. У сучасних умовах персонал вважається найціннішим капіталом, яким володіє компанія. Ефективне управління персоналом – запорука успіху компанії.

Персонал – це сукупність трудових ресурсів, що є у розпорядженні підприємства і першочерговим завданням якого є виконання певних посадових функцій, досягнення передбачуваних цілей діяльності та перспективного розвитку в довгостроковій перспективі [14].

Загалом склад персоналу будь-якої організації неоднорідний, оскільки люди різняться за природними та набутими характеристиками. Вибрані на їх основі групи співробітників утворюють кадрову структуру організації, або, іншими словами, її соціальну структуру, яка може бути статистичною та аналітичною.

Метою кадрового моніторингу є розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації. На цьому етапі досить таки важливо визначити основні показники стану кадрового потенціалу, і навіть створити комплексну програму постійної діагностики та розвитку компетенцій працівників. В такому випадку доцільно розробити та впровадити методiku оцінки рівня ефективності кадрових програм [11].

На сьогоднішній день функції управління персоналом дуже тісно пов'язані один з одним і в сукупності утворюють певну обрану систему роботи з персоналом, де зміни, що відбуваються у складі кожної з функцій, вимагають коригування решти супутніх функціональних завдань і обов'язків персоналу підприємства.

В різні часи та різні вчені трактували поняття «персоналу» та «управління персоналу» по різному, відповідно до Додатку А та Додатку Б розглянемо основні з цих понять.

З аналізу існуючої літератури можна назвати такі функції управління персоналом [9]:

- кадрове планування (у тому числі його стратегічне планування), визначення потреби в кількості та фахових якостях працівників, а також часу на виконання ними поставлених завдань. Кадрове планування зазвичай розглядається як вихідна функція управління персоналом, оскільки воно передує решті його функцій у часі;

- визначення способів залучення персоналу. Реалізація цієї функції потребує відповіді питання: де знайти потрібних співробітників, як залучити їх у це підприємство, скільки людей взяти із боку, а скільки зсередини? У разі створення нового підприємства ця функція враховується на етапі визначення місцезнаходження підприємства, оскільки в жодному регіоні неможливо знайти необхідну кількість працівників певної кваліфікації [18];

- кадровий маркетинг. Його завдання – забезпечити затребуваність робочих місць на даному підприємстві з боку найбільш кваліфікованих людей, насамперед висококваліфікованих спеціалістів та керівників. При цьому маркетинг може бути як зовнішнім, спрямованим на залучення працівників ззовні, так і внутрішнім, що передбачає спонукання своїх кращих працівників до професійного зростання та заняття найважливіших для організації робочих місць;

- підбір, оцінка, відбір та наймання працівників. Важливість цієї функції визначається зростаючою вартістю праці та зростаючими вимогами до працівника;

- адаптація, постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників, їх розвиток. На сьогоднішній день на розвинених та найбільших компаніях України та світу професійний розвиток по суті перетворився на безперервний процес, який триває протягом усього трудового життя людини;

- планування кар'єри, забезпечення професійного зростання працівника. Варто зауважити, що ця функція важлива як для окремих працівників, оскільки відповідає їх очікуванням і інтересам та допомагає в їх розвитку, так і для самих підприємств, оскільки дозволяє повніше й ефективніше використовувати потенціал працівника [20];

- мотивація персоналу. Це означає заохочення працівників до сумлінної та активної роботи, реалізації організаційних цілей. Мотивація досягається, перш за все, забезпеченням збігу організаційних та особистих цілей;

- управління персоналом. Центральне місце у реалізації цієї функції займає мотивація співробітників. Проте лідерство не обмежується мотивацією. Вона, «як функція управління, покликана об'єднувати, координувати, пов'язувати та інтегрувати в єдине ціле всі інші функції». Управління персоналом – по своїй суті надзвичайно складна і змістовна діяльність, тією чи іншою мірою вона включає в себе безліч інших функцій;

- управління витратами на персонал. При цьому підраховується скільки коштує залучення, навчання, реєстрація, оцінка, оплата праці персоналу, соціальні витрати і т. д., тобто весь час перебування працівника в організації, а також співвідношення витрат з прибутком, який приносить робота працівника [7];

- організація робочого місця, що надає можливість оптимально використовувати потенціал працівника, а також проявити себе у роботі. Слід відмітити, що дана функція враховує різні фактори та чинники, що впливають на економічну та соціальну ефективність роботи працівника: його кваліфікацію та індивідуальні якості, обладнання та технології, службові приміщення, всю робочу обстановку [15];

- забезпечення оптимального графіка роботи: складання графіків роботи, відпусток, замін у разі хвороби або прогулу та ін. Досить таки чітко виконання цієї функції дозволяє підтримувати оптимальний ритм роботи підприємства, економити значні фінансові ресурси, підвищувати задоволеність працівників їхнього перебування на підприємстві [4];

- звільнення персоналу. У сучасних умовах ця функція не зводиться до оголошення з ініціативи керівництва чи працівника та відповідної підготовки документів. Він включає різні форми коригування чисельності працівників та їх використання для потреб підприємства. Це може бути ліквідація понаднормової роботи, переведення працівників на неповний робочий день або неповний робочий тиждень, тимчасове звільнення тощо;

- кадрове діловодство: збирання, зберігання та облік персональних даних, трудового стажу, підвищення кваліфікації і т. д. На практиці дана функція є необхідною для ефективного використання персоналу компанії. На сьогоднішній день реалізація даної функції значно спрощується за рахунок втілення в роботі та використанні комп'ютерних систем та технологій [10];

- управління інформацією. Дана функція передбачає реалізацію та залучення в роботі підприємства програмного забезпечення для систематичного поширення інформації. При цьому основне завдання управління персоналом полягає у своєчасному отриманні в оптимальній кількості, розподілі необхідної та блокування непотрібної, а тим паче шкідливої інформації;

- оцінка результатів діяльності та трудового потенціалу персоналу. Дана функція передбачається, перш за все, в атестації працівників, за результатами якої здійснюються стимулювання, розвиток та використання трудових кадрів, а також їх контроль [11];

- контроль за особовим складом, забезпечення дисципліни та організаційного порядку. Ця функція передбачає як вплив керівників та уповноважених посадових осіб на працівників, а й розвиток вони самоконтролю [8];

- управління конфліктами. Це означає створення в організації клімату, що унеможливорює виникнення певного роду конфліктів між працівниками та передбачає справедливе, по можливості безболісне вирішення конфліктів;

- правове регулювання трудових відносин. Управління персоналом засноване на застосуванні трудового законодавства та організаційних норм, що здебільшого відображенні у статуті компанії;

- забезпечення безпеки, охорони праці та техніки безпеки працівників. Сюди входить як контроль за обстановкою на робочих місцях, так і облік індивідуальних прохань та побажань працівників, пов'язаних із їх здоров'ям, наприклад, переведення на більш легку роботу або роботу за сумісництвом на період остаточної трудової адаптації після хвороби [19];

- соціальний захист працівників. Воно може включати соціальне страхування за старістю, хворобою, інвалідністю або нещасним випадком, надання медичної допомоги, психолого-правової допомоги, транспортних та інших послуг, житлового будівництва тощо [11];

- планування та розвиток організаційної культури, що забезпечує формування у працівників етичних норм, цілей і цінностей підприємства, повага до його традицій, розвиток відносин між працівниками на основі взаємоповаги, доброзичливості, співробітництва та підтримки та ін.

За своїми функціями, рівнем підготовки, технічної оснащеності та інструментарієм кадрових служб недостатньо, як це було раніше, лише для того, щоб видавати накази про зарахування працівників, відібраних вищим керівником, та захищати кадрову інформацію. Таким чином на практиці завдання кадрової служби полягає в тому, щоб вона поступово в довгостроковій перспективі перетворювалася на центри розробки та реалізації стратегії організацій праці. Це означає, що вони мають надавати допомогу у розвитку бізнесу шляхом найму висококваліфікованих співробітників, планування їх кар'єри, оцінки виробничої діяльності та покращення оплати праці, тобто створення умов для повного розкриття потенціалу та професійних якостей персоналу.

Принципи управління персоналом є об'єктивними правилами управлінської поведінки, які виходять з потреб об'єкта управління.

Принцип науковості – передбачає більш повне знання та використання у практиці управління об'єктивно значимих економічних законів, які мають диктувати логіку поведінки як керівників, і рядових робочих [6].

Принцип системності – передбачає, що у загальній системі управління персоналом підприємства необхідно враховувати всі чинники, що мають певний вплив на систему управління, і вимагає взаємоузгодження окремих груп завдань і рішень.

Принцип економічності – в своїй основі закладає ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, за якої загальні витрати на систему управління персоналом покриватимуться високим рівнем отриманих прибутків у виробництві, що відбуватиметься за рахунок впровадження такої організаційної системи управління.

Принцип ієрархії та зворотного зв'язку – у будь-яких вертикальних ланках системи управління персоналом має відбуватися ієрархічна взаємодія ланок управління на основі зворотного зв'язку [11].

Принцип узгодженості – передбачає, що взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та її самостійними одиницями по горизонталі має бути загалом узгоджена з цілями організації та синхронізована у часі.

Принцип перспективності та прогресивності – передбачає, що при формуванні системи управління персоналом на підприємстві необхідно враховувати всі ймовірні перспективи розвитку організації, а також наявні передові вітчизняні та зарубіжні аналоги, особливо на виробничих підприємствах.

Методи управління персоналом – це конкретні визначені способи та прийоми управлінської діяльності [5].

Залежно від ступеня примусу, методи управління персоналом загалом можна розділити на:

I. Силкові методи:

- 1) фізичний примус;
- 2) юридичні методи:

- система законодавчих актів цілої країни та окремого регіону;
- система нормативно-розпорядчих документів компанії та контролюючої організації;

3) адміністративні методи – система планів, програм, завдань організації – стандарти, інструкції, положення, делегування повноважень та відповідальності [21].

II. Економічні методи:

1) методи, що регулюються на макрорівні – податкова система та фінансово-кредитний механізм держави;

2) методи, регламентовані на мікрорівні: система матеріального стимулювання та заохочення, система відповідальності за якість та ефективність праці.

III. Соціально-психологічні та виховні методи:

1) виявлення та облік психологічних особливостей кожного члена робочого колективу (анкети, спостереження, фотографії робочого дня);

2) мотивація трудової діяльності;

3) формування підприємницької культури в середині підприємства;

4) створення сприятливої психологічної атмосфери в колективі;

5) надання можливостей для самореалізації [14].

Варто відмітити, що усі принципи та методи управління персоналом реалізуються у взаємодії один з одним, їхнє поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом організації та ключових напрямків розвитку підприємства.

Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності підприємства, основним об'єктом якої є персонал, що належить до певних соціальних груп. Варто відмітити, що сучасні концепції та положення управління персоналом базуються, з одного боку, на засадах та методах адміністративного управління, а з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості та теорії людських відносин [11].

В основі концепції управління персоналом організації в сучасних умовах лежить досить таки ефективна, зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати та спрямовувати на відповідність завданням, що стоять перед організацією.

1.2. Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління персоналом на підприємстві

Ефективність комплексної системи управління персоналом ІТ-підприємства по праву можна розглядати як частину ефективності підприємства в цілому. Однак єдиного підходу до оцінки такої ефективності нині немає. Складність у тому, що трудовий процес працівників тісно пов'язані з виробничим процесом, його кінцевими результатами, громадським розвитком підприємства. Відповідно метод оцінки ґрунтується на виборі критеріїв ефективності організаційної, економічної та соціальної підсистем складної системи. Такими критеріями можуть бути цілі цих підсистем [15].

Завданням оцінки ефективності управління персоналом компанії є:

1) економічна ефективність (характеризує досягнення цілей підприємства з допомогою кращого використання трудового потенціалу). Передбачається, що критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати рівень ефективності живої праці чи трудової діяльності працівників [3];

2) соціальна ефективність (висловлює виконання очікувань та задоволення потреб та інтересів працівників компанії). Варто зауважити, що соціальна ефективність управління персоналом підприємства багато в чому визначається організацією та рівнем мотивації праці, станом соціально-психологічного клімату в колективі, що в основному залежить від форм та методів роботи з кожним співробітником [10];

3) організаційна ефективність (оцінює цілісність та організаційну структуру підприємства). Даний підхід ґрунтується на тому, що працівники підприємства розглядаються, як об'єднана, суцільна система з певними соціальними потребами, що безпосередньо має впливає на діяльності підприємства, тому кінцеві результати діяльності працівників підприємства мають бути критеріями для оцінки організаційної ефективності управління персоналом [2].

Таким чином, склад показників комплексно відображає рівень ефективності управління персоналом ІТ-підприємства в економічному, соціальному та організаційному аспектах. На практиці для визначення деяких із них першочерговим завданням є збирання додаткової оперативної інформації з урахуванням здійснених соціологічних досліджень. Варто відмітити, що на підприємствах з низьким рівнем механізації та автоматизації праці, а також на малих підприємствах переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без розуміння значення соціального управління, що досить таки ускладнює впровадження прогресивних методів та використання соціальних резервів на практиці.

Виділяють наступні показники оцінки рівня економічної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Співвідношення витрат, що необхідні для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, що в результаті призводить до одержуваних від своєї діяльності найбільших прибутків.

2. Відношення наявного бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу даного підрозділу.

3. Оцінка відмінностей у продуктивності праці (визначається різницею оцінок продуктивності праці кращих та посередніх працівників, які виконують одну й ту саму роботу) [11].

Далі розглянемо кількісну оцінку економічної ефективності управління персоналом підприємства, що передбачає розрахунок та врахування витрат,

необхідних для реалізації ефективної кадрової політики підприємства (табл. 1.1).

Показники оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Плинність кадрів (визначає рівень стабільності трудового колективу підприємства або рівень його плинності за рахунок короткотривалого прийому на роботу та звільнення працівників).

Таблиця 1.1

Трудові витрати підприємства

Трудові витрати підприємства		
Основні	Додаткові	
	на основі тарифів і законодавства	соціальні
Зарплата відрядна (частинами)	Відрахування на соціальне страхування, страхування від нещасних випадків	Транспортні витрати
Оплата праці сумісників	Оплата відпускних працівникам, листків тимчасової непрацездатності, інвалідності	Оплата побутових та комунальних послуг
Заробітна плата штатних співробітників	Витрати на техніку безпеки, організацію виробництва	Оплата лікувально-оздоровчих послуг
Інші витрати	Нагороди та премії	Освіта та професійний розвиток

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Варто зауважити, що висока плинність кадрів на підприємстві може бути наслідком поганої організації роботи з персоналом, незадовільних побутових умов, низького рівня охорони праці, дотримання правил техніки безпеки, а також автоматизації та механізації праці.

2. Співвідношення чисельності керівного складу до кількості інших категорій працівників.

3. Надійність роботи персоналу (визначається обсягом ймовірних збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації іншими підрозділами, помилок у розрахунках, порушень трудової дисципліни).

4. Рівномірність завантаження персоналу у виробничих процесах (характеризує питому вагу втрат від навантаження працівників та визначає рівень посадових обов'язків працівників відповідно до їх кваліфікації та займаної посади).

5. Рівень трудової дисципліни (показує відношення кількості вивнлених випадків порушення трудової та виконавчої дисципліни працівниками колективу до загальної чисельності працівників підприємства). Даний показник надає можливість судити про організаційний порядок на підприємстві та його організаційну культуру, а також рівень дисципліни [12].

6. Комплектність персоналу. Оцінюється:

- кількісно – шляхом зіставлення фактичної наявної чисельності персоналу з необхідною величиною (розрахованою на трудомісткість операцій) або з плановою чисельністю, передбаченою штатним розкладом, таким чином визначається рівень неукомплектованості певних підрозділів та загалом підприємства;

- якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їх освіти, практичного досвіду персоналу, що відповідає вимогам роботи (посади) та посадовим обов'язкам [8].

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації персоналу підприємства, як економічність, надійність, однорідність та якість. Спільно вони характеризують організаційну ефективність співробітників підприємства.

Комплексна ефективність управління персоналом підприємства розраховується як співставлення фактично досягнутих відповідних показників до базових значень кінцевих результатів діяльності підприємства, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів значущості управлінських функцій, де його нормативне значення ефективності дорівнює 100 балів [13].

Методологія оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства базується на методах економічного аналізу, експертних оцінок, бальної методики та теорії класифікації.

Оцінка інвестицій у людські ресурси та відділ кадрів використовується в деяких західних компаніях як самостійна методика, але може бути і одним із показників у системі ключових показників ефективності діяльності такого підприємства.

Далі варто більш детально розглянути основні методичні прийоми, що використовуються на практиці з метою оцінювання ефективності управління персоналом:

1. Анкетування та тестування. Анкети та тести складаються з переліком важливих питань щодо проблеми. Основними перевагами цього методу є: доцільність реалізації, достовірність отриманих даних, низький рівень трудомісткості. Серед недоліків даного методу вирізняють труднощі у підготовці питань для тестів та анкет [26].

2. Інтерв'ю. Усна бесіда, опитування співробітників з метою отримання інформації про думки та оцінки респондентів зазвичай використовується стандартний набір питань. Перевагами даного методу є: отримання інформація із перших рук, неформальне дослідження психологічного клімату у колективі, точність дослідження досить висока. Негативними аспектами в цьому методі є: суб'єктивність думок та оцінок респондентів, великі витрати часу, відсутність інформації [26].

3. Динамічний. Він передбачає розташування даних у вигляді динамічного ряду та виключення випадкових відхилень від нього з метою відображення. Позитивним аспектом цього методу є: систематизація даних за математичними законами, серед недоліків варто відмітити – обмеження застосування результатів аналізу [26].

4. Порівняння. Досліджуваний об'єкт порівнюється з плановим рівнем, з передовим об'єктом, з нормативними показниками чи показниками минулого року. Позитивним аспектом в даному методі є: динаміка розвитку, при цьому негативною стороною є те, що порівняння дає позитивний результат за умови однорідності об'єктів [26].

5. Аналітико-розрахунковий. Збираються та аналізуються фактичні дані, за результатами аналізу складаються звіти, прогнозується подальший розвиток підсистеми управління персоналом. Позитивним аспектом в даному методі є: можливість систематизації розрахунків та звітів. З іншого боку негативними моментами в даному методі варто відмітити наступні: висока трудомісткість, метод буде ефективний лише в тому випадку, якщо вихідні дані є надійними [26].

6. Групові оцінки. Вивчення оцінок, думок, думок членів експертної групи. З позитивного варто відмітити, що даний метод дозволяє об'єднати ідеї та пропозиції кожного члена робочої групи та прийняти колективне рішення. Негативними аспектами даного методу є: суб'єктивність думок та оцінок, висока трудомісткість реалізації та обмежене застосування [26].

Таким чином, управління персоналом з погляду його ефективності варто розглядати як безперервний процес, спрямований на залучення висококваліфікованих працівників та закріплення їх на підприємстві за рахунок накопичення та використання їх людського капіталу з метою отримання максимальної віддачі та доходу від їх виконуваних обов'язків, що знаходить відображення у високих кінцевих результатах підприємства.

Застосування методів управління персоналом залежить від встановлених норм та цінностей робочої сили, а також від цілей організації (рис. 1.1).

Отже, методи управління персоналом сприяють здійсненню всього комплексу робіт, що з ефективним управлінням підприємством загалом для досягнення визначених стратегічних напрямків діяльності.

Система ключових показників ефективності (КПЕ) кадрової служби використовується з метою оцінки ефективності як самої функції управління людськими ресурсами, так і фахівців відділу. Ця система передбачає наявність кадрової стратегії та «дерева цілей». Як правило, перелік ключових показників формується виходячи із завдань працівників. Далі кожен співробітник кадрової служби спільно з керівником складає персональну оціночну

відомість, в яку включають набір КПЕ, їхню вагу та планові значення. За результатами досягнення показників проводиться оцінка спеціаліста (щомісяця чи щокварталу), визначається розмір змінної частини заробітної плати.

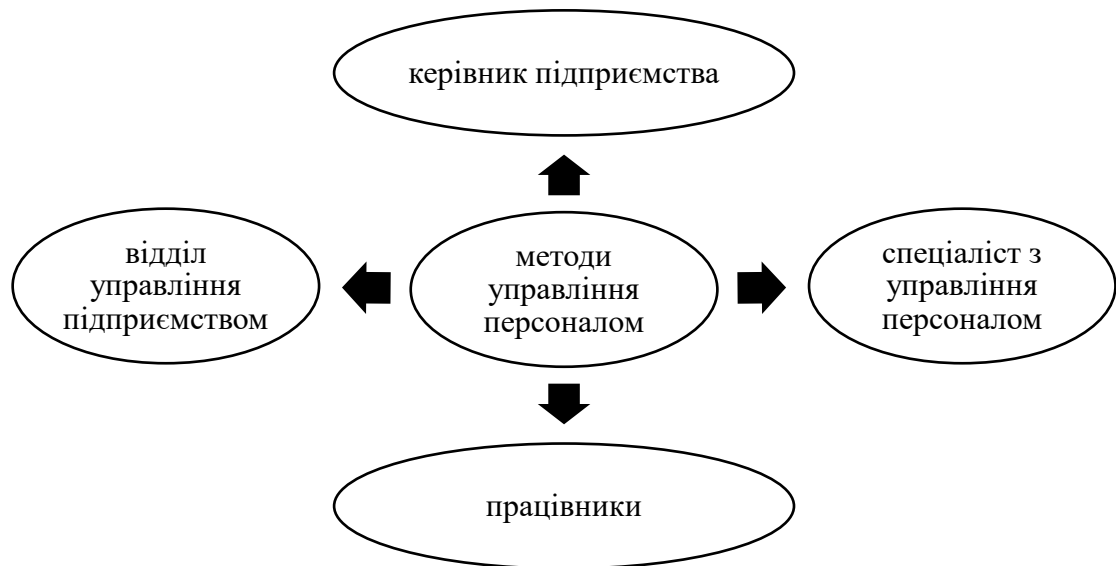


Рис. 1.1. Взаємозв'язок методів управління персоналом на підприємстві
Джерело: розроблено автором на основі [10]

У зарубіжній та вітчизняній літературі загалом дається близько 500 показників оцінки діяльності кадрових служб, їхня класифікація відображена на рис. 1.2 [25].

Управління персоналом можна визначати як систему, як структуру і як процес. Варто відмітити, що на практиці управління персоналом, як специфічна діяльність підприємства, здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників. Варто відмітити, що у практиці існують різні класифікації таких методів. Так, залежно від характеру впливу на людину розрізняють: методи стимулювання, пов'язані із задоволенням певних потреб працівника; методи інформування, що передбачають передачу інформації працівникові, що дозволить йому самостійно будувати свою організаційну поведінку; способи переконання, тобто безпосередній, цілеспрямований вплив на внутрішній світ, загальну систему цінностей

людини; методи (адміністративного) примусу, що обов'язково ґрунтуються на заохоченнях або застосуванні певного роду управлінських санкцій.

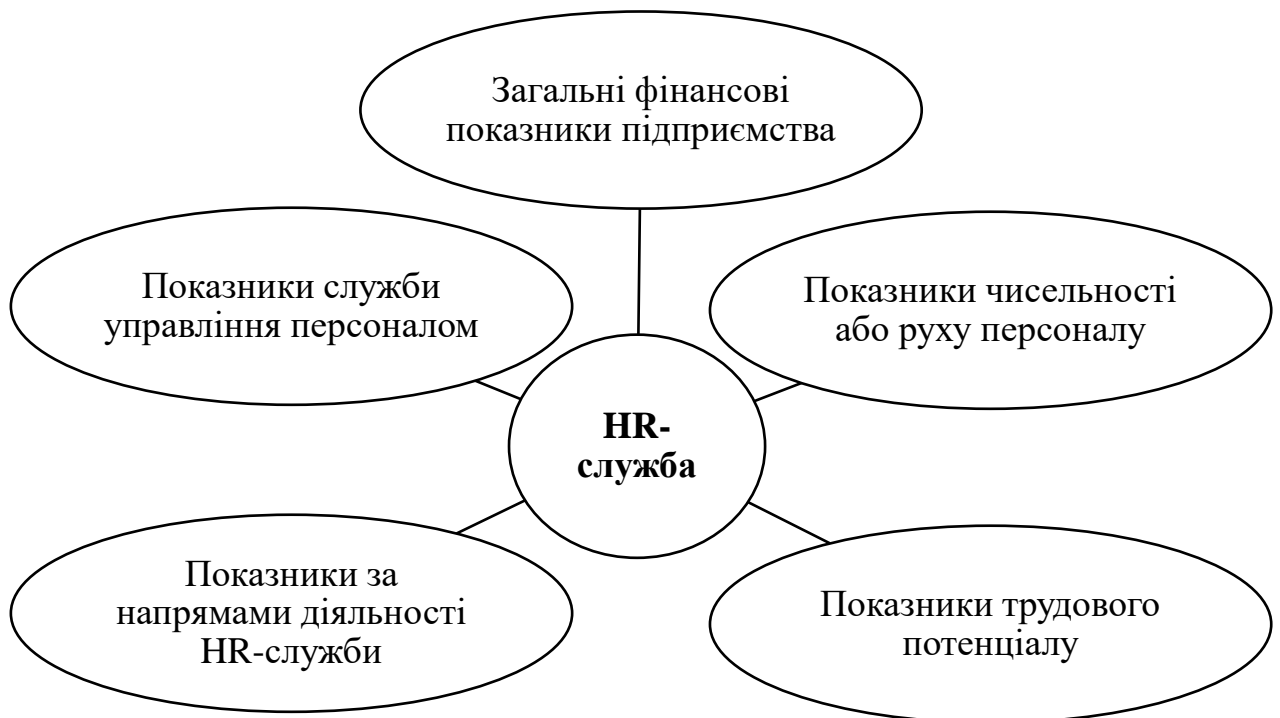


Рис. 1.2. Класифікація показників оцінки діяльності кадрових служб
Джерело: розроблено автором на основі [25]

Далі більш детально проаналізуємо адміністративні методи управління персоналом, що ґрунтуються на силі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод батога». Вони ґрунтуються на адміністративному підпорядкуванні об'єкта суб'єкту, виходячи з існуючої управлінської ієрархії. Адміністративні методи акцентують увагу на таких мотивах поведінки, як усвідомлена потреба у трудовій дисципліні, почуття обов'язку, бажання та ставлення людини до роботи у певній організації, культура трудової діяльності. Вони є досить різноманітними та діють шляхом використання наступних механізмів:

- правові норми та акти – державні закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами та обов'язкові для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, положення;

- накази керівника підприємства, які приймаються у процесі оперативного управління [2].

Основними функціями адміністративних методів є забезпечення стабільного правового середовища діяльності організації, захист конкретного середовища, гарантія права і свободи.

Адміністративні методи управління персоналом включають організаційно-розпорядчі впливи, систему матеріальної, дисциплінарної, адміністративної відповідальності та стягнень (рис. 1.3).

Організаційні дії	штатний розклад
	статут організації
	положення про підрозділи
	колективну угоду
	посадові інструкції
	правила трудового законодавства
	організація робочого місця
	організаційна структура управління
Адміністративні дії	накази; цільове планування; нормування праці; інструкції; координація робіт; виконавчий контроль; навчання
	матеріальна відповідальність та стягнення: відповідальність за затримку надання трудової книжки; добровільне відшкодування повної суми завданих збитків підприємству; утримання із заробітної плати; повна фінансова та колективна матеріальна відповідальність
	дисциплінарна відповідальність та стягнення: догана; зниження на посаді; звільнення
	адміністративна відповідальність: попередження; штраф

Рис. 1.3. Адміністративні методи управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [9]

До організаційних впливів належать статут підприємства, штатний розпис, положення про підрозділи, посадові інструкції, правила розпорядку роботи, організація робочого місця, організаційна структура, колективний договір (за наявності профспілкової організації). Тобто вони засновані на підготовці та затвердженні нормативних документів, на внутрішніх стандартах, що регулюють діяльність конкретного підприємства та персоналу, та потребують обов'язкового дотримання інструкцій.

За рахунок таких управлінських впливів, як: накази, письмові та усні розпорядження, інструкції, інструкції, методичні вказівки, цільове планування, регламентація праці, координація робіт та контроль за їх виконанням, діяльність підприємства підтримується в заданих параметрах, що дозволяє за умови їх дотримання, досягнення поставленої мети. Дані вище перераховані акти ґрунтуються на законодавчій базі, тому застосовуються з відповідним правовим обґрунтуванням [16].

Важливим аспектом управлінської практики є ефективність використання адміністративних методів управління. Його можна визначити, зіставивши те, що було передбачено наказами, постановами, розпорядженнями та іншими формами адміністративного впливу з результатами їх виконання. Про ефективність письмових наказів свідчить їх кількість, ступінь обґрунтованості, творча ініціатива виконавців, рівень виконавської дисципліни: що вищий рівень (якість) організації праці, виробництва та управління, то менше письмових наказів видається. Чим більше письмових вказівок, тим більша ймовірність не узгодження заходів, термінів та порушення принципу матеріального забезпечення замовлень.

Важливою формою адміністративного впливу є словесна вказівка підлеглим з боку керівників всіх рівнів управління при виконанні складних завдань. Здебільшого використовують керівниками нижчих рівнів управління (майстрами, начальниками відділів). Воно відноситься безпосередньо до підлеглого і показує, хто, де, коли і як має діяти. Інструкції мають рекомендаційний характер повністю або частково. Інструкції

використовуються для виконання наказів та розпоряджень [7].

Адміністративні методи управління спрямовані на забезпечення дисципліни та стимулювання праці, їм характерний безпосередній характер дії, що передбачає обов'язкове виконання адміністративних актів. Кожен менеджер, залежно від займаної ним посади, має свою систему впливів і процедури їх застосування. Адміністративні методи управління персоналом мають позитивні та негативні ефекти, які залежать від рівня регламентації управління, вибору ефективних видів управління та співвідношення між адміністративними методами покарання та заохочення.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

2.1. Конкурентні позиції підприємства на ринку ІТ-послуг

ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» – це підприємство, що розробляє програми навчання та реалізує їх шляхом впровадження курсів для людей з будь-яким досвідом програмувати, тестувати сайти, керувати проектами та створювати сучасні інтерфейси. Серед ІТ професій слухачі таких курсів обирають собі хоч одну але до душі.

Далі більш детально розглянемо організаційно-правові характеристики підприємства:

- за юридичним статусом – це є приватне підприємство;
- форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю;
- структура та функції економічних служб: економічна служба досліджуваного підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» представлені фінансовим відділом (за штатним розписом передбачається 3 працівника), бухгалтерією (представлена працівниками в чисельності 4 осіб) та юристом в кількості однієї особи [32].

Сьогодні ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» виробляє продукцію, яка користується досить високим рівнем попиту серед звичайного населення та серед мережевих та дистриб'юторських компаній. Досить таки стабільне фінансове становище, різноманітність форм роботи, диверсифікацію діяльності та постійне зростання обороту дозволяють компанії упевнено дивитися у майбутнє та займати гідне місце на ринку серед конкуруючих компаній [32].

Електронний каталог послуг, що розміщено на сайті підприємства містить найменування послуг, їх характеристики, рівень та швидкість їх

освоєння, що допоможе оцінити потенційному покупцю рівень освоєння нових знань та професії та можливість подальшого розвитку в ІТ-сфері.

Асортимент та номенклатура послуг підприємства являє собою технологічний продукт (LMS – learning management system), за допомогою якого компанія допомагає клієнтам отримувати якісну ІТ-освіту.

Флагманом продуктової лінійки і найбільш успішним продуктом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є FullStack JavaScript Developer (це Frontend+технологія бекенду Node.js) – це оптимальна професія для старту кар'єри в ІТ [32].

Загалом онлайн-курси програмування та інші професії представлені для ознайомлення на сайті ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»:

1. Fullstack – курс, що передбачає навчання зі створення вебсайтів і застосунків на JavaScript.

2. Fullstack Bootcamp – програма навчання Junior Fullstack Developer з максимальним зануренням, що передбачає навчання в напрямку створення вебсайтів та застосунків.

3. Frontend – програма навчання Junior Frontend Developer, це онлайн-курс, що надасть змогу навчитися створювати інтерфейси вебсайтів та застосунків.

4. UI/UX Design – курс зі створення сучасних інтерфейсів та перспектива роботи UI/UX дизайнером у ІТ або Digital.

5. QA manual – навчання передбачає отримання знань з тестування вебсайтів і мобільних застосунків, а також перспектива працювати Junior QA Engineer [32].

6. Python – курс, що навчить створювати «начинку» програм і застосунків, сервісів для аналізу даних і передбачає освоєння професії Junior Python Developer.

7. Java – курс, що навчить створювати «начинку» вебсайтів, програм, застосунків і надасть можливість працювати Junior Java Developer.

8. SMM – напрямок ІТ-сфери щодо просування брендів в соцмережах, робота з блогерами, налаштування реклами і змога працювати SMM-ником в ІТ або Digital.

9. ІТ-рекрутинг – курс з освоєння професії, що навчить шукати топових спеціалістів, проводити співбесіди, оцінювати кандидатів і надасть можливість працювати рекрутером в ІТ.

10. Project Manager – освоєння професії, що передбачає керування ІТ-проєктами, Agile-командами і змога працювати проджект-менеджером в ІТ або Digital.

11. Business analyst – курс, щодо навчання спілкуватися із замовниками, розв'язувати проблеми бізнесу і можливість працювати бізнес-аналітиком в ІТ або Digital [32].

Стратегія просування та рекламна активність досліджуваного підприємства є досить специфічною і відрізняється від інших підприємств, що працюють у сфері послуг, таким чином передбачається, що ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» здійснює поширення реклами, де користувачам пропонується зареєструватися і пройти безкоштовний марафон з верстки терміном на 7 днів. Таким чином користувач отримує базові знання з верстки, оцінює цікава йому дана тема чи ні і далі приймає рішення про продовження навчання, для цього він купує вже професійний курс, або припиняє навчання пройшовши лише ази [32].

Рекламування такого продукту відбувається на сайті та на сторінці соціальних мереж компанії, зокрема на Facebook, за посилання реклами користувач реєструється на безкоштовний продукт, проходить його, якщо влаштує все, то надалі купує професійний курс і продовжує навчання з обраного напрямку ІТ-сфери.

Така бізнес-модель має назву «Free trial model», що передбачає отримання безкоштовно базових знань професії та подальшого розвитку в ІТ.

Складність ІТ-послуги може залежати від багатьох факторів, зокрема, специфіки діяльності підприємства, кількості учасників процесу надання ІТ-

послуги, характеру їхньої взаємодії тощо. Найчастіше споживачеві ІТ-послуг не вистачає знань у галузі ІТ-технологій, щоб грамотно сформулювати свій запит, зробити вибір ІТ-послуги, адекватно визначити її склад та обрати виконавця, тому в цьому напрямку ІТ-компанії є помічниками та консультантами для потенційних споживачів.

Це відображено у вимогах до маркетингового комунікаційного забезпечення ІТ-послуг ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». Зокрема на етапах: усвідомлення потреби, формування вимог, вибір виконавця, переговори, підписання договору. Інший характерною особливістю є низький ступінь залучення споживача до створення ІТ-продукту. Властивість проявляється на початкових етапах виробництва ІТ-послуги, де її створення займаються фахівці-розробники. Однак наступні етапи передбачають підвищення ступеня залучення споживача, оскільки встановлення, налаштування та адаптація програмного забезпечення здійснюються при постійній взаємодії замовника та виконавця. Необхідність придбання ІТ-послуг у клієнта виникає лише після додаткової інформації про кваліфікацію розробника або демонстрацію раніше виконаних аналогічних робіт (портфоліо) у процесі вибору виконавця.

Наступною особливістю, притаманною ІТ-послугам, є можливість віддаленої взаємодії споживача з ІТ-компанією, що на практиці позбавляє споживача обов'язкової необхідності відвідувати сервісну компанію, а також при цьому таким споживач може ніколи не зустрітися особисто з сервісною компанією. Важливо, що кількість контактів між споживачем та виробником ІТ-послуги скорочується, а взаємодія та вирішення проблемних питань відбувається в основному телефоном, скайпом, електронною поштою [32].

Результат такої сервісної діяльності залишається вкрай важливим, проте сам процес надання послуги може бути частково чи навіть повністю прихований від споживача за рахунок дистанційної технологічної підтримки, консультування та навчання, які поширені на ринку ІТ.

Крім перелічених особливостей ІТ-послуг, необхідно враховувати специфіку ІТ-продукту, що є основою надання ІТ-послуг ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». До його характерних рис належать:

- коли ІТ-продукти схожі, обслуговування та навчання стають помітними конкурентними перевагами.

- у зв'язку зі складністю технічного рішення та оновлення такої бази, інформаційні продукти продаються разом з інформаційними послугами, такими як установка, налаштування, обслуговування.

- при просуванні інформаційних продуктів та послуг суттєвий вплив на споживачів надають відгуки знайомих користувачів про конкретний товар або його виробника.

- складність розрахунку кінцевої ціни ІТ-продукту, тому досить часто вартість розробок носить прогностичний характер [32].

Основні ринки збуту та цільові аудиторії ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» – це Україна, Польща, Латинська Америка, Румунія. Цільовою аудиторією є особи, що мають навички роботи в ІТ-сфері або планують освоїти нову професію.

Маркетингова служба ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» представлена керівником відділу – директором з маркетингу, в свою чергу відділ поділяється на підрозділи до складу яких входять особи різних професій та напрямків діяльності:

- 1) Production: головний менеджер, дизайнер, копірайтер, відео-дизайнер;

- 2) Paid traffic: маркетолог, SSM-спеціаліст, таргетолог;

- 3) Marathons: керівник марафону, адміністратор, консультант, аналітик [32].

Крім цього досліджуване підприємство ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» постійно здійснює розвиток своїх соціальних мереж, де досить чітко визначаються особливості діяльності компанії, нові проекти, марафони, безкоштовні консультації, можливість працевлаштування та багато іншої інформації для популяризації компанії та освоєння нових професій.

Варто відмітити, що за результатами кадрової, організаційної, технологічної та фінансової реформ досліджувана компанія набула на ринку статусу фінансово стійкого, динамічно розвиваючого та інвестиційно-привабливого підприємства.

Сучасний підхід до управління та організації надання послуг у сфері ІТ вимагає наявності різних систем управління та моніторингу, здатних автоматично контролювати функціональність та виявляти збої в роботі серверів, операційних систем та додатків, мереж передачі даних, мережевих служб та ІТ-команди. Усі подібні системи спрямовані задоволення потреб життєдіяльності підприємства.

Основним продуктом ІТ-функції є ІТ-послуга. Створення нового бізнес-процесу, що ґрунтується на можливостях ІТ, вимагає чіткого розуміння обов'язків підрозділів компанії в інформаційних системах. ІТІЛ визначає ІТ-послуги як основний елемент, що працює в рамках бізнес-процесу та/або ІТ-проекту.

В управлінні ІТ-послугами можна виділити 3 напрямки:

- порівняння ІТ-послуг з поточними та майбутніми потребами бізнесу та суспільства;
- підвищення якості ІТ-послуг;
- оптимізація довгострокових витрат на надання послуг ІТ [32].

Впровадження найкращих практик управління ІТ, фактична трансформація внутрішньої ІТ-функції в сервісну організацію можлива лише за умови гарного розуміння цього питання представниками вищого керівництва і, звичайно, керівником ІТ-функції.

Відповідно до збалансованої системи показників бізнес-цілі реалізуються у 4 основних напрямках діяльності:

1) фінансова перспектива:

- визначається рівень цінності бізнес-інвестицій для стейкхолдерів;
- визначається портфель конкурентоспроможних товарів та послуг, що представлятимуться на ринку;

- визначення рівня керованості бізнес-ризиками;
 - дотримання законів та правил діяльності компаній відповідно до законодавства України;
 - фінансова прозорість діяльності.
- 2) погляд клієнта та націленість продукту на споживача:
- клієнтоорієнтована культура обслуговування;
 - безперервність та доступність бізнес-послуг;
 - інформація та бізнес-рішення засновані на стратегічних рішеннях та напрямках роботи;
 - оптимізація витрат на обслуговування [32].
- 3) внутрішня перспектива залучення проекту для діяльності компанії:
- оптимізація функціональних можливостей бізнес-процесів;
 - оптимізація витрат на бізнес-процеси;
 - програми зміни бізнесу та особливостей ведення бухгалтерського обліку;
 - продуктивність праці та продуктивність роботи персоналу.
- 4) навчання та зростання:
- дотримання внутрішніх політик та стратегій діяльності компанії;
 - кваліфікований та мотивований персонал;
 - культура бізнес-інновацій та нових продуктів [32].

Варто зауважити, що бізнес процеси на досліджуваному підприємстві ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» відповідають ІТ-цілям, а ІТ-цілі відповідають в свою чергу ІТ-процесам, які діляться на 5 основних контрольних категорій:

1. Управління: EDM
2. Планування: АПО
3. Реалізація: БАІ
4. Запуск: DSS
5. Моніторинг: МЕА

Таким чином залежно від стратегії компанії в першу чергу визначається бізнес-мета діяльності компанії і відповідно до цієї мети продовжується

робота ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» та визначаються й реалізуються максимально перспективні проекти. Таким чином якщо до роботи буде залучатися чи пропонуватися проект, що не відповідає бізнес-меті, то його скоріш за все не будуть реалізувати або реалізують з відповідними правками, відповідно до основних напрямків діяльності підприємства [32].

Варто зауважити, що необхідною умовою нормального функціонування ринку освітніх послуг у сфері ІТ є наявність на ринку великої кількості продавців та покупців, адже тоді кожен з них матиме можливість вибору під час здійснення акту купівлі-продажу, а підтримуватиметься конкурентне середовище.

На ринку ІТ-послуг в ніші освітніх послуг варто відмітити найбільших конкурентів досліджуваної компанії ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»: ERC, МУК, МТІ, Мегатрейд, на частку яких на сьогоднішній день припадає близько 70% поставок у корпоративний сектор ринку України. Всі ці компанії, незважаючи на відмінності, мають загальні показники, що дозволяють віднести їх до однієї групи.

До типових параметрів належать: річний обсяг продажів у корпоративному сегменті не менше 50 млн. доларів США; широка партнерська мережа, що складається із сотень компаній (дилерів, інтеграторів); великий портфель постачальників ІТ-рішень для багатьох сегментів (сервери, навчальні програми, системи безпеки, комплектуючі та інші напрямки), кількість представників виробників варіюється від 40 до більше 80; власні навчальні та сервісні центри; кількість співробітників становить кілька сотень людей. При цьому кожна компанія дотримується своєї бізнес-моделі. Наприклад, «Мегатрейд» здійснює всі поставки тільки в корпоративний сегмент, тоді як більшість продуктів ERC відноситься до ринку користувача. У номенклатурі МУК до 80-85% складають рішення для великих замовників та малого та середнього бізнесу. Мультивендорний дистриб'ютор МТІ активно працює у сфері корпоративних ІТ, але компанія розвиває цей напрямок лише кілька років, і значна частка поставок припадає на споживчі

рішення, де у МТІ більше двадцяти років досвіду. Обсяг та структура пропозиції щодо сегментів представлені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Структура постачання ІТ-послуг компаній-конкурентів підприємства
ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», %

Компанія	Частка в корпоративному сегменті	Частка в сегменті користувачів
ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»	35	65
ERC	25	72
МУК	82	18
МТІ	42	58
Мегатрейд	100	0

Всі основні конкуренти є не тільки постачальниками продукції, а й працюють у напрямку проектної дистрибуції (Valueadded Distribution, VAD). Дана модель передбачає активну участь фахівців компанії в розробці та реалізації проектів з використанням обладнання, що поставляється ними, а також надання додаткових технічних, консультаційних та сервісних послуг. Варто відзначити, що ця модель стає дедалі популярнішою, особливо в період економічних спадів.

Реакцією великих дистриб'юторів надання додаткових професійних послуг. Таким чином компанія може провести передпроектний аудит, аналіз документів, надати консультаційні послуги, навіть розробити ескіз проекту, а також має можливість забезпечити якісну сервісну підтримку та навчання співробітників замовника. Крім того, власні фінансові ресурси великого дистриб'ютора дозволяють надавати партнерам товарний кредит, відстрочку платежу та інші послуги.

Варто відмітити, що на практиці у процесі пошуку нових ринків ІТ-компанії активно освоюють сегмент освітніх послуг, який є дуже перспективним на ринку України через дефіцит кваліфікованих фахівців у вузькоспеціалізованих галузях ІТ-технологій, тому у досліджуваного підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є всі шанси на захоплення нових ринків та напрацювання бази клієнтів. Досвід провідних компаній свідчить

про наявність значних перспектив у цьому напрямі та високий потенціал зростання попиту на подібні послуги. Однак це не означає, що між гравцями ринку немає конкуренції.

У разі погіршення економічної ситуації країни загострюється конкуренція між навчальними компаніями за покупців освітніх послуг. При цьому поряд із вже відомими методами ведення конкурентної боротьби використовується низка нових. Як показує досвід багатьох компаній, цінова конкуренція є досить ефективною. Проте такі методи конкурентної боротьби, як позиціонування над ринком освітніх послуг з допомогою реклами, впровадження нових технологій навчання, створення освітніх одиниць на периферії, надання додаткових опцій, що розширюють можливості працевлаштування, також здатні привернути увагу покупці освітніх послуг. За інших рівних вони досить ефективні і можуть суттєво впливати на поведінку покупців. Саме через це освітні центри всіх типів та форм власності не шкодують грошей на рекламу.

2.2. Аналіз та оцінка системи управління персоналом підприємства

На практиці в діяльності підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» наводять певні правила та напрямки діяльності, які покликані сприяти підвищенню мотивації працівників та збільшенню рівня продуктивності праці:

1. Несподівані, непередбачувані нерегулярні стимули мотивують краще, ніж прогнозовані. Це правило легко пояснити на практиці, а саме: часто буває так, що ті заохочення, про які ми знаємо і які є регулярними, у підсвідомості людини можна прирівняти до тієї частини зарплати, яку він звик отримувати у певний день та у фіксованій сумі.

2. Мотивація приносить результат лише тоді, коли працівники відчують визнання свого внеску та мають заслужений статус. Пояснюється це тим, що всі співробітники хочуть визнання, а ті, хто не говорить про це

прямо, однаково думають про це і потай хочуть його. Це можна пояснити егоцентричною природою людини. Однак застосування цього правила має і негативні наслідки: посилення конфліктів у колективі, надмірна переоцінка та/або недооцінка працівників [32].

3. Наступне правило – позитивне підкріплення ефективніше від негативного. Метод «негативного підкріплення» – це метод зміни небажаної поведінки. Метод полягає в миттєвій та неприємній для працівника реакції на його небажану поведінку. Наприклад: співробітник не справляється зі своїми обов'язками, тому що працює на себе та на іншу людину, яка захворіла і ніким не може бути замінена. У відповідь його начальник дуже жорстко реагує на негативний результат і позбавляє його премій і виписує штрафи.

4. Працівників необхідно стимулювати з урахуванням проміжних досягнень, не чекаючи закінчення всього проекту. Тому необхідно частіше та відповідно до обсягу виконуваної працівником роботи позитивно мотивувати працівника [32].

5. І останнє правило, що перегукується з першим – заохочення повинні застосовуватися якнайшвидше після виконаної працівником роботи. У жодному разі не можна забувати про заохочення, особливо якщо керівник пообіцяв співробітнику, що він отримає премію за виконану роботу. У цьому правилі є закономірність: чим більше інтервал між успішно виконаною роботою та заохоченням, тим менший ефект від цього заохочення.

На підприємстві ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» існує лінійна організаційна структура, що є системою управління і передбачає, що підлеглий має лише одного керівника й у кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, щодо особливостей його управлінням. Основною особливістю лінійної організаційної структури є наявність виключно лінійних зв'язків.

Далі визначимо переваги та недоліки даного методу управління на підприємстві (табл. 2.2).

Переваги та недоліки лінійного типу організаційної структури підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Переваги лінійної організаційної структури	Недоліки лінійної організаційної структури
1) зрозумілість та простота взаємодії; 2) досить надійний контроль та високий дисциплінарний рівень; 3) оперативність прийняття та реалізації управлінських рішень; 4) економічність за умов невеликого розміру організації.	1) потреба у менеджерах з універсальною кваліфікацією; 2) перевантаженість вищого керівництва; 3) можливість невиправданого збільшення управлінського апарату.

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Відповідно до даних рис. 2.1 розглянемо організаційну структуру досліджуваного підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».

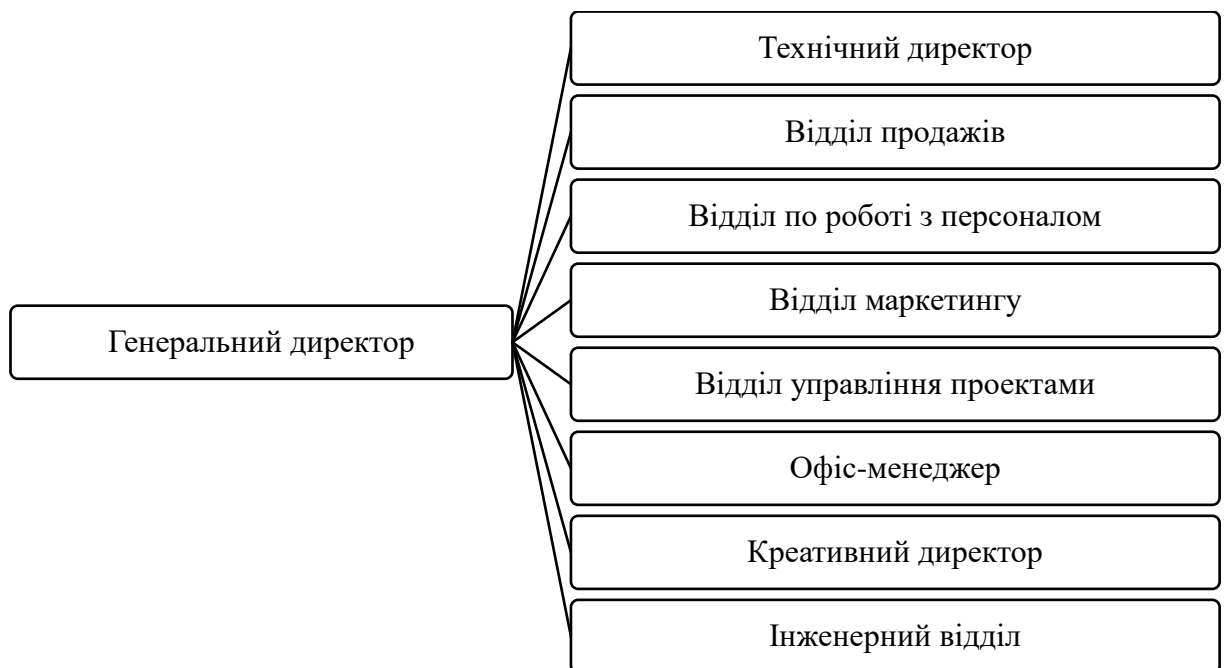


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Таким чином, відповідно до визначених особливостей організаційної структури підприємства, варто відмітити досить розгалужену організацію роботи підприємства за основними виробничими видами діяльності та

господарськими процесами. Тобто робота на досліджуваному підприємстві побудована таким чином, що кожен відділ самостійно організовує свою ефективну роботу та відповідає за певну ділянку діяльності відповідно до передбачуваних обов'язків та рівня кваліфікації, контроль за працівниками повністю лежить на начальниках відділів, а начальники відділів підпорядковуються та звітують при виконану роботу генеральному директорові.

Кадрове планування в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» – це система підбору кваліфікованих кадрів, що дозволяє укомплектувати компанію відповідно до кількості та потреби у робочих місцях.

Залежно від тривалості кадрового періоду, цілей та умов планування у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» виділяють три види кадрового планування:

1. Стратегічне кадрове планування. Вона включає кадрову стратегію підприємства (кадрова політика розробляється відділом кадрів, створюються можливості для кадрового та професійного перекладу, забезпечується розвиток персоналу для виконання нової кваліфікованої роботи, адаптація до постійно змінних умов виробництва), кадрові цілі підприємства (визначаються конкретні цілі організації та кожного працівника, відповідно до особливостей та основних положень кадрової стратегії), кадрові завдання (забезпечення підприємства необхідним кількісним і якісним персоналом у час забезпечення реалізації цілей, кадрові заходи (кадрові заходи розробляються у конкретних цілях діяльності організації та працівників, а також визначаються витрати виконання плану кадрових заходів).

2. Тактичне кадрове планування включає такі види кадрових планів:

- плани найму та використання персоналу та плани переміщення персоналу;
- плани навчання персоналу у зв'язку із звільненням та перекладом персоналу;
- планування ділової кар'єри, послуги та професійний переклад;
- планування продуктивності та заробітної плати;

- планування заходів щодо вдосконалення структури зайнятості;
- планування витрат за персонал [32];

3. Оперативний план роботи з персоналом компанії здійснюється кадровою службою ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» у наступній послідовності:

- збирається інформація про персонал;
- визначаються цілі кадрового планування;
- відомості про персонал перевіряються з метою визначення їхньої відповідальності за цілі організації;
- визначається можливість виконання цілей кожного працівника;
- планується основна потреба у персоналі;
- планується навчання, перепідготовка та просування по службі;
- намічається ділова кар'єра, службове та професійне процвітання членів колективу;
- плануються певні організаційні витрати та витрати на персонал;
- проводиться регулярний контроль [32].

Планування кадрової потреби в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є початковим етапом процесу підбору персоналу і ґрунтується на даних про кількість робочих місць, план організаційно-технічних заходів, штатний розпис та плани заміщення вакантних посад, після чого складаються плани утилізації, розвиток, скорочення персоналу та планування витрат на персонал.

На платформі GoIT передбачається для користувачів представлення онлайн-курси для початківців, що надасть можливість опанувати нову професію у сфері ІТ та Digital та по можливості обрати нових працівників, що можуть в подальшому працювати на підприємстві ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» [32].

Таким чином в рамках основної діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» передбачається план освоєння нової професії слухачам з нуля за такими кроками та прогнозування ймовірних потенційних працівників, що становлять резерв:

1. Вибір професії – передбачається проходження тестів та визначення основних напрямків навчання та майбутньої професії;

2. Перевірка професії – передбачається розробка коротких курсів програмування для початківців, що надає їм можливість спробувати різного роду напрямки діяльності в популярних професіях ІТ-сфери.

3. Навчання для задоволення, що передбачає освоєння нових знання в напрямку програмування, а також можливість для слухачів відстеження власного прогресу, отримання різного роду вигод, прийняття участі у ІТ-турнірах.

4. Робота в ІТ компанії, що передбачає з боку сервісу GoIT допомогу в напрямку пошуку роботи для слухачів курсів. Додатково на сайті компанії передбачається пояснення та допомога в напрямку складання грамотного резюме, участь у тестовій співбесіді для влаштування на роботу [32].

За 2021 рік загальна кількість працівників ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» склала 237 осіб, з них: керівників – 18 осіб;

- жінок – 83 особи, з них на керівних посадах – 8 осіб (44,4% від загальної чисельності керівного складу персоналу досліджуваного підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»)

На базі ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» відбувається професійне навчання працівників компанії, що спрямоване на підвищення рівня та якості професійного складу працівників, формування у них високого рівня професіоналізму при виконанні поставлених завдань відповідно до посадових обов'язків, майстерності, підвищення кваліфікації, розвиток в напрямку сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових економічних умовах та забезпечення при цьому на підприємстві високої продуктивності праці та ефективної зайнятості [32].

Професійне навчання працівників досліджуваного підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» здійснюється відповідно до нормативно-правових актів та норм у галузі освіти та праці, що регулюються суспільними взаємовідносинами у сфері забезпечення кваліфікованими та

конкурентоспроможними працівниками на ринку праці. З метою підвищення рівня кваліфікації своїх співробітників та їх навчання ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» налагоджує роботу та взаємовідносини з підприємствами та освітніми організаціями, які мають Ліцензію на право ведення професійної та освітньої діяльності.

Навчання співробітників досліджуваного компанії ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є безперервним та здійснюється протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення їх знань, умінь та навичок відповідно до вимог виробництва, а також підвищення рівня їх кваліфікації.

Для професійного навчання працівників використовуються:

- початкова професійна підготовка робітників;
- перепідготовка робітників за рівнем кваліфікації та посадових обов'язків;
- підвищення рівня кваліфікації працівників та отримання ними нових знань, а саме з використанням новітніх технологій здійснення виробничої діяльності;
- перепідготовка, підвищення кваліфікації, стажування керівників та спеціалістів.

У 2021 році на підприємстві пройшли навчання 157 працівників, у тому числі:

- освоїли нову професію – 6 робітників;
- освоїли суміжні професії – 11 робітників;
- підвищили свою професійну кваліфікацію – 136 робітників;
- підвищили кваліфікацію у навчальних закладах України – 2 керівники та спеціаліст;
- 6 керівників та спеціаліст пройшли навчання з питань охорони праці.

Загалом у 2021 році компанія витратила на навчання персоналу понад 500 тис. грн.

Кадрова політика ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» заснована на програмі кадрового резерву, що формує сильний професійний кістяк колективу та в

умовах, у яких кожен працівник має можливість виявляти ініціативу, реалізовувати свій інтелектуальний та творчий потенціал, постійно підвищувати свій рівень професіоналізму та кваліфікації. Передбачається, що трудові конкурси, конкурси професійної майстерності, спортивні змагання та багато іншого розпалюють азарт та стимулюють робітників та фахівців до підвищення свого професіоналізму та загалом створюють позитивну атмосферу в колективі.

Програма кадрового резерву досліджуваного підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» включає постійну системну роботу з виявлення кращих, найбільш перспективних співробітників, рівня їх підготовки та просуванню на ключові управлінські позиції. Для ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» програма кадрового резерву – це гарантія кадрової захищеності і зростання рівня ефективності бізнесу, а отже отримання більших прибутків за результатами основної діяльності, для співробітників – це передусім можливості для розвитку та кар'єрного зростання, а також підвищення рівня своєї соціальної захищеності.

Загалом система планування й прогнозування трудових ресурсів підприємства визначаються OKR на рік, потім OKR на квартал, передбачається, що на плануванні кварталу керівники відділів визначають найбільш необхідний рівень кваліфікації та компетенції майбутнього працівника, узгоджуємо пріоритетність вакансій.

Таким чином враховуючи фактори впливу на систему управління персоналом на досліджуваному підприємстві ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» здійснимо SWOT-аналіз та визначимо конкурентні переваги, слабкі й сильні сторони, а також загрози та можливості в управлінні персоналу (табл. 2.3).

Оцінювання ефективності роботи персоналу організації і вирішення трудових конфліктів на підприємстві відбувається шляхом ухиляння від оцінки 360 до фідбеків «1-1» 1 раз на тиждень або 1 раз на 2 тижні.

SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ
КОМПАНІЯ»

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення частки населення з рівнем освіченості в ІТ-сфері; - інтенсивний розвиток новітніх напрямків ІТ-розробок; - збільшення обсягу неформальних та віддалених методів навчання, з отриманням диплому, що надає змогу далі працювати; - підвищення якості надання ІТ-послуг та обслуговування споживачів; - вихід на нові ринки збуту послуг з ІТ-навчання; 	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень конкуренції на ринку; - низький рівень компетентності викладачів, що більше є теоретиками та не мають значних практичних навичок роботи в ІТ-сфері; - високий рівень податкового навантаження на підприємство; - ймовірність відтоку професійних кадрів після навчання та не згода цих кадрів працювати на досліджуваному підприємстві ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»
Сильні сторони	Стратегія «S&O»	Стратегія «S&T»
<ul style="list-style-type: none"> - розширення напрямків навчання в сфері ІТ; - покращення умов консультацій та післянавчальної співпраці зі спеціалістами; - ймовірність налагодження співпраці із закордонними ІТ-компаніями та залучення їх спеціалістів для навчання чи певних консультацій; - співпраця зі світовими ІТ-компаніями в розвитку спільних навчальних проєктів з наданням відповідних дипломів; 	<ul style="list-style-type: none"> - використання бренду ІТ-компанії для залучення до роботи високоефективних фахівців; - використання системи взаємодії зі світовими ІТ-компаніями та залучення слухачів курсу до майбутньої роботи в досліджуваній ІТ-компанії; - використання новітніх технологічних рішень в системі управління персоналом та підбором фахівців; - використання ринкової оплати праці як фактору, що формує конкурентну перевагу компанії; 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня залученості співробітників і ІТ-компанія за рахунок безперервного навчання спеціалістів; - забезпечення потреб у нових кадрах за рахунок тестування та моніторингу успішності й навчальних навичок слухачів курсу ІТ-технологій; - постійне підвищення кваліфікації та навичок працівників за рахунок курсів та додаткового корпоративного навчання; - зниження рівня плинності ІТ-фахівців компанії завдяки ефективній політиці винагороди;
Слабкі сторони	Стратегія «W&Q»	Стратегія «W&T»
<ul style="list-style-type: none"> - нижчі умови оплати праці для ІТ-спеціалістів в Україні ніж закордоном; - високий рівень політичної та соціальної нестабільності України; - погіршення умов для підприємницької діяльності; - низький рівень співпраці із закордонними ІТ-компаніями; 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення рівня обізнаності потенційних працівників ІТ-компанії про умови роботи та систему заохочень; - розвиток системи мотивації персоналу, що передбачає додаткову оплату понаднормової роботи; - удосконалення системи навчання співробітників з урахуванням професійних навичок та потреб працівників, а також стратегічних напрямків розвитку ІТ-компанії; 	<ul style="list-style-type: none"> - низький рівень мотивації співробітників, що може призвести до зниження ефективності праці та плинності кадрів; - нерозвиненість системи нематеріальної винагороди може призвести до зростання плинності персоналу та погіршення умов їх праці; - відсутність ефективного індивідуального навчального та професійного розвитку може призвести до відсутності необхідних навичок співробітників на робочому місці.

Форми оплати праці, що використовують на підприємстві передбачають різні умови оплати праці, зокрема:

- з технічними співробітниками розрахунок відбувається як з ФОП – за кількість проведених занять (дані працівники не є штатними працівниками підприємства, а надають послуги як окремі ФОПи);
- керівники – визначена ставка оплати праці + бонуси за реалізацію курсу;
- оплата праці співробітників відділу продажів = мінімальна ставка і прогресивна система нарахування залежно від обороту [32].

В даний час ІТ-сфера стрімко розвивається, що вимагає підбору та найму широкого кола фахівців для ІТ-компаній, для замовників, організації корпоративної культури та своєчасного навчання та мотивації персоналу. Такі завдання доводиться вирішувати HR-менеджерам чи ІТ-рекрутерам, яких на ринку праці не вистачає [32].

Загалом на ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» включаючи всі сфери діяльності працює 235 осіб, кожен з яких двічі на місяць отримує заробітну плату у вигляді авансу та заробітної плати, що складається з надбавок, доплат за напруженість роботи та премії, при цьому кожного місяця варіація даних показників є рівною. Розподіл персоналу за категоріями відбувається на три частини: керівники, спеціалісти, робітники.

Розглянемо відповідно до даних таблиці 2.4 розміри та динаміку заробітної плати на ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» по категоріям працівників.

Таблиця 2.4

Розміри середньої заробітної плати на ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» по категоріям працівників за період 2019-2021 рр., грн.

Категорія працівників	2019	2020	2021
Керівники	55 848	63 945	60 956
Спеціалісти	30 756	36 946	35 954
Робітники	17 742	21 358	20 135

Отже, рівень середніх заробітних плат працівників ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» різних категорій зростає з року в рік і навіть в кризовий 2020 рік відбулося зростання середньої заробітної плати в порівнянні з 2019 роком.

Відповідно до рисунку 2.2 розглянемо динаміку показників середньої заробітної плати.

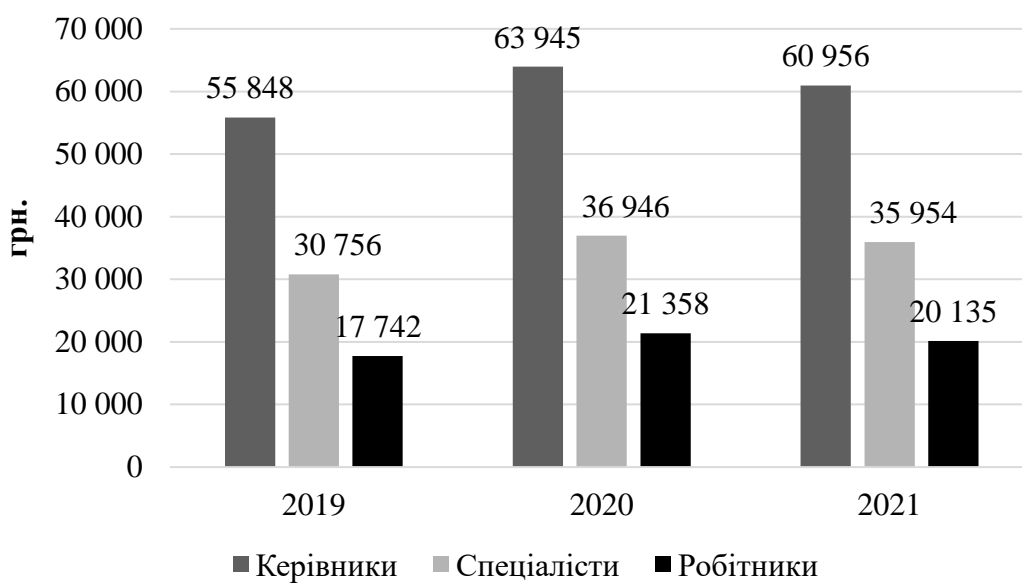


Рис. 2.2. Динаміка середньої заробітної плати на ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» по категоріям працівників за період 2019-2021 рр., грн.

Таким чином на рисунку можна прослідкувати позитивну динаміку зростання середнього заробітку працівників кожної з категорій за три досліджувані роки, проте варто зазначити, що в загальній сумі фонду заробітної плати по підприємству за місяць найбільшу частку займають робітники, оскільки їх кількість є найбільшою і працюють вони позмінно, при цьому графік побудований таким чином, що працівники розпочинають роботу в різний час без перериву роботи та надання цілодобових консультацій клієнтам.

Далі варто проаналізувати частку кожного із компонентів, що входять до складу середньої заробітної плати на прикладі 2021 року (таблиця 2.5). Основними щомісячними складовими заробітної плати працівника є оклад,

надбавка та премія. Оклад залишається сталим в залежності від займаної посади, надбавка може надаватися працівнику на певний період часу або лише на місяць відповідно до наказу, а премія надається працівнику за умов ефективної роботи та виконання плану продажів чи іншої роботи відповідно до посадових обов'язків, що принесла максимальні вигоди для підприємства і також розраховується та виплачується за рішенням керівництва згідно наказу [3].

Таблиця 2.5

Складові середньої заробітної плати по категоріям працівників
ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» за 2021 рік

Категорія працівників	Керівники	Спеціалісти	Робітники
Сума окладу	20 000	12 000	8 000
Надбавка за складність та напруженість роботи (% від окладу)	5 000	1 200	4 000
Премія (% від виробітку, проекту або фіксована сума)	35 956	22 754	8135
Загальна сума середньої заробітної плати	60 956	35 954	20 135

Отже, найбільшу частку в заробітній платі персоналу займає преміювання, що визначається керівництвом в залежності від участі в певному завданні, проекті або роботі.

Розглянемо відповідно до рисунку 2.3 частку кожного з компонентів в загальній частці заробітної плати.

Отже, для кожної з категорій підприємства важливу частку займає преміювання, тобто це такого собі роду заохочування до праці та підвищення її продуктивності. В результаті виконання певних завдань на високому рівні працівник отримує бажану доплату, тобто таким чином продуктивність праці зростає. Премія встановлюється як відсоток від окладу працівника в залежності від відпрацьованого часу або це фіксована сума. Всі умови доплат та надбавок закріплюються наказом керівника підприємства та надаються до бухгалтерії для вірного нарахування заробітної плати.



Рис. 2.3. Розподіл за долею в загальній сумі заробітної плати

Для більшості підприємств характерною особливістю є випередження темпів зростання заробітної плати над продуктивністю ставки, що призводить до збільшення питомих витрат та низька інвестиційна привабливість [3].

На практиці передбачається, що розраховане оптимальне співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньої заробітної плати має бути вищим одиниці.

Для аналізу співвідношення темпів зростання продуктивність та середньої заробітної плати ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» необхідно проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльність представлені у таблиці 2.6.

Отже, таким чином на підприємстві визначається високий рівень продуктивності праці, заохочення преміюванням дає позитивний результат. Звичайно показники 2020 року дещо знизилися, але це спричинено світовими кризовими явищами, а не конкретно на діяльності лише цього підприємства. В цілому відмічається досить позитивна динаміка розвитку та зростання на ринку ІТ-послуг та ІТ-навчання.

Аналіз динаміки показників продуктивності праці та середньорічної зарплати ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» за період 2019-2021 рр.

№	Показники	2019	2020	2021	Відносне відхилення	
					2020/2019	2021/2020
1	Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	214	221	235	103,27%	106,33%
2	Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	815 939	893 260	867 503	109,48%	97,12%
3	Продуктивність праці, тис. грн./ особу	3 812,8	4 041,9	3 691,5	106,01%	91,33%
4	Фонд оплати праці, тис. грн.	25 573	33 482	37 282	130,93%	111,35%
5	Середньорічна заробітна плата 1 працюючого, тис. грн./особу	119,5	151,5	162,9	126,78%	107,52%
6	Коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньорічної заробітної плати	x	x	x	0,84	0,85

Динаміка коефіцієнта зростання продуктивність праці та середня заробітна плата представлені на рис. 2.4.

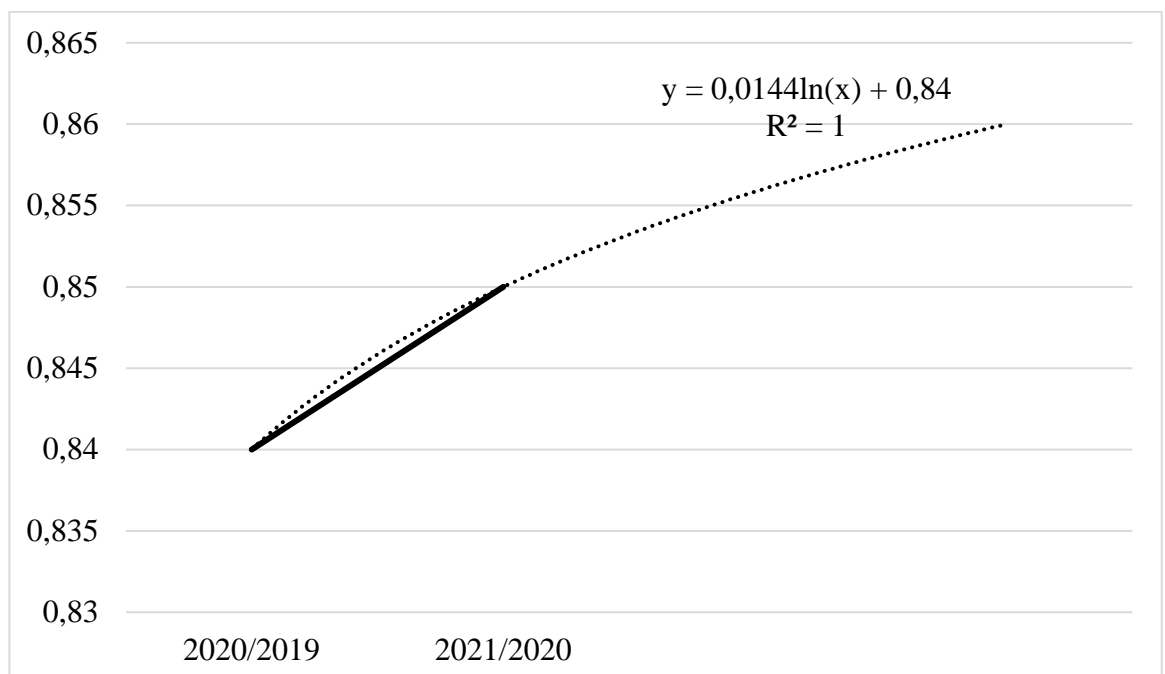


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнта зростання продуктивність праці та середня заробітна плата

За аналізом можна дійти невтішного висновку, що у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» – негативна динаміка співвідношення зростання продуктивності та середньої зарплати.

Таким чином підприємство максимально завищує рівень преміювання своїх працівників, проте більш ефективно роботу вони не здатні виконувати, варто проаналізувати кваліфікацію кадрів та направити на певні навчання або підвищення кваліфікації, або можливий варіант не раціонального використання робочого часу.

У 2019 році цей показник був значно вищим ніж у наступні роки. Починаючи з 2020 року продуктивність праці працівників поступово знижується, а рівень оплати праці зростає і в 2020 та 2021 році становить 0,84 та 0,85 відповідно. Незважаючи на зростання у 2021 р. це співвідношення залишається меншим, ніж взагалі дане негативне явище для підприємства, це не є той показник зростання на 0,01 одиницю, що вказує на позитивну динаміку. Надалі потрібно працювати на підвищення рівня продуктивності робітників.

Заходи, що сприяють покращенню динаміки коефіцієнта співвідношення зростання продуктивності та середньої заробітної плати для ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» включають наступне:

- переведення працівників на щорічно поновлюваний контракт;
- збільшення обсягу продукції за рахунок збільшення кількості угод;
- омолодження персоналу, зростання чисельності працівників із вищою освітою, скорочення кількості працівників пенсійного віку;
- виплата заробітної плати у відсотках від виручки;
- вдосконалення управління виробництвом;
- встановлення системи покарань за порушення трудової дисципліни тощо.

Значення механізму формування фонду оплати праці з точки зору ефективності функціонування будь-якого підприємства важко переоцінити, тому розробка заходів для його вдосконалення є важливим важелем

забезпечення стабільності та конкурентоспроможності суб'єкта керування. Комплексний підхід до реалізації запропонованих заходів допоможе підвищити ефективність як формування фонду оплати праці, так і діяльність підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

3.1. Заходи удосконалення системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом ІТ-підприємств має формуватися з урахуванням сучасних принципів, які дозволять таким підприємствам досягати як загальних цілей передбачуваних стратегією діяльності у межах обраних ринків, так і високого рівня самовіддачі співробітників. Варто відмітити, що ефективна система управління персоналом – це постійна та довготривала робота з персоналом відповідно до визначеної концепції розвитку підприємства та враховуючи основні цілі діяльності, а також рівень конкурентоздатності підприємства на ринку [38].

У зв'язку з цим було проведено діагностику системи управління персоналом на ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» з метою внесення коригувань до чинної системи управління. Завдяки їй, повна картина вже сформованої системи управління персоналом та навчання була подана у вигляді схема, таким чином це дало змогу виявити її слабкі місця, серед яких:

- недооцінка з боку керівництва ролі участі персоналу у прийнятті рішень та у плануванні діяльності підприємства;
- низька відповідальність керівництва за рівень професіоналізму та кваліфікації працівників, а також вчасності та їх навчання та підвищення кваліфікації.
- відсутність на підприємстві креативних методів управління персоналом.

На основі аналізу запропоновано заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» (табл. 3.1).

Ефективне використання персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» може бути забезпечене за рахунок удосконалення організаційної структури.

Пропонується ввести зміни до відділу кадрів та створити у загальній організаційній структурі сучасний відділ управління персоналом.

Таблиця 3.1

Заходи удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «ГОУ
АЙТІ КОМПАНІЯ»

Напрями	Засоби
Удосконалення організаційної структури управління ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»	Пропонується внести зміни до відділу кадрів та створити у загальній організаційній структурі відділ управління персоналом. Розробка «Положення про відділ управління персоналом» Розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».
Удосконалення процесу підготовки, навчання та перепідготовки кадрів	Побудова системи навчання Розробка тренінгу «Креативний менеджмент»
Поліпшення інформаційного забезпечення ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»	Впровадження програмного продукту ISF-7 система управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

В процесі реформування відділ управління персоналом головним завданням директора з персоналу буде створення сильної команди усередині підрозділу. Директор несе особисту відповідальність за виконану діяльність колективу у своєму підрозділі; відповідає за збереження цінних членів своєї команди, надання їм мотиваційних та кар'єрних можливостей; відповідає за підтримку іміджу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» всередині та поза компанією; у взаємодії з відділом кадрів забезпечують підбір та наявність перспективних кандидатів на ключових посадах у своєму підрозділі, у тому числі за рахунок постійного пошуку найкращих кандидатів на ринку, а також залучає шляхи стимулювання їх продуктивності праці та довгострокових перспектив роботи в компанії [43].

Основні напрямки діяльності відділу управління персоналом досліджуваного підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» мають регулюватись Положенням про відділ управління персоналом. Це положення включає в себе наступні розділи:

1. Загальні принципи: слід зазначити, що відділ управління персоналом є самостійним структурним підрозділом апарату управління підприємства.

2. Завдання відділу: кадрові завдання, формування стабільного трудового колективу, зниження рівня плинності кадрів та зміцнення трудової дисципліни.

Завдання відповідного підрозділу (відділу кадрів, сектору навчання та розвитку тощо) зазвичай полягають у наступному:

- розробка та реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів та сучасних концепцій управління персоналом, залучення закордонного досвіду управління персоналом та стимулювання його продуктивності;

- створення та підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом;

- організація безпечних умов праці працівників підприємства, матеріальне та моральне стимулювання їх діяльності, підтримка здорового клімату в колективі [46].

3. Функції відділу: визначаються з поставлених перед ним завдань. Типові основні функції відділу управління персоналом:

- розробка та реалізація комплексу планів та програм розвитку професійних якостей персоналу компанії;

- прогнозування та планування потреби у кадрах, участь у вирішенні завдань, пов'язаних із рівнем задоволеності кожного працівника умовами, характером та змістом праці. Підвищення професійних якостей персоналу; створення умов, що стимулюють постійне зростання його професійної компетентності;

- формування кадрового резерву на основі аналізу загальної потреби у кадрах та політики планування кар'єрного зростання на підприємстві;

- організація навчального процесу персоналу з використанням методів діагностики та оцінки ефективності такого навчання (організація професійного тестування нових співробітників; організація перепідготовки та

підвищення рівня кваліфікації кадрів відповідно до вимог ринку та виробничих потреб підприємства; підбір персоналу для проходження навчання; розробка форм та напрямків навчання й підвищення рівня кваліфікації; розробка адаптованих програм навчання під основний напрямок діяльності компанії; підбір викладачів для викладання курсів, ведення постійного моніторингу ринку ділової та професійної освіти, виокремлення основних тенденцій на даному ринку);

- забезпечення соціального балансу, реалізація заходів щодо підтримки сприятливого та комфортного соціально-психологічного клімату на підприємстві, між підрозділами та в колективі певного відділу, проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу на підприємстві при прийнятті нових працівників на посаду;

- підвищення рівня ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структурних підрозділів та штатів, заходи дисциплінарного управління та контролю працівників компанії;

- забезпечення дотримання положень та норм трудового законодавства в роботі з персоналом;

- консультування та підготовка рекомендацій керівництву підприємства з питань правового захисту від неправомірних дій щодо діяльності підприємства;

- вдосконалення організації оплати та стимулювання працівників компанії (аналіз комфортності робочих місць; розподіл персоналу за категоріями та кваліфікаційними якістьми; розробка форм та систем оплати праці; розробка пакету преміювання; організація процесу оцінки ефективності роботи працівників та виконання ними своїх посадових обов'язків; контроль плинності кадрів в певних відділах та на підприємстві в цілому);

- організація захисту життя та здоров'я працівників та майна підприємства, зокрема пожежна безпека; виконання заходів безпеки;

- постійне вдосконалення форм та методів управління персоналом на основі впровадження сучасних інноваційних заходів, зокрема комп'ютерних технологій роботи з персоналом, уніфікації кадрової документації;

- виконання представницьких функцій від імені підприємства у зовнішніх організаціях, пов'язаних з виконанням завдань підрозділу; виконання функцій відділу зв'язків із громадськістю, засобами масової інформації [34].

4. Права відділу: виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів та його працівників, які визначаються посадовими інструкціями, що затверджуються керівником підприємства.

На практиці передбачається, що права відділу кадрів можуть включати в себе:

- внесення пропозиції керівництву щодо вдосконалення особливостей діяльності компанії та інших структурних підрозділів. Брати активну участь у підготовці перспективних планів розвитку підприємства, складанні його бюджетів та плану перспективних штатних одиниць;

- запитувати необхідні офіційні документи в рамках встановлених правил та затверджених форм. Контролювати розстановку та правильне використання працівників відповідно до їх кваліфікації, стан трудової дисципліни у підрозділах компанії;

- залучати консультантів, фізичних та юридичних осіб до роботи у рамках затвердженого бюджету із укладанням відповідних договорів;

- робити запит на необхідну інформацію в межах, необхідних для вирішення завдань підрозділу;

- вносити пропозиції керівнику про заохочення або застосування в установленому порядку заходів дисциплінарного стягнення, передбачених законодавством з працівників підприємства, винних у порушенні законодавства, рішень органів управління підприємства, наказів та розпоряджень вищого керівництва та інших нормативних актів підприємства [27].

5. Відповідальність відділу: передбачено відповідальність начальника відділу кадрів, його співробітників залежно від посадових функцій та обов'язків відділу кадрів.

На підставі вищевикладеного варто зауважити, що відділ управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» повинен виконувати функції системи управління персоналом, що включає низку заходів щодо підвищення кваліфікації, засвоєння працівниками нових навичок та умінь, і застосовувати інноваційні методи у роботі, згуртовуючи в одну команду, з допомогою якої підприємство у майбутньому досягатиме поставлених цілей.

З метою підвищення рівня прихильності співробітників компанії до політики ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» на відділ управління персоналом передбачається покладання обов'язків із розробки «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки». Передбачається, що впроваджуваний «Кодекс корпоративної поведінки та організаційної поведінки» повинен буде виконувати три основні функції на підприємстві:

1. Інтеграція організації. Дана функція передбачає підвищення рівня злагодженості та взаєморозуміння в цілях та діях співробітників колективу, зміцнення горизонтальних, вертикальних та діагональних зв'язків в організації, внесення більшого рівня визначеності до організаційного середовища.

2. Формування очікуваних норм колективного життя, які стихійно регулюють фактичну поведінку (звички, традиції). Кодекс декларує потрібні правила.

3. Полегшення та прискорення адаптації новачків, допомога новим співробітникам зрозуміти та прийняти культуру організації, звикнути до неї. Вже на етапі відбору вони ознайомляться з правилами, що входять до складу Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки, та зможуть оцінити запропоновані їм очікування, побачити відповідність правил, які існують в організації, порівняти з їх особистою культурою чи можливими проблемами співпраці в колективі.

Пропонується покращити розвиток корпоративної культури за рахунок впровадження Кодексу, який виступає в ролі «морального контракту» між організацією та працівниками. Впроваджуваний кодекс має бути розроблений на основі цінностей та практик повсякденної діяльності персоналу, що існують у корпоративній культурі ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». Кодекс міститиме цінності, норми та переконання, що є необхідними для формування та розвитку організаційної поведінки персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», а також покликаний встановити принципи, що визначаються діловою поведінкою працівників організації [43].

Найвище керівництво ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» переконане, що знання цих встановлених етичних норм та орієнтація роботи на їх основі є обов'язковою умовою спільної, ефективної діяльності на благо організації та кожного працівника. Для того, щоб Кодекс став чинним та працюючим, на практиці, повинні бути дотримані вимоги до формулювання правил Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки, які полягають у наступному: трохи вище за існуючу практику, орієнтуючи співробітників на щось більше, ніж прийнято досі, залишаючись сильними для реалізації; відхилення від виконання кимось насправді чітко і легко оцінюється оточуючими, таким чином відразу фіксується порушення правил.

Коли правила будуть засвоєні тією мірою, якою вони стануть нормою, вони будуть видалені з Кодексу через непотрібність, оскільки дотримуються за звичкою. Таким чином, запропонований Кодекс ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» стане важливим елементом корпоративної культури та механізмом регулювання організаційної поведінки персоналу, що дозволить в майбутньому працівникам швидше адаптуватись до умов організації. Написані положення у Кодексі стануть в перспективі для працівників звичними та не суперечливими, а також враховуватимуть їх інтереси. Таким чином, розроблений план дій дозволить на практиці запровадити кодекс корпоративної культури.

Варто відмітити, що згуртованість колективу та керівництва, атмосфера довіри, комунікативна компетентність менеджерів, теплий психологічний клімат – це лише певні аспекти із складових, за яких навіть найскладніші завдання можуть вирішуватися спільно.

Наступний етап – підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» веде до розробки заходів щодо вдосконалення процесу підготовки, навчання та перепідготовки кадрів.

Побудова системи навчання – процес досить таки трудомісткий, насамперед через витрати, як часових, так і фінансових ресурсів. Саме тому всі співробітники, насамперед керівники вищої та середньої керуючої ланки, повинні чітко розуміти цілі та завдання навчання персоналу та усвідомлювати його важливість в напрямку успішного функціонування компанії.

Розглянемо основні засади побудови та впровадження системи навчання персоналу у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». Варто зауважити, що попереднє навчання працівників у досліджуваній компанії було хаотичним та малоефективним, а учасники даного навчання, як і внутрішні замовники, мали невиразне уявлення про його цілі та завдання. Кінцевим результатом ефективного розвитку та функціонування підприємства, а також обов'язковою умовою на практиці діяльності підприємства є постійне вдосконалення знань, умінь та навичок працівників.

Проведення бізнес-тренінгів передбачає практичне використання здобутих знань, умінь та навичок, що сприяє генерації нових ідей, дозволяє оптимізувати процес організації діяльності компанії, підвищити рівень задоволеності клієнтів послугами тощо. Система навчання повинна створюватися з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп та підрозділів, керівного складу компанії та працівників, включених до кадрового резерву [42].

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» набути статусу компетентного, тобто ефективно використовує інтелектуальний та творчий потенціал колективу, що володіє комплексом

ефективних та унікальних організаційних знань, а також враховує формування та розвиток ключових компетенцій як факторів сталої конкурентної переваги.

Схема навчання персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» має вважатися системою лише тоді, коли на підприємстві витримується чітка послідовність дій:

- планування – передбачає аналіз, визначення основних потреб, напрямків та цілей навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання;
- реалізація – безпосередній етап підготовки, організації та проведення навчання персоналу;
- оцінка – постійний моніторинг ефективності та результатів навчання.

За умови використання системи навчання персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» досягається прогнозований позитивний ефект:

- за рахунок коротких термінів навчання менеджерів з мінімальним відривом від основної діяльності, оскільки навчання є процесом, що можна цілком спокійно реалізовувати під час виконання основної роботи та відразу напрацьовувати отримані знання на практиці;
- за рахунок підвищення рівня практичної віддачі, передбачається, що навчання на підприємстві максимально наближене до виробничої та організаційної практики, особливо якщо воно є безперервною системою заходів щодо розвитку управлінських кадрів, що містить різні сучасні форми та методи;
- персонал, навчений за пропонованими програмами навчання на підприємстві, швидко реагує і добре адаптується до умов швидко мінливого професійного середовища, що сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку [28].

Таким чином ефективна система навчання персоналу на виробничому підприємстві має бути інтегрована, «вбудована» в загальну систему управління персоналом та управління підприємством загалом.

Навчання персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» спрямоване на виявлення та розвиток професійних компетенцій, формування інтересу,

пізнавальної активності, готовності до управлінської діяльності, діяльності з усуненням прогалин у розумінні керівниками важливості навчання та практичного використання отриманих знань у професійній управлінській діяльності. Пропонуємо скористатися наступною програмою навчання персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» (рис. 3.1). Метою навчання є підвищення рівня знань персоналу, їх конкурентоспроможності та, як наслідок, збільшення рівня доходу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» за рік.



Рис.3.1. Програма навчання персоналу в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Досить привабливий та ефективний метод навчання ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» - це тренінг, який дає можливість змінити поведінку персоналу, засвоїти нові знання, підвищити рівень професійної компетентності та набути нових професійних навичок за допомогою рольових ігор, вирішення нестандартних завдань. Тренінг відноситься до активних методів навчання і дозволяє кожному фахівцеві розширити свій власний потенціал і відкривати нові професійні можливості працівників. Ось чому ефективність активних методів навчання набагато вища порівняно з традиційними.

В даний час існує велика кількість технологій навчання, кожна з яких ефективна та спрямована на розвиток певних навичок та компетенцій особистісного та професійного характеру. Усі програми навчання можна розділити на три групи: тренінги особистісного зростання; комунікативні тренінги; бізнес-тренінгів [41].

Доведено, що співробітники мають брати участь у тренінгах не лише у разі погіршення справ компанії, щоби стабілізувати поточну ситуацію. Відвідування курсів підвищення кваліфікації має здійснюватися з певною періодичністю за заздалегідь розробленим планом розвитку персоналу. Компанія, яка дотримується такої стратегії, у довгостроковій перспективі зможе сформувати кваліфікований та досвідчений персонал, здатний адаптуватися до змін ринкового середовища та приймати вірні управлінські рішення. Але щоб отримати максимальну віддачу від інвестицій у розвиток професійних компетенцій персоналу, необхідно спрямувати зусилля створення цілісної системи корпоративного навчання. Створення зазначеної системи можливе, якщо на підприємстві визначено довгострокові цілі та стратегію розвитку, описано необхідні компетенції персоналу, усвідомлено потребу в навчанні, а працівників визнано стратегічним ресурсом. Корпоративна культура постійно формується та розвивається.

Таким чином висока якість роботи та кваліфікації співробітників, дотримання ними єдиних стандартів та вимог, розуміння та прийняття бізнес-цілей та стратегії розвитку організації, а також належність до єдиного корпоративного співтовариства забезпечить суттєві конкурентні переваги підприємству у разі впровадження корпоративної системи навчання.

Бізнес-тренінг – це метод інтенсивного та активного навчання персоналу, який спрямований на постійне збагачення знань та навичок співробітників компанії, розвиток особистісних та професійних якостей, у тому числі навичок командної роботи та творчого вирішення конкретних завдань. Основною метою проведення бізнес-тренінгів та участі у них працівників компанії є навчання сучасним бізнес-технологіям, необхідним для

досягнення високо рівня конкуренції на ринку. І саме тому важливо усвідомити невідповідність наявних знань персоналу компанії про необхідність придбання ним нових стійких навичок [21].

З огляду на все викладене пропонується на практиці розглядати проведення тренінгів як початковий етап у процесі створення системи корпоративного навчання, підвищення рівня кваліфікації працівників та нарощення конкурентних показників компанії та її персоналу на ринку. Передбачається, що процес розробки ефективної системи навчання працівників складається із трьох послідовних кроків. На першому етапі управлінський персонал компанії усвідомлює необхідність використання прогресивних форм навчання та починає використовувати тренінги. Наступним кроком є розробка програм розвитку персоналу, які включають регулярний комплекс заздалегідь запланованих навчальних заходів. На завершальному етапі, у випадку розуміння управлінського персоналу компанії важливості ролі кадрової складової, створюється комплексна система корпоративного навчання, яка на сьогоднішній день є найбільш передовою формою розвитку професійних та особистісних компетенцій персоналу, а також підвищення рівня їх кваліфікації.

Оскільки особливості діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» визначаються принципово новими вимогами до працівників – керівників, фахівців щодо організації та змісту їх навчання та перепідготовки, а також з метою підвищення інноваційної активності роботи компанії пропонується проводити навчання для персоналу компанії на тему: «Креативний менеджмент та креативність у менеджменті».

Розглянемо тренінг «Креативний менеджмент та креативність у менеджменті». В результаті навчання співробітники компанії апробують інструменти творчого підходу до вирішення професійних завдань, матимуть досвід пошуку нестандартних варіантів вирішення бізнес-завдань та доведення їх до програм реалізації.

Цільова аудиторія: керівництво всіх рівнів та фахівці компанії;

Завдання тренінгу:

- навчити учасників тренінгу прийомам створення творчого середовища в організації та управління процесами та явищами в ньому.
- познайомити учасників тренінгу з практичними прийомами та методами творчого підходу до вирішення професійних та життєвих проблем.
- розробити комплекс завдань та рішень щодо підвищення ефективності роботи організації, структурного підрозділу.
- розвивати навички формулювання короткого, точного та коректного запиту клієнта для вирішення конкретного бізнес-завдання, проблеми.
- відпрацьовувати основні навички формування та розвитку інноваційного мислення та поведінки, навички управління творчим процесом на підприємстві [34].

Методи навчання: під час навчання передбачається, що представники колективу виконують індивідуальні та групові завдання, беруть участь у рольових іграх, тренери ведуть відеозйомку виступів із подальшою роботою з корекції стилю кожного учасника. Формат подачі матеріалу та навчання передбачається наступний: лекційний матеріал – 15%, вправи та практичні завдання – 85%. У рамках програми навчання велика увага приділяється розвитку практичних навичок працівників. Способи роботи на тренінгу: міні-лекції, відеоматеріал, дискусії, мозковий штурм, робота в групах, індивідуальна робота, бізнес-тренажер. Тривалість програми: 3 дні (15 годин). Після проходження тренінгу та прослуховування всього курсу навчання учасники будуть готові застосовувати вивчений матеріал на практиці, у своїй повсякденній діяльності відповідно до цілей, стратегії та вимог компанії.

Для оцінки рівня якості системи освіти на практиці пропонується використовувати метод експертних оцінок, де оцінку якості здійснює спеціаліст-експерт. Метою збору інформації, необхідної для вимірювання показників ефективності навчання, є встановлення впливу навчання на рівень знань та кваліфікації співробітників та як це проявляється на практиці у кінцевих фінансових показниках організації.

Варто відмітити, що якість навчання працівників компанії визначається та аналізується за допомогою критеріїв оцінки ефективності навчання (табл. 3.2) [45].

Таблиця 3.2

Критерії оцінки результативності навчання

Критерій	Коментарі
Рівень задоволеності навченого співробітника	Визначається за допомогою анкетування, після чого проводиться аналіз та розрахунки ефективності за даним критерієм, виявляються причини незадоволеності та висновки зроблено
Придбання, що навчаються необхідних знань, навичок і вмінь	Для оцінки даного критерію використовується спеціальна форма звіту про навчання, що визначає ступінь розвитку необхідних знань, навичок та умінь
Ефективність поданих пропозицій удосконалювати професійну діяльність.	З урахуванням отриманих знань навчений працівник вносить у керівництво свої пропозиції щодо покращення діяльності як самого працівника, так і організації в цілому, які надалі оцінюються з погляду ефективності
Ефективність діяльності співробітника, що пройшов навчання	Ефективність оцінюється, виражаючи: зростання продуктивності; скорочення термінів виконання робіт/проектів; скорочення фінансових витрат на реалізацію проекту; збільшення обсягу продажів та ін.
Задоволеність керівника результатами навчання	Приблизно через місяць заповнюється спеціальна анкета щодо ефективності навчання для оцінки

Підготовка рівня освіченості, кваліфікації, перепідготовка працівників та рішення щодо роботи в напрямку формування конкурентоспроможних кадрів висувуються перед кадровою службою, а також постають вагомими та важливими складні та актуальні завдання з розробки та реалізації основних напрямів підготовки кадрів.

Безперечно, впровадження інформаційних технологій у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» має важливе значення. З метою додаткової інформаційної підтримки для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» пропонується впровадити ERP-систему, що дозволить та розвантажить багато підрозділів підприємства.

Цілі проекту такі: підвищити якість управління персоналу, удосконалити систему управління фінансами, структурувати документообіг у

ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» та, як наслідок, підвищити конкурентоспроможність підприємства.

У частині інформаційного забезпечення з метою підвищення ефективності системи управління персоналом пропонується впровадити в діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» програмний ISF-7 – це система управління персоналом та обліку персоналу «ISF-Персонал». Використання сучасних технологій та досвіду робить управління персоналом досконалим інструментом у руках фахівців.

Вартість програмного продукту складає 20 000,00 тис. грн.

Варто зауважити, що автоматизована система управління персоналом «ISF-Персонал» призначена для загальної комплексної автоматизації бізнес-процесів відділу кадрів та відділу управління персоналом. На практиці використання даної системи значно підвищує ефективність управління персоналом та полегшує процеси HRM (Human Resource Management), включаючи завдання підбору персоналу, мотивації, професійного розвитку, налаштування графіку підвищення кваліфікації та навчання персоналу, тощо.

Система «ISF-Персонал» інтегрована із системою розрахунку заробітної плати (Парус-Зарплата), електронною пропускною системою (режим Парус-Пас) та системою обліку (Парус-Бухгалтерія).

Система дозволяє формувати та роздруковувати наступні кадрові звіти:

- штатний розпис за посадами та співробітниками;
- звіт про рух співробітників;
- звіт про вакантні посади;
- звіт про стаж роботи;
- список дітей для надання допомоги;
- у системі також передбачена можливість виведення на екран та друку статистичних звітів та аналіз плинності кадрів за певний період;
- формувати інформацію про призовників, штатний розпис та вакантні посади на підприємстві та багато іншого; система також дозволяє отримувати

звіти користувача на основі обраних співробітників за певними умовами відбору [49].

Додаткові можливості програми передбачають:

- забезпечення можливості оперативного підбору співробітників за визначеними критеріями, що надає можливість отримувати оперативні зведення з різних напрямів кадрової діяльності;

- у системі реалізовано функцію розмежування прав доступу до окремих розділів та посадових осіб в залежності від займаної посади, що є необхідною умовою при роботі в системі кількох користувачів та більше одночасно.

Для покращення формування технологій управління креативним персоналом на підприємстві ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», які сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, існує такий механізм, як запуск «Банку ідей».

Співробітники можуть надсилати свої ідеї на розгляд через Інтернет, електронною поштою, за допомогою «ящиків ідей» та «каталогів ідей», а також через керівників відділів. З метою регулювання проекту необхідно розробити «Положення про стимулювання творчої діяльності співробітників». У ньому чітко описано: порядок висування ідей, критерії їх оцінки, умови реалізації, варіанти стимулювання персоналу.

Оцінювати ідеї на підприємстві планується силами спеціально створеної експертної ради, до складу якої входять представники керуючої компанії, а також залучені фахівці зовні, які володіють необхідними знаннями та досвідом у цій галузі. За координацію проекту відповідає директор відділу управління персоналом.

Тому для підвищення ефективності системи управління персоналом на ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» пропонується:

1. До загальної організаційної структури внести зміни, в напрямку визначення особливостей діяльності та функціонування відділу кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом. У рамках даної діяльності передбачається розробка «Положення про відділ управління персоналом», а

також формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».

2. Удосконалювати процес підвищення кваліфікації персоналу у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» потребує вдосконалення системи навчання персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» (розроблено «Програму навчання персоналу», розглянуто тренінг «Креативний менеджмент»).

3. З метою покращення інформаційного забезпечення ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» залучити в роботу програмний продукт ISF-7 – загальну систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

4. З метою вдосконалення формування технологій управління творчим персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», які сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, передбачено такий механізм, як запуск на підприємстві «Банку ідей».

3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Навчання співробітників компанії є найважливішим фактором, що певним чином впливає на подальшу роботу працівника, рівень його заробітної плати, займаної посади, ставлення до роботи, продуктивність та ефективність праці. на практиці визначається, що інвестиції в навчання однаково важливі як для працівника, так і для самої компанії, оскільки трудова діяльність персоналу, який володіє необхідними для організації знаннями та навичками, відрізняється вищою якістю та ефективністю. Успіх навчання визначатиметься додатковою цінністю, яку воно принесе організації. Вимірювання показників ефективності навчання для ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» проводитиметься у двох різних площинах (табл. 3.3).

Показники ефективності навчання персоналу

	Повернення на знання	Ефективність навчання
Учасники (підрозділи) розрахунків ефективності навчання	Економічний відділ; Відділ управління персоналом	Відділ управління персоналом
Очікувані кінцеві результати	Розширення обсягу послуг; зниження витрат; підвищення задоволеності клієнтів; зростання продуктивності праці; покращення рівня задоволеності співробітників; зниження плинності кадрів	Зменшення кількості надавачів освітніх послуг; зниження показника вартості однієї навчальної години; підвищення мотивації співробітників і лояльності до організації; скорочення відриву від роботи та навчання
Індикатори для вимірювання ефективності навчання	1. Рівень реалізації. 2. Рівень компетентності. 3. Рівень задоволеності	Показники часу та вартості

Таким чином, оцінка якості та ефективності навчання дозволяє не лише проаналізувати процес навчання персоналу, а й виробити практичні рекомендації щодо подальшого вдосконалення формування системи навчання управлінського персоналу щодо її основних компонентів.

В процесі аналізу рівня ефективності навчання персоналу підприємства використовується розрахункова формула, що виглядає наступним чином:

$$\left(\frac{\text{Дохід підприємства отриманий в результаті навчання персоналу} - \text{Витрати підприємства на навчання та підвищення кваліфікації}}{\text{Витрати підприємства на навчання та підвищення кваліфікації}} \right) \times 100\% \quad (3.1)$$

На практиці підприємства та працівники відділу кадрів оцінюють ефективність навчання за фінансово-тимчасовими показниками: сума витрат на навчання персоналу за передбачуваним кошторисом; статистичне вирахування вартості навчання на одну особу на рік та визначення ефективності навчання за певним напрямком роботи та виконуваними

обов'язками; облік чисельності працівників, що здійснюють навчання та частота підвищення кваліфікації співробітниками; підрахунок та калькуляція кількості людино-днів навчання (співвідношення чисельності працівників, що проходили навчання до кількості днів навчання та підвищення кваліфікації). Служба управління персоналом обробляє представлені показники та заповнені форми, після чого формулює загальний висновок, який надається керівництву організації [3].

Оцінимо ефективність запропонованої програми навчання, результати подаємо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка ефективності тренінгової програми досліджуваного підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Показник	Тренінг «Креативний менеджмент»
Ціна курсу навчання чи підвищення кваліфікації 1 працівника підприємства, грн.	12 500
Чисельність персоналу, що пройшли навчання, осіб	15
Передбачуваний дохід від підвищення рівня кваліфікації 1 працівника підприємства, грн.	15 000
ROI (рівень ефективності навчання персоналу), %	20,0

Отже, в результаті реалізації запропонованих заходів щодо навчальної тренінгової програми та підвищення рівня кваліфікації для працівників досліджуваного підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства на 20,0%.

Для більш точного та вірного розрахунку показників економічного ефекту від запропонованих заходів в напрямку удосконалення системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» наведемо ключові статті видатків на їх фінансування (табл. 3.5).

Видатки на фінансування проекту з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Витрати	Сума, тис.грн.
Видатки на удосконалення організаційної структури відділу персоналу	15 000,00
Видатки на процес організації системи навчання та реалізації тренінгових програм	60 000,00
Реалізація програмного продукту «Парус-7 (персонал)»	25 000,00
Створення «Банку Ідей»	5 000,00
Всього	105 000,00

Таким чином відповідно до запланованого бюджету фінансування потреб, на реалізацію заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом та підвищення рівня ефективності їх функціонування компанії ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» необхідно 105 000 грн.

Загалом можна стверджувати, що проблема адекватної оцінки рівня привабливості передбачуваних заходів вдосконалення системи управління персоналом з підходами до організації управління, пов'язаними з капітальними вкладеннями, полягає у визначенні рівня того, наскільки майбутні інвестиції виправдовують сьогоднішні витрати на навчання працівників та підтримку високого рівня кваліфікації працівників в колективі. Для цього обчислимо чистий дисконтований дохід від інвестиційного проекту, індекс рентабельності та внутрішню норму доходності.

Для розрахунку чистої приведеної вартості скористаємося наступною формулою:

$$NPV = -C_0 + \sum \frac{C_n}{(1+r)^n}, \quad (3.2)$$

де C_0 – зальна сума інвестицій, що визначається у гривневому вираженні.;

C_n – сума грошового потоку компанії;

r – ставка відсотка, %;

n – кількість років на впровадження проекту з удосконалення системи управління персоналом.

Для ефективного аналізу розрахованого показника передбачається, що за умов коли $NPV > 0$ – проект є вигідним та сприяє підвищенню рівня управління персоналом, за інших умов, коли $NPV < 0$ – проект є невигідним та не варто його залучати на конкретному підприємстві.

Показник індексу рентабельності (PI) – це розрахунковий показник, що визначається співвідношенням дисконтованих доходів підприємства від залучення проекту з удосконалення системи управління персоналом до дисконтованих витрат такого інвестиційного проекту. Індекс рентабельності – це співвідношення дисконтованих грошових потоків підприємства після залучення проекту до загальної суми початкових інвестицій в проект удосконалення системи управління персоналом.

Для розрахунку показника індексу рентабельності передбачається застосування наступної формули:

$$PI = \text{Дисконтовані доходи} / \text{Дисконтовані витрати} \quad (3.3)$$

За результатами розрахунку, відповідно до отриманого показника індексу рентабельності передбачається, що за умов коли $PI > 1$ – проект є вигідним, а у випадку коли $PI < 1$ – проект не варто залучати, він є збитковим.

Для розрахунку показника внутрішньої норми дохідності (IRR) використовується формула:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \times (r_2 - r_1), \quad (3.4)$$

r_1, r_2 – ставки відсотка, %;

NPV_1 – величина чистої теперішньої вартості при r_1 , грош. од.;

NPV_2 – величина чистої теперішньої вартості при r_2 , грош. од..

Далі розрахуємо показники NPV із використанням засобів Excel, а отримані результати вводимо в таблицю 3.6.

Визначення рівня ефективності інвестиційного проекту з
удосконалення системи управління персоналом на досліджуваному
підприємстві «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Періоди	Роки			
	0	1	2	3
Грошовий потік, тис. грн	-100,00	75,00	20,00	90,00
Ставка дисконтування	15%			
Чиста приведена вартість інвестицій (NPV)	-100,00	65,22	4,22	4,61
	39,52			
Індекс рентабельності	1,35			
Внутрішня норма доходності (IRR)	28%			
Період окупності	1 рік 6 місяців			

Отже, відповідно до даних таблиці, варто відмітити, що запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління персоналом є досить таки привабливими на практиці для впровадження ($NPV > 0$). Відповідно до запропонованих заходів очікується внутрішня норма доходності інвестицій у розмірі 28%. Таким чином передбачається, що середній термін окупності інвестованих фінансових активів у вдосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» складає 1,5 роки.

Варто зауважити, що відповідно до результатів запропонованих заходів для ефективної реалізації проекту з вдосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» передбачається отримання суми приріст прибутку на рівні 39,52 тис. грн. При цьому передбачається, що рівень річного чистого збитку підприємства становитиме у плановому році 2 022 тис. грн, що на 5% менший ніж у звітному періоді, при цьому рівень рентабельності персоналу підвищиться на 7,02% та складе 21,16% (табл.3.7).

Порівняння результатів діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» за рахунок удосконалення системи управління персоналом та кадрової політики загалом

№	Показники	Результати діяльності підприємства	Результати діяльності за рахунок удосконалення	Відхилення, %
1	Середньорічна чисельність персоналу, чол	91	91	100
2	Загальна сума чистого прибутку/збитку, тис.грн	-2112	-2022	-5%
3	Рівень рентабельності персоналу, %	6,16	7,02	+14%

Отже, здійснюваний аналіз особливостей удосконалення системи управління персоналом дозволяє стверджувати, що у даний час саме організація сучасної та ефективної системи управління персоналом та підвищення рівня її ефективності виступає одним із найвагоміших чинників підвищення рівня ефективності діяльності й конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів здійснення господарської діяльності.

ВИСНОВКИ

Одним із ключових факторів виробництва товарів та послуг є персонал. У сучасних умовах персонал вважається найціннішим капіталом, яким володіє компанія. Ефективне управління персоналом – запорука успіху компанії. Персонал – це сукупність трудових ресурсів, що є у розпорядженні підприємства і першочерговим завданням якого є виконання певних функцій, досягнення цілей діяльності та перспективного розвитку. Функції управління персоналом дуже тісно пов'язані один з одним і в сукупності утворюють певну систему роботи з персоналом, де зміни, що відбуваються у складі кожної з функцій, потребують коригування всіх інших супутніх функціональних завдань та обов'язків.

Комплексна ефективність управління персоналом підприємства розраховується як ставлення фактично досягнутих відповідних показників до базових значень кінцевих результатів діяльності підприємства, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів значущості управлінських функцій щодо нормативного значення ефективності дорівнює 100 балів. Методологія оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства базується на методах економічного аналізу, експертних оцінок, бальної методики та теорії класифікації. Оцінка інвестицій у людські ресурси та відділ кадрів використовується в деяких західних компаніях як самостійна методика, але може бути і одним із показників у системі ключових показників ефективності діяльності такого підприємства.

ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» – це підприємство, що розробляє програми навчання та реалізує їх шляхом впровадження курсів для людей з будь-яким досвідом програмувати, тестувати сайти, керувати проєктами та створювати сучасні інтерфейси. Серед ІТ професій слухачі таких курсів обирають собі хоч одну але до душі. Крім цього досліджуване підприємство ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» постійно здійснює розвиток своїх соціальних мереж, де досить чітко визначаються особливості діяльності компанії, нові

проекти, марафони, безкоштовні консультації, можливість працевлаштування та багато іншої інформації для популяризації компанії та освоєння нових професій.

На практиці в діяльності підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» наводить певні правила та напрямки діяльності, які покликані сприяти підвищенню мотивації працівників та збільшенню рівня продуктивності праці. Кадрове планування в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» – це система підбору кваліфікованих кадрів, що дозволяє укомплектовувати компанію відповідно до кількості та потреби у робочих місцях. Залежно від тривалості кадрового періоду, цілей та умов планування у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» виділяють три види кадрового планування: стратегічне кадрового планування; тактичне кадрового планування; оперативний план роботи з персоналом компанії.

Тому для підвищення ефективності системи управління персоналом на ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» пропонується: до загальної організаційної структури внести зміни до відділу кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом. У рамках цього розглядається розробка «Положення про відділ управління персоналом», а також формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки»; удосконалювати процес підвищення кваліфікації персоналу у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» потребує вдосконалення системи навчання персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» (розроблено «Програму навчання персоналу», розглянуто тренінг «Креативний менеджмент»); з метою покращення інформаційного забезпечення ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» запровадити програмний продукт ISF-7 – систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал»; з метою вдосконалення формування технологій управління творчим персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», які сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, передбачено такий механізм, як запуск на підприємстві «Банку ідей».

Здійснюваний аналіз особливостей удосконалення системи управління персоналом дозволяє стверджувати, що у даний час саме організація сучасної

та ефективної системи управління персоналом та підвищення рівня її ефективності виступає одним із найвагоміших чинників підвищення рівня ефективності діяльності й конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів здійснення господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
2. Бісвас П.Ч. Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах/ П.Ч. Бісвас // Маркетинг в Україні. 2018. № 3. С. 36-39.
3. Білорус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. Випуск № 1. С. 184-195.
4. Виганяйло С.М., Толбатов А.В., В'юненко О.Б. Інноваційні підходи до планування економічної діяльності в менеджменті підприємств. Одеса, 2019. С. 52–59.
5. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
6. Вонберг Т. В., Кудименко Д. М. Особливості рекрутингу персоналу в ІТ-компаніях. Бізнес Інформ. 2020. №7. С. 287–292.
7. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2015 №7. С. 29-36.
8. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2017. – Вип. 185. – С.160-172.
9. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / Грішнова О.А., Наумова О.О. // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Т. 2: Управління персоналом в організаціях. К. 2019. С. 42-50.

10. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 36. С. 109-113.

11. Губик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації / Ю. Ю. Губик, С. С. Беляєв, О. С. Багунц. // Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216-224.

12. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. № 4 (52). С. 121-128.

13. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 11-17.

14. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2018. № 1 (34). С. 29–35.

15. Іванова С. Мистецтво добору персоналу. Як оцінити людину за годину. Дніпро : Моноліт, 2019. 304 с.

16. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111-115.

17. Касич А.О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130-134.

18. Касич А. О., Черняхівська М. В., Мірошниченко А. М. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства. Фінансовий простір: міжнародний науково-практичний журнал. 2018. № 3 (31). С. 35-40.

19. Київська К. І. Аналіз сучасних підходів до створення інформаційних систем маркетингу підприємств. Технічні науки. 2018. №10. С. 24-27.
20. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. №5. 5(71) С. 139-147.
21. Коляденко С. В. Маркетинговий підхід до формування іміджу регіону: сучасні інструменти та актуальні завдання. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. №17. С. 152-157.
22. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Бізнес-навігатор. 2018. № 2. С. 7-10.
23. Кучер В.А. Визначення структури показників ефективності роботи підприємства як основа прийняття стратегічних рішень / В.А. Кучер // Економіка промисловості. 2015. № 1. С. 71-77.
24. Малєєва Ю. А., Персіянова О. Ю., Косенко В. В. Інформаційне та програмне забезпечення менеджера з персоналу ІТ-компанії. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2018. № 1. С. 22–32.
25. Малєєва О. В., Артюх Р. В., Персіянова О. Ю. Система інформаційної підтримки процесів рекрутингу в ІТ-компанії. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2018. № 2. С. 25–33.
26. Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. С. 303-308.
27. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2017. № 4 (42). С. 224-231.
28. Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В. Управління персоналом: практикум. Х.: «Стильна типографія», 2018. 220 с.
29. Ноздріна Л. В. Бізнес-аналіз як драйвер успіху ІТ-проєкту / Л. В. Ноздріна, В. М. Лисак // Матеріали ІІІ Всеукраїнської науково-практичної

інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасні інформаційні системи та технології». Херсон : Херсонський національний технічний університет, 2020. С. 190-192.

30. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. 2018. №14. С. 41-56.

31. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вузів / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. К.: Кондор, 2015. 853 с.

32. Офіційний сайт ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://goit.global/ua-ru/>

33. Петруня Ю.Є. Вплив новітніх технологій на логістику та управління ланцюгами поставок. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018, № 1. С130-137.

34. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: збірник наукових праць. Економічні науки. 2017. № 27 (1199). С. 17-21.

35. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського. 2017. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.

36. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152. URL : <http://conf.management.fmm.kpi.ua>.

37. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Куліна. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. №5. С. 147–154.

38. Ткачук В. О., Вернигора Р. В. Удосконалення системи управління

персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. 2018. № 1(15). С. 257-264.

39. Толбатов А.В., Виганяйло С.М., В'юненко О.Б. Аналіз інформаційної та нормативної бази планової діяльності аграрних підприємств. Одеса, 2018. С. 77–83.

40. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. К.: Академвидав, 2015. 608 с.

41. Цвілій С. М., Корнієнко О. М. Розробка стратегії диверсифікації діяльності Вітчизняних підприємницьких структур. Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя. 2019. С. 257-262.

42. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

43. Череп О.І., Калюжна Ю.С., Михайліченко Л.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. №48. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

44. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект / А. О. Ярославський. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. №12. С. 174-177

45. Athuraliya A. The easy guide to the business model canvas [Electronic resource] / A. Athuraliya. 2019. Available at : <https://creately.com/blog/diagrams/business-model-canvas-explained>.

46. Business process definition [Electronic resource]. 2019. Available at : <https://www.comidor.com/knowledge-base/business-process-management-kb/business-process-definition>.

47. Business process reengineering [Electronic resource]. 2018. Available at : <https://www.bain.com/insights/management-tools-business-process-reengineering>.

48. HR jobs of the future URL:
<https://www.cognizant.com/whitepapers/21-hr-jobs-of-the-future-codex5450.pdf>
49. Ramos E. The correlation between requirement and design in business analysis [Electronic resource] / E. Ramos. 2019. Available at:
<https://medium.com/swlh/the-correlation-between-requirement-and-design-in-business-analysis-6ea7dc08f7af>
50. Ukraine's IT industry Overview [Electronic resource]. Kyiv, 2020. Available at: https://ukraineinvest.com/wp-content/uploads/2020/05/IT-presentation_17.02.20-1.pdf.

ДОДАТКИ

Трактування поняття «персонал»

Автор	Визначення поняття
Балабанова Л.В., Сардак О.В.	сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини с роботодавцем
Егоришин А.П.	об'єднує всі складові частини трудового колективу підприємства та включає всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці
Олійник С.У.	працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості
В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков	особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату
Ковальчук І.В.	сукупність постійних (штат- них) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників

Трактування поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття
Майкл Армстронг	«стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії»
Джордж Мілкович і Джон Бодро	серію рішень у сфері відносин із найманими працівниками, які впливають на ефективність діяльності співробітників і організації у цілому
В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков	дуже складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних
В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська	системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети
О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук	передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства
В.О. Храмов, А.П. Бовтрук	частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації