

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-КОМПАНІЇ»

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

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

ГАЛЬМІЗ ЄЛИЗАВЕТИ АНДРІЙВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Білорус Тетяна Валеріївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №18 від 12 червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

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

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«09» жовтня 2024 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»
ГАЛЬМІЗ ЄЛИЗАВЕТИ АНДРІЇВНИ

1. Тема роботи:

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10.2024 р.

2. Строк завершення роботи: 09.06.2025

3. Підсумковий передзахист роботи: 02.06.2025

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування та вдосконалення системи стратегічного управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Об'єкт дослідження: процеси стратегічного управління персоналом на підприємствах ІТ-сфери України.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – обґрунтування теоретико-методичних засад стратегічного управління персоналом та розробка практичних рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» з метою підвищення її конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Завдання:

- 6.1. Вивчити теоретичні основи стратегічного управління персоналом, включаючи ключові принципи, типи стратегій і методи оцінки їх ефективності.
- 6.2. Описати сучасні підходи до формування кадрової стратегії в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
- 6.3. Встановити особливості функціонування системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» через аналіз її підсистем.
- 6.4. Визначити сильні та слабкі сторони системи стратегічного управління персоналом компанії шляхом проведення SWOT- та SPACE-аналізу.

- 6.5. Розробити рекомендації для вдосконалення забезпечення системи стратегічного управління персоналом.
- 6.6. Сформулювати практичні заходи для підвищення конкурентоспроможності компанії через оптимізацію HR-процесів.
- 6.7. Узагальнити результати аналізу конкурентоспроможності системи управління персоналом компанії порівняно з конкурентами з використанням багатокритеріальних методів оцінки.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 -лютий 2025	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	02.06.2025	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом організації. .	9
1.1. Суть та значення стратегічного управління персоналом як складової конкурентоспроможності організації.....	9
1.2. Напрями стратегічного управління персоналом та типи кадрових стратегій	16
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ДІЄВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»	28
2.1 Характеристика ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» та діючої системи управління персоналом.....	28
2.2. Аналіз дієвості системи стратегічного управління персоналом компанії ...	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»	52
3.1. Інформаційне забезпечення системи стратегічного управління персоналом	52
3.2 Методичне забезпечення обґрунтування стратегії управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»	65
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	78
ДОДАТКИ.....	84
Додаток А.....	84

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції на глобальному ринку управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності організацій. Успіх будь-якого підприємства значною мірою залежить від ефективного використання людського капіталу, який є ключовим фактором створення унікальних конкурентних переваг. Стратегічне управління персоналом (HR-менеджмент) дозволяє організаціям не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й формувати стійкий розвиток через залучення, розвиток і мотивацію кваліфікованих фахівців. Особливо актуальним це питання є для компаній ІТ-сфери, де конкуренція за таланти та швидкі технологічні зміни вимагають гнучких і проактивних підходів до управління персоналом. Саме ці аспекти зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи бакалавра – «Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»».

Актуальність теми дослідження обумовлена кількома ключовими факторами. По-перше, сучасний ринок праці характеризується високою конкуренцією за висококваліфікованих фахівців, особливо в ІТ-галузі, де дефіцит талантів є глобальним викликом. По-друге, швидкі технологічні зміни, такі як цифрова трансформація та впровадження штучного інтелекту, вимагають від компаній постійного вдосконалення кадрових стратегій для забезпечення інноваційного потенціалу. По-третє, ефективне стратегічне управління персоналом сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й формуванню корпоративної культури, яка підтримує стратегічні цілі організації. У контексті ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», яке працює в умовах висококонкурентного середовища, вдосконалення системи управління персоналом є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку та утримання лідерських позицій на ринку.

Проблематикою стратегічного управління персоналом займаються як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед українських дослідників З. Є.

Шершньова підкреслює важливість інтеграції кадрової стратегії з корпоративною для забезпечення конкурентоспроможності, а Л. В. Балабанова та О. В. Стельмашенко акцентують на проактивному підході та оцінці ефективності HR-стратегій через КРІ. В. Г. Щербак та О. М. Синіговець пропонують методології формування кадрових стратегій, але з обмеженим урахуванням специфіки ІТ-галузі. Із зарубіжних дослідників Дейв Ульріх визначає стратегічне управління персоналом як партнерський підхід для реалізації бізнес-стратегії через управління талантами, а Майкл Армстронг наголошує на гнучких системах мотивації та розвитку персоналу, що відповідають довгостроковим цілям організації.

Об'єкт дослідження: процеси стратегічного управління персоналом на підприємствах ІТ-сфери України.

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування та вдосконалення системи стратегічного управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Мета дослідження: обґрунтування теоретико-методичних засад стратегічного управління персоналом та розробка практичних рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» з метою підвищення її конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі було поставлено та вирішено такі завдання:

- Вивчити теоретичні основи стратегічного управління персоналом, включаючи ключові принципи, типи стратегій і методи оцінки їх ефективності.
- Описати сучасні підходи до формування кадрової стратегії в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

- Встановити особливості функціонування системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» через аналіз її підсистем (залучення, розвиток, оцінювання, мотивація, умови праці).
- Визначити сильні та слабкі сторони системи стратегічного управління персоналом компанії шляхом проведення SWOT- та SPACE-аналізу.
- Розробити рекомендації для вдосконалення інформаційного та методичного забезпечення системи стратегічного управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».
- Сформулювати практичні заходи для підвищення конкурентоспроможності компанії через оптимізацію HR-процесів.
- Узагальнити результати аналізу конкурентоспроможності системи управління персоналом компанії порівняно з конкурентами (IT Step Academy, Hillel IT School, SkillUp) з використанням багатокритеріальних методів оцінки.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглянуто теоретичні засади стратегічного управління персоналом, включаючи його сутність, принципи та типи кадрових стратегій. Другий розділ присвячено аналізу діючої системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» з використанням методів TOPSIS та SWOT-аналізу. У третьому розділі розроблено рекомендації для вдосконалення системи стратегічного управління персоналом на основі SPACE-аналізу та оцінки інформаційного забезпечення.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс методів дослідження, що включає як теоретичні, так і емпіричні підходи. До теоретичних методів належать аналіз і синтез літературних джерел, які дозволили узагальнити сучасні підходи до стратегічного управління персоналом і визначити ключові принципи та типи кадрових стратегій. Порівняльний аналіз використано для оцінки теоретичних концепцій різних авторів і виявлення їх обмежень у контексті ІТ-галузі. Емпіричні методи включали SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», а також TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity

to Ideal Solution) для ранжування підсистем управління персоналом за рівнем їх розвитку. SPACE-аналіз застосовано для оцінки стратегічної позиції компанії порівняно з конкурентами, а методи багатокутника конкурентоспроможності, конкурентної сили, векторний метод і теорія бажаності використані для комплексного оцінювання конкурентоспроможності HR-системи. Експертне оцінювання використано для аналізу інформаційного забезпечення та якості HR-процесів, що забезпечило об'єктивність отриманих результатів.

Інформаційно-аналітичну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, зокрема З. Є. Шершньової, Л. В. Балабанової, О. В. Стельмашенко, В. Г. Щербака, О. М. Синіговець, Дейва Ульріха, Майкла Армстронга та інших, які присвячені теоретичним і методичним аспектам стратегічного управління персоналом. Емпірична база включає внутрішні документи ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», зокрема матеріали з адаптації працівників, документацію щодо системи цілепокладання (OKR), фінансову звітність за 2020–2023 роки, а також дані про організаційну структуру та демографічні характеристики персоналу. Додатково використано інформацію з офіційного сайту компанії та статті про статистику працевлаштування випускників ІТ-курсів. Для порівняльного аналізу конкурентів використано дані з відкритих джерел, зокрема офіційні сайти компаній і публікації в профільних виданнях.

Особливості досліджуваних проблем, мета і завдання дослідження визначили структуру роботи, представлені вступом, трьома розділами, висновками, списком літератури, що включає 62 джерела і додатками. Робота викладена на 86 сторінках, містить 37 таблиць, 7 рисунків.

Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом організації.

1.1. Суть та значення стратегічного управління персоналом як складової конкурентоспроможності організації

Стратегію управління персоналом можна розглядати як план використання можливостей зовнішнього середовища для збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою його працівників. Вона спрямована на підтримку і досягнення конкурентних цілей організації, визначаючи основні напрямки діяльності, їх зміст, строки виконання та критерії оцінки ефективності.

На основі стратегічних цілей система управління персоналом створює відповідні методики, процедури та програми, спрямовані на підбір, розвиток, оцінку, мотивацію працівників, а також налагодження організаційної комунікації.

Оцінка ефективності організаційно-технічних заходів, закладених у стратегічних планах, здійснюється за допомогою визначених показників, що дають змогу проаналізувати, наскільки успішно підприємство та окремі підрозділи втілюють стратегії у життя й опанували ключові компетенції.

В умовах постійних змін і зростаючої конкуренції важливо розробляти дієві стратегії, які враховують динаміку зовнішнього середовища, стан внутрішніх ресурсів і їх взаємодію, що дозволяє визначати реальні шляхи розвитку організації. Для забезпечення стабільності розвитку в сфері управління персоналом застосовують стратегії інвестування, стимулювання та залучення. Сучасні підходи до управління повинні бути гнучкими, забезпечуючи оперативне реагування на зміни та прийняття своєчасних рішень у складних і непередбачуваних ситуаціях.

Процес розробки і впровадження стратегії управління персоналом повинен враховувати напрямки трансформацій і використовувати сучасні

управлінські технології. Зокрема, це стосується створення програм формування компетенцій для реалізації загальної стратегії підприємства, здійснення необхідних організаційних змін і формування мотиваційної системи, яка відповідає стратегічним пріоритетам. Успішність реалізації стратегічних завдань значною мірою залежить не лише від якісної розробки стратегії керівництвом, а й від ефективного її впровадження на рівні працівників.

У сучасних умовах підприємства орієнтуються на підвищення продуктивності праці, пришвидшення темпів виробництва, стимулювання інноваційної діяльності, а також на впровадження культурних змін. Досягнення цих цілей забезпечується завдяки системі мотивації, що включає стимули до якісної продуктивної праці, впровадження науково-технічних новацій, підтримку підприємницької ініціативи та ефективне господарювання.

Стратегічне управління персоналом сприяє реалізації поставлених завдань, забезпечує узгодження цілей із наявними ресурсами, створює цінність людського капіталу і загальну вартість підприємства, формує потенціал розвитку та конкурентні переваги. Воно також визначає довгострокові цілі, системи мотивації для їх досягнення та управляє персоналом з урахуванням змін як всередині організації, так і у зовнішньому середовищі.

Для розробки ефективної стратегії в рамках стратегічного управління персоналом висувуються такі основні вимоги:

- формування перспектив для реалізації стратегії підприємства та організаційного розвитку через розвиток людського потенціалу, що оцінюється за рівнем компетенцій і поведінки персоналу;
- забезпечення оцінки стану внутрішніх процесів і ресурсів з метою формування організаційної компетенції, здатності досягати поставлених результатів та впроваджувати інновації;
- своєчасне виявлення змін у зовнішньому середовищі та коригування стратегій управління персоналом;
- вдосконалення механізму реалізації стратегічних планів через забезпечення взаємозв'язку управлінських рішень і оцінки результатів;

- підтримка та розвиток стратегічного кадрового потенціалу підприємства.

Управління персоналом – це процес організації, орієнтований на ефективне використання людських ресурсів задля реалізації її стратегічних та поточних завдань. Стратегічне управління являє собою комплексний процес, який включає формалізацію та поведінкові аспекти, що допомагають розробляти і впроваджувати ефективні стратегії. Ці стратегії забезпечують узгодження діяльності організації, включно з її структурними підрозділами, із зовнішніми умовами та сприяють виконанню поставлених завдань.

Головним завданням стратегічного управління є формування гнучкої системи, здатної вчасно визначати місію, цілі та напрями розвитку підприємства, розробляти відповідні плани, які слугують інструментами для реалізації стратегічних завдань, а також удосконалювати підприємство і його окремі складові. Це забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стабільність функціонування організації у довгостроковій перспективі [57]. У сфері управління персоналом стратегічний фокус спрямований на розвиток компанії через максимально ефективне використання людського [12].

Майкл Армстронг, відомий автор у галузі управління персоналом, визначає стратегічне управління персоналом як підхід, що полягає у прийнятті рішень щодо планування та визначення напрямів діяльності компанії у сфері трудових відносин [1]. Це включає розробку політик і практик, пов'язаних із наймом, навчанням, розвитком, оцінкою продуктивності, управлінням ефективністю праці та взаєминами між працівниками.

На основі проаналізованої літератури були визначені ключові принципи стратегічного управління персоналом, які охоплюють важливі аспекти цього процесу.

Першим основним принципом є інтеграція з бізнес-стратегією. Стратегічне управління персоналом передбачає тісний зв'язок HR-процесів із цілями та пріоритетами організації. Це означає, що рішення у сфері підбору, розвитку та мотивації працівників мають сприяти реалізації загальної

корпоративної стратегії. Наприклад, якщо підприємство ставить за мету стати лідером у інноваційній сфері, то HR-стратегія повинна фокусуватися на залученні креативних фахівців і створенні умов для їх професійного зростання. Такий підхід забезпечує гармонію між кадровою політикою і бізнес-цілями, що є основою конкурентних переваг.

Другим принципом є орієнтація на довгострокову перспективу. На відміну від оперативного HR-менеджменту, який зосереджується на поточних завданнях, стратегія управління персоналом планує майбутні потреби в кадрах, розробляє кар'єрні траєкторії співробітників і формує кадровий резерв. Також важливим є розвиток стабільної корпоративної культури, що підтримує стратегічні цілі компанії. Як підкреслює Дейв Ульріх, інвестиції у розвиток людського капіталу – це довгострокові вкладення, що сприяють стабільності та зростанню організації [62].

Третім принципом виступає системний підхід. Стратегічне управління персоналом розглядає всі HR-процеси як єдину, взаємозалежну систему, де кожен елемент (підбір, навчання, мотивація, оцінка) впливає на загальну продуктивність. Такий підхід вимагає координації між різними HR-функціями та їхнього узгодження з іншими напрямками діяльності компанії, наприклад, з маркетингом, фінансами чи виробництвом. Наприклад, система мотивації має включати не лише матеріальні стимули, а й можливості для професійного розвитку, відповідні стратегічним завданням підприємства.

Четвертим принципом є проактивність. Стратегічний HR-менеджмент передбачає здатність завчасно передбачати зміни у зовнішньому середовищі (технологічні, економічні, соціальні) та адаптувати кадрові стратегії під нові умови. Такий проактивний підхід дозволяє організації бути готовою до викликів, як-от дефіцит кваліфікованих кадрів чи впровадження інноваційних технологій. Наприклад, компанії, які інвестують у навчання персоналу роботі з штучним інтелектом завчасно, отримують переваги у процесі цифрової трансформації.

Отже, основні принципи стратегічного управління персоналом – це інтеграція з бізнес-стратегією, орієнтація на довгостроковість, системний підхід

і проактивність. Вони створюють фундамент для ефективного управління людськими ресурсами, дозволяючи HR-функції перейти від операційної ролі до статусу стратегічного партнера, який допомагає реалізувати цілі організації. Успішна реалізація цих принципів потребує злагодженої взаємодії всіх управлінських рівнів та постійного моніторингу зовнішніх і внутрішніх умов.

Стратегічне управління персоналом (HR-менеджмент) і оперативний HR-менеджмент – це два взаємопов’язані, але різні за суттю підходи до управління людськими ресурсами в організації. Вони відрізняються за цілями, часовими рамками, методами роботи та роллю в системі менеджменту загалом.

Стратегічний HR-менеджмент спрямований на досягнення довгострокових цілей організації та підвищення її конкурентоспроможності. Цей підхід передбачає інтеграцію кадрової політики з бізнес-стратегією компанії, що дає змогу адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати сталий розвиток. Головним завданням стратегічного HR-менеджменту є формування кадрового потенціалу, здатного реалізувати стратегічні цілі підприємства. Наприклад, це може включати створення програм розвитку лідерських якостей, планування наступності керівників або формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації. Як наголошує Дейв Ульріх, стратегічний HR-менеджмент виступає як бізнес-партнер, що підтримує трансформаційні процеси через управління талантами і організаційними змінами [62].

Натомість оперативний HR-менеджмент зосереджений на вирішенні поточних задач і забезпеченні щоденної роботи HR-функцій. Його основною роллю є організація таких процесів, як наймання персоналу, ведення зарплатного обліку, контроль робочого часу, проведення навчальних заходів тощо. Цей підхід має реактивний характер і спрямований на оперативне реагування на поточні проблеми. Наприклад, у разі необхідності швидко замінити співробітника оперативний HR-заступник зосереджується на пошуку та наймі відповідного кандидата, тоді як стратегічний менеджмент наперед планує формування кадрового резерву для уникнення таких ситуацій.

Ще одна важлива різниця полягає в масштабах діяльності. Стратегічний HR-менеджмент базується на системному аналізі, враховує зовнішні чинники (ринкові тенденції, технологічні інновації, економічні умови) і спрямований на прогнозування майбутніх кадрових потреб і розвиток необхідних компетенцій. Оперативний HR-менеджмент, у свою чергу, фокусується на внутрішніх процесах і швидко реагує на актуальні виклики, не заглиблюючись у довгострокові перспективи.

Отже, стратегічний HR-менеджмент відзначається проактивністю і спрямованістю на майбутнє, а оперативний HR-менеджмент концентрується на поточних завданнях і підтримці безперебійної діяльності організації. Ці два підходи взаємодоповнюють один одного: успішна реалізація стратегічних планів неможлива без якісного виконання повсякденних операцій, а операційна діяльність набуває більшої значущості, якщо вона узгоджена зі стратегічними пріоритетами компанії.

Стратегічне управління персоналом є ключовим фактором формування конкурентних переваг організації, оскільки забезпечує ефективне використання людського капіталу для успішної конкуренції на ринку. У сучасних умовах стрімких технологічних та ринкових змін саме людські ресурси виступають важливим джерелом сталого розвитку компанії. Конкурентна перевага формується через створення унікальної цінності, а стратегічний HR-менеджмент сприяє цьому, розвиваючи таланти, інновації та корпоративну культуру.

Швидкий розвиток ринку вимагає від підприємств нових підходів і ефективних управлінських методів, здатних забезпечити гнучку адаптацію до змін зовнішнього середовища, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий економічний і соціальний розвиток у довгостроковій перспективі. Це можливо лише за умови чіткої та продуманої стратегії, яка лежить в основі стратегічного управління підприємством. Успішність розробки і впровадження такої стратегії багато в чому залежить від ефективного використання трудового потенціалу, оскільки персонал стає головним чинником розвитку підприємства в перспективі. Якщо в оперативному управлінні

працівники розглядаються як ресурс, виконавці певних функцій, то в стратегічному управлінні персонал є цінністю і основою підвищення конкурентоспроможності. Важливу роль у формуванні ефективного персоналу відіграє обраний підхід до підбору кадрів, який визначається такими факторами, як стадія життєвого циклу підприємства, етап розвитку колективу, фінансові можливості, кадрова та загальна стратегія розвитку підприємства [48, 59].

Одним із головних завдань стратегічного управління персоналом є залучення і утримання висококваліфікованих фахівців. У конкурентному середовищі компанії конкурують за таланти, здатні генерувати інновації та забезпечувати високу продуктивність. Стратегічний HR-менеджмент розробляє програми підбору, адаптації та розвитку персоналу, які відповідають довгостроковим цілям організації. Зокрема, впровадження систем управління талантами (Talent Management) дозволяє не лише залучати кращих кандидатів, а й створювати умови для їхнього професійного зростання, що підвищує лояльність та знижує плинність кадрів.

Важливою складовою є також формування організаційної культури, яка підтримує стратегічні цілі компанії. Корпоративна культура, орієнтована на інновації, співпрацю та клієнтоорієнтованість, стає конкурентною перевагою, оскільки її важко копіювати конкурентам. Стратегічний HR-менеджмент сприяє розвитку такої культури через впровадження цінностей, навчання лідерів і створення мотиваційного середовища для досягнення спільних цілей. Наприклад, компанії на кшталт Google застосовують HR-стратегії для підтримки культури відкритості та креативності, що допомагає їм залишатися лідерами в своїй галузі (The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance by Ulrich, Dave).

Крім того, стратегічний HR-менеджмент підвищує організаційну ефективність через оптимізацію процесів і впровадження сучасних технологій. Використання HR-аналітики та автоматизації дозволяє прогнозувати кадрові потреби, оцінювати продуктивність працівників і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це допомагає організаціям швидше реагувати на зміни на

ринку порівняно з конкурентами, які не приділяють належної уваги стратегічному управлінню персоналом. Наприклад, аналіз даних про продуктивність може визначити ключові компетенції, необхідні для реалізації нових бізнес-стратегій.

Нарешті, стратегічний HR-менеджмент сприяє підвищенню інноваційного потенціалу компанії. Через навчання, розвиток лідерських якостей і формування міжфункціональних команд HR-функція стимулює генерацію нових ідей і підходів, що дозволяють організації випереджати конкурентів. Інновації, підтримані людським капіталом, стають основою створення унікальних продуктів, послуг і бізнес-моделей, які забезпечують переваги на ринку.

1.2. Напрями стратегічного управління персоналом та типи кадрових стратегій

Аналіз економічної літератури свідчить, що вчений В.Г. Щербак трактує стратегію управління персоналом як пріоритетний напрямок діяльності, який чітко визначений як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства[56]. Цей напрямок є необхідним для досягнення довгострокових завдань, серед яких – формування професійного, відповідального і згуртованого колективу, що відповідає стратегічним цілям розвитку організації та її ресурсним можливостям [58]. Стратегічні цілі у сфері управління персоналом повинні бути гармонійно поєднані з місією підприємства, загальними та функціональними стратегіями, а також узгоджуватися з конкурентною позицією компанії, оскільки саме людські ресурси є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності.

Процес стратегічного управління персоналом складається з трьох ключових етапів:

- стратегічне планування персоналу;
- стратегічна організація персоналу;

- стратегічний контроль за персоналом [4].

Стратегічний підхід до управління персоналом вимагає перш за все якісних змін у роботі з кадрами. У комплексі зі стратегічними технологіями, такими як прогнозування кадрових потреб, підбір, оцінка та навчання персоналу, ці компоненти утворюють важливу складову стратегії управління людськими ресурсами [47]. Важливо, що працівники виступають не лише об'єктом, а й суб'єктом управління, що відображається у методології, яка охоплює як їх сутність, так і процес формування поведінки, що відповідає цілям організації, із застосуванням відповідних методів і принципів.

Основні типи стратегій управління персоналом включають:

1. Стратегію підбору та навчання, яка передбачає відбір, розвиток і переміщення кадрів відповідно до загальних і функціональних цілей, організацію безперервного навчання та створення аналітичних центрів для добору і розвитку персоналу;
2. Стратегію винагороди та мотивації, що охоплює формування корпоративних цінностей, оцінювання внеску кожного працівника у загальні результати, впровадження системи розподілу прибутку і використання нематеріальних стимулів;
3. Стратегію формування трудових відносин, яка передбачає залучення працівників до управлінських процесів, співпрацю з профспілками та адаптацію до вимог державного регулювання трудових відносин;
4. Стратегію управління персоналом, що включає планування процесів підбору, найму, навчання, перепідготовки та стимулювання працівників із урахуванням потреб, що виникають у зв'язку з організаційними змінами [57].

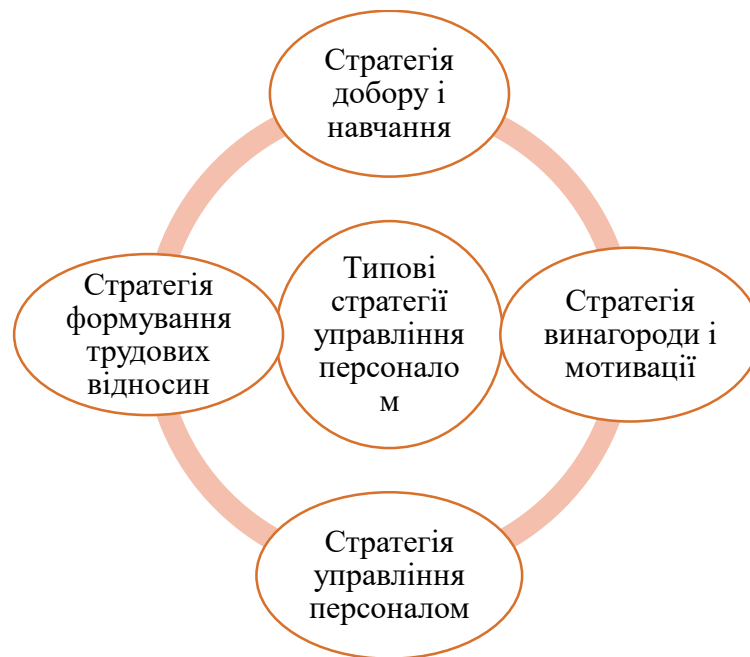


Рис. 1.1 Типові стратегії управління персоналом на підприємствах.
Джерело: [56]

У рамках стратегічного управління людський потенціал організації можна оцінити через компетенції працівників, які визначають їхню результативність, та мотивацію до роботи, яка впливає на досягнення поставлених цілей, що формується мотивами та поведінкою співробітників. Процес розробки та впровадження стратегії управління персоналом має враховувати сучасні тенденції змін і застосовувати передові управлінські технології [20]. Вивчення ролі стратегії управління персоналом у загальній системі управління підприємством дозволило визначити ключові напрямки кадрової політики, що відповідають стратегічним цілям розвитку організації:

- формування ефективного кадрового потенціалу та його раціональне використання;
- проведення маркетингових досліджень ринку праці для створення ефективної системи найму і залучення персоналу, а також визначення вимог до працівників;
- впровадження різноманітних форм і методів підбору, оцінки та атестації працівників;

- розробка концепції розвитку персоналу, що включає інноваційні підходи до навчання, планування кар'єри і формування кадрового резерву для своєчасного реагування на зміни в потребах підприємства;
- визначення напрямів соціального розвитку компанії;
- покращення системи інформаційної підтримки, що забезпечує високий рівень стратегічного управління персоналом.

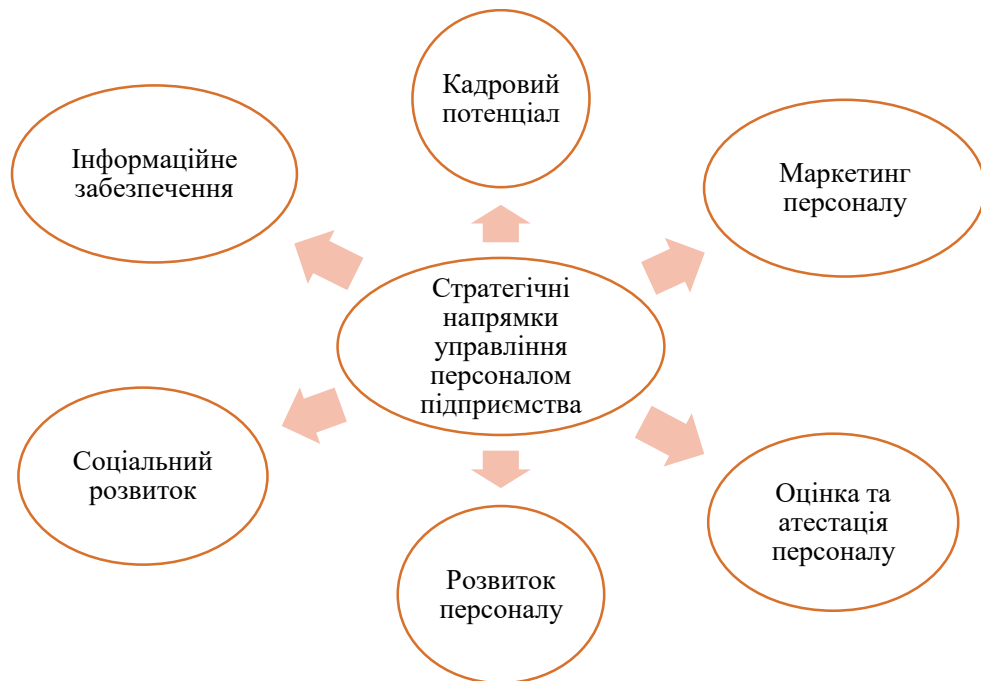


Рис. 1.2. Схема основних стратегічних напрямів управління персоналом підприємства. Джерело: [56].

Зміст стратегії управління персоналом визначається специфікою та особливостями HR-діяльності конкретного підприємства. Для виділення основних її компонентів доцільно спиратися на авторське трактування кадрової стратегії як сукупності довгострокових заходів та способів їх впровадження, які спрямовані на формування і підтримку людського капіталу задля реалізації місії компанії та загальної корпоративної стратегії. Це дозволяє створювати конкурентні переваги та підтримувати соціально відповідальний менеджмент.

Стратегія управління персоналом, таким чином, має включати такі ключові аспекти:

- забезпечення балансу між якістю кадрів і витратами на їх утримання;
- моделі взаємодії працівників, формування корпоративної культури і соціальна відповідальність;

- методи розвитку персоналу, а також накопичення індивідуальних та колективних знань.

Особливу увагу при розробці кадрової стратегії рекомендується приділяти першим двом аспектам – якості персоналу з огляду на витрати та механізмам взаємодії між співробітниками, тоді як розвиток персоналу виконує допоміжну роль.

Щодо балансу між витратами і якісними характеристиками кадрів, цей напрямок визначає політику підприємства щодо комплектування штату працівниками з відповідним рівнем кваліфікації. Існують три основні типи таких кадрових стратегій: високовартісний, паритетний і економний, що відрізняються рівнем інвестицій у розвиток персоналу.

За моделлю взаємодії працівників і характером корпоративної культури розрізняють два протилежних підходи: партнерський і конкурентний.

Щодо ступеня активності компанії у сфері розвитку персоналу, виділяють пасивний, реактивний та проактивний типи, які варіюються від відсутності спеціалізованих програм до їх активного впровадження.

Такий підхід до класифікації основних елементів кадрової стратегії дозволяє формувати її шляхом комбінування різних типів, використовуючи метод морфологічного аналізу.

Щоб HR-стратегія була ефективно реалізована, необхідно налагодити систему зворотного зв'язку між стратегічними завданнями та фактичними досягненнями за певний короткостроковий період. Оцінка реалізації стратегії відбувається шляхом конкретизації стратегічних орієнтирів до рівня ключових показників ефективності (KPI).

Таблиця 1.1

Складові кадрової стратегії

Складові кадрової стратегії		
1. Якість персоналу-витрати	2. Взаємодія працівників, вектор корпоративної культури та соціальної відповідальності	3. Розвиток персоналу
Відображає спрямованість підприємства на баланс між професійним рівнем працівників і витратами на їх утримання. Цей компонент описує підходи до формування кадрового складу з урахуванням професійних і кваліфікаційних характеристик персоналу.	Охоплює соціально-психологічний клімат у колективі, який може бути або конкурентним, або партнерським за своєю суттю. Ця складова відображає моделі організації взаємодії співробітників, а також способи і характер їхньої комунікації.	Визначає умови для професійного та особистісного зростання кадрів, а також підходи до формування і передачі знань у компанії.
Типізація складових		
✓ Високовартісний тип	✓ Партнерський тип	✓ Пасивний тип
✓ Паритетний тип	✓ Конкурентний тип	✓ Реактивний тип
✓ Економний тип		✓ Проактивний тип
Варіанти змісту кадрової стратегії		
1) розвиток кадрового потенціалу	1) соціально орієтована стратегія	1) стратегії, орієтована на особисті знання, або стратегії, орієтована на колективні знання;
2) оптимізація кадрового потенціалу	2) індивідуально орієтована стратегія	2) стратегії, орієтована на соціалізацію, або стратегії, орієтована на формалізацію
3) скорочення витрат на управління персоналом		

Джерело: [15].

За класифікацією, запропонованою Балабановою Л. та Сардак О., кадрові стратегії поділяються на два основні типи. Перший тип – це стратегії організацій, для яких основним продуктом діяльності є самі працівники, наприклад, навчальні заклади або компанії, що спеціалізуються на лізингу персоналу [3]. У таких організацій кадрові стратегії мають самостійну роль і виступають як

генеральні стратегії. Другий тип – це організації, де персонал є одним із численних факторів виробництва чи діяльності. У цьому випадку кадрова стратегія належить до функціональних, тобто служить для підтримки та деталізації основної стратегії підприємства, залежить від неї і розвиває її.

Залежно від розмірів, специфіки роботи та ринкових умов, кадрова стратегія може мати дві форми – концентровану та диверсифіковану. Диверсифікована стратегія підходить великим компаніям, які ведуть різні види діяльності в різних кліматичних, демографічних і культурних зонах з відмінними ринковими умовами. Головним завданням такої стратегії є забезпечення самостійного розвитку окремих підрозділів на основі взаємної підтримки. Натомість концентрована стратегія рекомендується для невеликих спеціалізованих підприємств, які працюють на одному ринку та мають однорідний склад персоналу.

Існує також інший підхід до класифікації кадрових стратегій, який базується на ставленні організації до своїх працівників. За цим підходом виділяють три типи [4]:

1. Партнерська корпоративна стратегія. В основі такої стратегії лежить узгодження цілей і цінностей підприємства та працівника, що базується на тісній партнерській взаємодії. Метою цього партнерства є взаємовигідний розвиток завдяки спільним зусиллям. Працівник цінується за здатність генерувати ідеї та трансформувати свої знання й навички у продукти, які сприяють досягненню стратегічних цілей компанії (зростання, розширення ринку, зниження витрат тощо). Зі свого боку, підприємство для працівника представляє можливості реалізації компетенцій, розвиток навичок і баланс між винагородою та потребами. Основні напрями кадрової політики включають створення умов для максимального прояву творчості і компетентності працівника, а також забезпечення доступу до знань і активного професійного зростання. Відбір персоналу базується на об'єктивних критеріях компетентності, а кар'єрний розвиток – на прагненні до самовдосконалення. Кадровий резерв формується з діючих співробітників за відповідністю вимогам. Ця стратегія поширена в

сферах проектної діяльності, маркетингу та інших галузях, де саморозвиток працівників стимулює розвиток компанії.

2. Кадрова стратегія асиміляції персоналу. При такій стратегії працівники приймаються незалежно від рівня їхніх компетенцій, головне – щоб вони могли виконувати встановлені функції. Підприємство і працівник не поділяють спільних цілей чи цінностей: компанія розглядає персонал як робочу силу, а працівники – підприємство як джерело доходу. Основною увагою кадрової політики є оплата праці. Планування персоналу відбувається епізодично, а процес набору формальний. Кар'єрне планування відсутнє, кадровий резерв не формується, а працівники залучаються зовні. Така стратегія характерна для підприємств з рутинною, монотонною роботою, де немає потреби у творчості та інноваціях.

3. Кадрова стратегія спільності цінностей. Ця стратегія базується на збігу цілей та цінностей підприємства і працівника. Вона спрямована на забезпечення самоконтролю у професійній діяльності. Політика заохочень пов'язана з рівнем прихильності працівника до компанії, що стимулює самомотивацію для досягнення високих результатів. Відбір персоналу здійснюється з урахуванням особистісних компетенцій, ціннісних орієнтирів та соціально-біологічних характеристик. Для цієї стратегії характерні високі етичні стандарти у поведінці як співробітників, так і організації [2].

Стратегія управління персоналом тісно пов'язана зі стратегією управління підприємством загалом. Для досягнення максимальної ефективності діяльності ці стратегії мають доповнювати одна одну, а не суперечити. Співпраця між стратегією управління підприємством і кадровою стратегією дає змогу задовольняти потреби працівників найоптимальнішим способом – через реалізацію їхніх здібностей. Водночас це створює керівнику можливість формувати загальний план розвитку підприємства, поєднуючи цілі ефективного управління з мотивацією і трудовою активністю працівників.

Правильна взаємодія цих стратегій забезпечує взаємообумовленість складових процесу розробки довгострокового плану розвитку підприємства, враховуючи вплив зовнішніх факторів.

Враховуючи зазначені принципи стратегічного управління, кадрова стратегія підприємства, що є фундаментом стабільності та розвитку вітчизняної промисловості, має бути спрямована на активізацію трудової діяльності співробітників, підвищення їх професійної кваліфікації та майстерності, а також стимулювання ініціативи в пошуку шляхів підвищення продуктивності праці й опануванні нових спеціальностей. Такий підхід не лише забезпечує зростання прибутковості підприємства, а й створює для нього стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Стратегія управління персоналом у контексті ефективного управління промисловими підприємствами включає кілька ключових напрямів реалізації:

- Визначення основних вимог до персоналу з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів та забезпечення можливості своєчасного реагування на них;
- Розробка нових і вдосконалення існуючих методів та форм управління персоналом;
- Організація заходів щодо залучення, ефективного використання, збереження та вивільнення кадрів, а також підтримка працевлаштування у випадках масових звільнень;
- Формування системи компенсацій та заохочень для працівників у відповідності до затвердженої бізнес-стратегії;
- Створення умов для самостійної оцінки працівниками своїх результатів із чітким розумінням поставлених завдань;
- Визначення шляхів професійного розвитку персоналу, їх навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки з урахуванням переходу на нові технології;
- Підтримка соціальних зв'язків, встановлення норм поведінки та забезпечення соціальної справедливості в колективі [54].

Приклади взаємозв'язків стратегій управління підприємством зі стратегіями управління персоналом представлені в додатку А.

Формування кадрової стратегії є ключовим елементом стратегічного менеджменту кожної організації, оскільки саме на цей процес спрямовується значна частина часу та ресурсів. Стратегія управління персоналом, що орієнтується на досягнення конкретних цілей підприємства, визначає основні напрямки кадрової роботи, встановлює строки реалізації заходів і окреслює критерії для оцінки їхньої ефективності. Серед основних напрямів кадрової стратегії можна виокремити: встановлення зв'язків із зовнішнім ринком праці та ефективне використання внутрішніх трудових ресурсів; вибір оптимального стилю управління кадрами; організацію міжвідомчої співпраці; забезпечення сприятливих умов праці; розробку механізмів визнання індивідуальних досягнень; впровадження ефективної системи оплати праці; реалізацію програм професійного навчання та підвищення кваліфікації; а також створення дієвої системи внутрішніх комунікацій.

Базою для формування стратегії управління персоналом слугує загальна стратегія розвитку підприємства. Подібно до неї, кадрова стратегія розробляється з урахуванням внутрішнього потенціалу, організаційної культури та умов зовнішнього середовища. Найрезультативнішим вважається підхід «зверху-вниз», за якого ініціатива формування кадрової стратегії належить вищому керівництву. На першому етапі розробляється загальна стратегія управління персоналом для всього підприємства, після чого відбувається деталізація для окремих структурних підрозділів. Перевагами такого підходу є: глибокий аналіз зовнішніх викликів і ринкових тенденцій; тісна інтеграція з корпоративною стратегією; а також можливість визначення ключових кадрових пріоритетів для всієї організації.

Залежно від умов зовнішнього середовища, підприємство може формувати та впроваджувати різноманітні кадрові стратегії. На рисунку 1.3 зображено матрицю можливих варіантів кадрових стратегій, побудовану на

основі двох ключових параметрів: рівня стабільності підприємства та динаміки зростання кількості працівників.

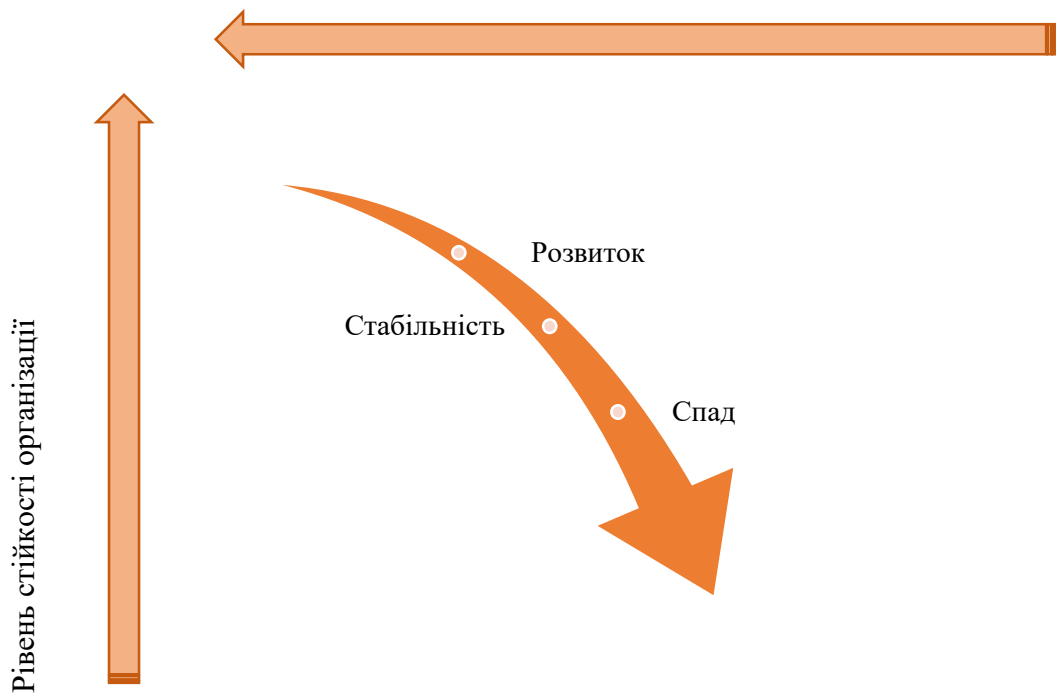


Рис. 1.3 Матриця кадрових стратегій

Характеристика варіантів кадрових стратегій представлена у таблиці 1.2.
Джерело: [23].

Таблиця 1.2

Варіанти кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу

Найменування	Можливі варіанти кадрових стратегій
«Розвиток» (збільшення загальної потреби у кадрах; створення нових робочих місць) включає такі заходи	<ul style="list-style-type: none"> • залучення, відбір та оцінювання персоналу; • створення та впровадження програм навчання і підвищення кваліфікації; • підвищення рівня оплати праці; • покращення умов та організації робочого процесу; • посилення мотивації та стимулювання працівників; • розвиток корпоративних соціальних сервісів; • формування позитивного морально-психологічного середовища, що сприяє креативності; • регулярне підвищення професійних навичок; • забезпечення можливостей для кар'єрного та наукового розвитку.

Продовження таблиці 1.2

«Стабільність» (кількість персоналу залишається майже незмінною) передбачає такі заходи	<ul style="list-style-type: none"> • підвищення кваліфікації працівників відповідно до їхніх можливостей та виробничих потреб, що здійснюється в межах наявних програм; • збереження стабільного рівня заробітної плати; • ефективне використання внутрішніх трудових ресурсів; • мотивація та стимулювання працівників за стандартними, перевіреними програмами без впровадження нових підходів; • планування кар'єрного розвитку з опорою на існуючі технології; • переважне поповнення кадрового складу за рахунок внутрішніх джерел; • організація перенавчання співробітників; • посилення соціальних гарантій для працівників; • належне планування та проведення виходу працівників на пенсію.
«Спад» (зменшення чисельності персоналу та обмежені можливості для його зростання) включає такі заходи	<ul style="list-style-type: none"> • скорочення фонду оплати праці та зниження середнього рівня заробітної плати; • дисбаланс між фондом оплати праці і кількістю працівників за різними категоріями; • проведення масових звільнень із забезпеченням підтримки у пошуку нової роботи; • заохочення дострокового виходу на пенсію за умови збереження ключових працівників, які відповідають вимогам майбутньої діяльності; • проведення перепідготовки працівників для адаптації до нових умов праці.

Джерело: [23].

Аналіз таблиці показує, що кадрові стратегії («Розвиток», «Стабільність», «Спад») адаптуються до рівня стійкості організації та динаміки чисельності персоналу. Стратегія «Розвиток» підтримує зростання через залучення талантів і навчання, «Стабільність» забезпечує ефективне використання наявних ресурсів, а «Спад» фокусується на оптимізації штату та збереженні ключових фахівців. Такий диференційований підхід дозволяє організаціям гнучко реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, формуючи конкурентні переваги через раціональне управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ДІЄВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

2.1 Характеристика ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» та діючої системи управління персоналом

Товариство з обмеженою відповідальністю «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є приватним підприємством, що діє згідно з Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», положеннями про юридичних осіб з Цивільного та Господарського кодексів України та іншими нормативно-правовими актами України.

Організаційно-правова форма за класифікатором – товариство з обмеженою відповідальністю (код 240).

Організаційна структура ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є прикладом матричної організаційної структури. Співробітники мають подвійне підпорядкування — як функціональному керівнику, так і керівнику конкретного проекту або напряму, в даному випадку як керівникові конкретного підрозділу, так і керівникові регіонального офісу.

Організаційна структура ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» налічує 5 регіональних підрозділів, серед яких: український, польський, румунський, філіппінський та турецький. Також структура поділяється на функціональні підрозділи, а саме: підрозділ роботи з освітніми питаннями, кар'єрний та маркетинговий підрозділи, фінансовий та HR-відділи, підрозділ методологій, інженерний та операційний відділи, а також підрозділи з закупівель, стратегічного планування [31].

Основним видом діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» зазначено КВЕД 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у. Цей клас включає інші види діяльності інформаційних служб, не віднесені до інших угруповань:

- інформаційне обслуговування по телефону з використанням комп'ютерної техніки;

- надання послуг з пошуку інформації на основі або контракту або за винагороду;
- надання послуг з підбору новин та матеріалів з преси тощо.

Компанія дотримується гнучкої кадрової політики, що включає використання віддаленої форми зайнятості, впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації. Для підвищення мотивації персоналу використовуються матеріальні (бонуси, премії), і нематеріальні стимули (кар'єрний ріст).

У ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» використовується сучасна автоматизована система обліку персоналу, яка дозволяє відслідковувати робочий час, оцінювати ефективність праці та проводити аналіз зайнятості працівників. Компанія також застосовує програмні рішення для управління кадрами, що спрощує процеси рекрутингу та адаптації нових співробітників.

Оцінювання ефективності роботи персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» базується на кількох інструментах. Основним принципом підприємства стала відмова від традиційної оцінки 360, яка передбачала збір відгуків від керівників, колег і підлеглих. Хоча ця методика дозволяла отримати багатовимірний погляд на діяльність працівника, вона нерідко призводила до суб'єктивності оцінок та формального підходу до процесу. Натомість більшу увагу приділяють методиці «1-1» - регулярним зустрічам "один на один" між керівником і працівником. Такі фідбеки проводяться раз на тиждень або раз на два тижні, що дозволяє оперативно обговорювати досягнення, труднощі та плани на майбутнє. Це сприяє покращенню комунікації, створенню довірливих відносин та швидкому виявленню можливих проблем у роботі, також відноситься і до вирішення усіх трудових конфліктів на підприємстві, якщо такі виникають [46].

Також раз на рік у компанії проводиться комплексне оцінювання персоналу, під час якого аналізуються компетенції співробітників (методика Performance Review) та результати виконання ними поставлених OKR, що згадувались вище. Це дозволяє не лише оцінити, чи досягнуто поставлених

цілей, але й визначити сильні та слабкі сторони працівників, розробити індивідуальні плани розвитку.

Управління персоналом у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» відзначається використанням сучасних підходів, які поєднують гнучкість у залученні кадрів із підтримкою високого рівня залученості та мотивації співробітників. На основі вищеописаних форм вертикальної та горизонтальної комунікації розуміємо, що управління персоналом на заданому підприємстві відзначається високим рівнем адаптивності, орієнтованістю на розвиток співробітників та ефективним поєднанням мотиваційних і адміністративних інструментів. Це дозволяє підтримувати високий рівень продуктивності та утримувати кваліфіковані кадри в умовах конкурентного ринку праці [43].

Для аналізу системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» було виділено 5 підсистем управління персоналом, серед яких:

1. Підсистема задоволення потреби у персоналі

Ця підсистема відіграє ключову роль у забезпеченні підприємства кваліфікованими кадрами, необхідними для ефективного виконання бізнес-процесів. Вона включає планування потреб у персоналі, проведення аналізу ринку праці, розробку заходів щодо залучення кандидатів, а також процедури відбору та адаптації нових працівників. Основною метою підсистеми є своєчасне задоволення кадрових потреб підприємства відповідно до його стратегічних цілей, що дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з дефіцитом кваліфікованої робочої сили.

2. Підсистема розвитку та навчання персоналу

Забезпечення професійного зростання працівників є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Дана підсистема включає планування, організацію та контроль за процесами навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу. Основними напрямками є внутрішнє та зовнішнє навчання, стажування, участь у тренінгах та семінарах, формування кадрового резерву. Реалізація заходів з розвитку персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів та

створенню ефективної корпоративної культури.

3. Підсистема оцінювання персоналу

Оцінювання персоналу є необхідним елементом ефективного управління трудовими ресурсами, оскільки дозволяє об'єктивно визначити рівень компетенцій працівників, ефективність виконання ними службових обов'язків та їхню відповідність корпоративним стандартам. До основних методів оцінювання належать атестація, тестування, співбесіди, експертні оцінки та система ключових показників ефективності (КПІ). На основі результатів оцінювання приймаються управлінські рішення щодо кар'єрного зростання працівників, їхнього навчання або необхідності коригування системи мотивації.

4. Підсистема мотивації та стимулювання персоналу

Мотивація працівників є важливим інструментом підвищення продуктивності та залученості персоналу в досягнення корпоративних цілей. Дана підсистема включає як матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети), так і нематеріальні (визнання досягнень, кар'єрне зростання, гнучкий графік, корпоративна культура) методи стимулювання. Основним завданням підсистеми є розробка та впровадження ефективних механізмів, що забезпечують оптимальне поєднання інтересів працівників і роботодавця, сприяючи підвищенню мотивації та зниженню рівня плинності кадрів.

5. Підсистема забезпечення нормальних умов праці

Створення комфортних та безпечних умов праці є необхідною передумовою стабільного функціонування підприємства. Ця підсистема охоплює організацію робочих місць, забезпечення відповідності умов праці санітарним та технічним нормам, реалізацію заходів із техніки безпеки та охорони праці. Додатково враховується психологічний клімат у колективі, рівень фізичних і емоційних навантажень, можливості для підтримання здоров'я працівників. Забезпечення нормальних умов праці сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню рівня професійних захворювань і травматизму, а також підвищенню загального рівня задоволеності працівників своєю роботою [10].

Позитивні та негативні сторони реалізації кожної з підсистем управління персоналом у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» представлені в таблицях 2.1-2.5.

Таблиця 2.1

Реалізація підсистеми задоволення потреби у персоналі у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», її сильні та слабкі сторони*

Підсистема	Реалізація	Сильні сторони	Слабкі сторони
Підсистема задоволення потреби у персоналі	Весь керівний персонал організації зростає всередині компанії, а зовнішній набір відбувається лише на рівні найнижчих посад.	Внутрішні кадри добре знайомі з процесами, корпоративною культурою, цінностями та стратегією компанії. Працівники бачать перспективи кар'єрного зростання, що підвищує їхню мотивацію та рівень залученості, що формує корпоративну культуру, де розвиток і кар'єра залежать від особистих досягнень.	Відсутність зовнішніх управлінців може призвести до застою, оскільки всі керівники формуються в одній системі цінностей і поглядів. Нові тенденції та інноваційні методи управління можуть залишитися поза увагою. Виховання керівників всередині організації потребує багато часу та ресурсів, якщо компанія зростає швидше, ніж кадровий резерв, може виникнути дефіцит кваліфікованих управлінців.

*Розроблено автором

Слабкі сторони підсистеми задоволення потреби у персоналі є досить суттєвими, але сильні сторони частково нівелюють недоліки. Варто поглянути на проблему під іншим кутом та знайти альтернативні методи вирішення.

Таблиця 2.2

Реалізація підсистеми розвитку та навчання персоналу у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», її сильні та слабкі сторони*

Підсистема	Реалізація	Сильні сторони	Слабкі сторони
Підсистема розвитку та навчання персоналу	Навчання персоналу відбувається дистанційно.	Завдяки чіткій документації нові працівники можуть швидше освоюватися в компанії та входити в проекти без необхідності довготривалого наставництва.	Гайди можуть бути застарілими або не враховувати всіх нюансів реальної роботи, а відсутність живого наставництва може ускладнити засвоєння складних тем.

Продовження таблиці 2.2

	Усі гайди та інструкції структуровано зібрані в одній базі та повністю забезпечують працівника інформацією.	Компанія не витрачає великі суми на курси, тренінги та сертифікації від сторонніх організацій, оскільки вся база знань знаходиться всередині компанії. Оскільки керівники виростають із внутрішніх працівників, це мотивує співробітників до навчання та саморозвитку, адже є чітке розуміння перспективи кар'єрного росту.	Людина, яка виросла всередині компанії та ніколи не працювала в інших структурах, може не мати необхідного стратегічного бачення та управлінських навичок, які зазвичай отримуються в різних корпоративних середовищах.
--	---	---	---

*Розроблено автором

Сильні сторони підсистеми розвитку та навчання персоналу значно переважають її слабкі аспекти, але все ще нехтувати недоліками на варто. Для покращення підсистеми важливий постійний моніторинг актуальності інформації.

Таблиця 2.3

Реалізація підсистеми оцінювання персоналу у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», її сильні та слабкі сторони*

Підсистема	Реалізація	Сильні сторони	Слабкі сторони
Підсистема оцінювання персоналу	Система оцінювання персоналу на основі KPI (Key Performance Indicators) та OKR (Objectives and Key Results).	KPI та OKR дають можливість оцінювати персонал за чіткими, вимірюваними показниками, а не на основі суб'єктивної думки керівництва. Усі співробітники розуміють, за що саме їх оцінюють і на основі яких критеріїв формується їхній дохід або кар'єрне зростання.	Деякі працівники можуть знайти способи виконання KPI, які не приносять реальної користі бізнесу (збільшення кількості виконаних замовлень на шкоду їх якості). Існує ризик демотивації, адже якщо працівник бачить, що досягнення KPI/OKR є нереальним або несправедливим, це може знизити його мотивацію та навіть спричинити вигорання.

Продовження таблиці 2.3

		OKR дозволяє адаптувати цілі до стратегічних змін у компанії, зберігаючи при цьому чітку структуру оцінки. Методика Performance Review допомагає визначити слабкі місця працівників та розробляти індивідуальні плани розвитку.	У деяких сферах діяльності (наприклад, R&D, креативні відділи, маркетинг) виміряти результативність не завжди можливо за чіткими показниками, що ускладнює застосування стандартних КРІ.
--	--	--	--

*Розроблено автором

Підсистема оцінювання персоналу є однією з найрозвиненіших підсистем управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», але тим не менш має певні недоліки та неточності, на які варто звернути увагу для забезпечення вищої ефективності процесу управління персоналом.

Таблиця 2.4

Реалізація підсистеми мотивації та стимулювання персоналу у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», її сильні та слабкі сторони*

Підсистема	Реалізація	Сильні сторони	Слабкі сторони
Підсистема мотивації та стимулювання персоналу	Мотивація персоналу на підприємстві загалом є матеріальною, та заснована на підході проектної оплати праці.	Ця система дозволяє працівникові ефективно розподіляти свій час для виконання більшої кількості завдань (з метою отримання більшої суми оплати), а підприємству не утримувати неефективних співробітників на фіксованій оплаті і ефективніше розподіляти фінансові ресурси. Оскільки доход залежить від продуктивності, працівник зацікавлений у підвищенні кваліфікації, пошуку ефективніших методів роботи та освоєнні нових компетенцій.	Оскільки оплата залежить від виконаних завдань, у співробітників немає стабільного доходу. Це може призвести до фінансового стресу та зниження мотивації у періоди, коли проектів мало або вони затримуються. Також через відсутність довгострокових гарантій і соціальних гарантій (наприклад, оплачуваних лікарняних чи відпусток) співробітники можуть бути менш зацікавлені у довгостроковій співпраці з компанією та частіше змінювати місце роботи.

*Розроблено автором

Підсистема мотивації та стимулювання персоналу має суттєві недоліки, які можуть сильно впливати на імідж компанії, її продуктивність та ефективність співробітників. Система мотивації потребує змін та перегляду для покращення ситуації у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».

Таблиця 2.5

Реалізація підсистеми забезпечення нормальних умов праці у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», її сильні та слабкі сторони*

Підсистема	Реалізація	Сильні сторони	Слабкі сторони
Підсистема забезпечення нормальних умов праці	Віддалений формат роботи. Проводяться щотижневі зустрічі онлайн, але загалом робота ведеться дистанційно.	Співробітники можуть самостійно організувати свій день, що підвищує комфорт і дозволяє поєднувати роботу з особистими справами. Людина працює у звичному середовищі, яке можна облаштувати під власні потреби. Також компанія не обмежується географічними рамками та може знайти найкращих фахівців незалежно від їхнього місця проживання.	Відсутність чіткої межі між роботою та відпочинком може призвести до перевтоми та постійного відчуття, що робота не закінчується. Віддалений формат ускладнює неформальне спілкування між колегами, що може знижувати рівень довіри та взаєморозуміння в команді. Віддалені працівники можуть стикатися з технічними проблемами.

*Розроблено автором

Підсистема забезпечення нормальних умов праці у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» має суттєві переваги, та з іншого боку, такі ж суттєві недоліки. Підсистему реалізовано специфічно, не кожному співробітнику підійде така система, що може негативно вплинути на трудовий ресурс підприємства загалом.

Для проведення повноцінного аналізу в першу чергу проранжуємо підсистеми управління персоналом за рівнем розвитку у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» з застосуванням методу багатокритерійного аналізу. Метод упорядкування переваг через подібність із ідеальним рішенням (TOPSIS — Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) запропонований Hwang C. L. та Yoon K. у 1981 р. базується на концепції, що вибрана альтернатива повинна мати найменшу відстань до ідеального рішення та найбільшу — до

ідеально негативного рішення), оцінює матрицю, що містить n альтернатив – 5 підсистем управління персоналом. Прийняття рішень відбувається на основі критеріїв, представлених у таблиці 2.6. Вагові коефіцієнти критеріїв визначені експертним шляхом.

Таблиця 2.6

Альтернативи та критерії обрані для проведення оцінювання системи управління персоналом для методу TOPSIS*

Альтернативи		Критерії		Вага
A ₁	Підсистема задоволення потреби у персоналі	K ₁	Рівень адаптивності підсистеми – оцінює здатність підсистеми гнучко реагувати на зміни в організаційному середовищі, потреби бізнесу та очікування працівників.	0,12
A ₂	Підсистема розвитку та навчання персоналу	K ₂	Рівень інтеграції підсистеми – відображає, наскільки ефективно підсистема взаємодіє з іншими підсистемами управління персоналом та загальною стратегією компанії.	0,1
A ₃	Підсистема оцінювання персоналу	K ₃	Рівень ефективності ресурсного використання – оцінює, наскільки оптимально підсистема використовує кадрові, фінансові, технічні та інформаційні ресурси.	0,14
A ₄	Підсистема мотивації та стимулювання персоналу	K ₄	Рівень прозорості та довіри до підсистеми – визначає ступінь відкритості процесів підсистеми, а також рівень довіри до її рішень серед працівників і керівництва.	0,12
A ₅	Підсистема забезпечення нормальних умов праці	K ₅	Рівень технологічної забезпеченості підсистеми – характеризує рівень використання цифрових технологій, автоматизованих рішень та інноваційних методів у роботі підсистеми.	0,13
		K ₆	Рівень відповідності законодавчим та етичним нормам – оцінює, наскільки підсистема дотримується чинного законодавства, міжнародних стандартів та етичних норм у сфері управління персоналом.	0,1
		K ₇	Рівень впливу підсистеми на продуктивність персоналу – визначає, наскільки підсистема сприяє підвищенню продуктивності працівників, їхньої залученості та ефективності.	0,16
		K ₈	Рівень соціальної відповідальності підсистеми – оцінює, наскільки підсистема враховує добробут працівників, забезпечує їхню психологічну безпеку та сприяє розвитку корпоративної культури.	0,13

*Розроблено автором

За обраними критеріями, оцінюємо альтернативи експертним шляхом, за допомогою бальної шкали, де 1-найнижча оцінка, 10-найвища. Матриця рішення виглядатиме наступним чином:

Таблиця 2.7

Матриця рішень системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»*

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)							
	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7	K_8
<i>Вага</i>	0,12	0,1	0,14	0,12	0,13	0,1	0,16	0,13
A_1	7	7	9	8	8	7	8	7
A_2	8	8	8	7	9	8	8	7
A_3	7	8	9	8	8	8	9	8
A_4	9	9	10	8	8	7	9	7
A_5	9	7	10	9	9	7	7	9

*Розроблено автором

Нормалізуємо дану матрицю для проведення подальшого оцінювання за формулою: $r_{ij} = x_{ij} / \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$ (2.1)

Таблиця 2.8

Нормалізована матриця рішень системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»*

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)							
	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7	K_8
<i>Вага</i>	0,12	0,1	0,14	0,12	0,13	0,1	0,16	0,13
A_1	0,39	0,400	0,44	0,45	0,43	0,42	0,43	0,41
A_2	0,44	0,457	0,39	0,39	0,48	0,48	0,43	0,41

Продовження таблиці 2.8

A_3	0,39	0,457	0,44	0,45	0,43	0,48	0,49	0,47
A_4	0,50	0,514	0,48	0,45	0,43	0,42	0,49	0,41
A_5	0,50	0,400	0,48	0,50	0,48	0,42	0,38	0,53

*Розроблено автором

Зважимо нормалізовану матрицю за формулою: $U_{ij}=r_{ij} \cdot W_j$ (2.2)

Таблиця 2.9

Зважена нормалізована матриця рішень системи управління персоналом
ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)							
	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7	K_8
<i>Вага</i>	0,12	0,1	0,14	0,12	0,13	0,1	0,16	0,13
A_1	0,047	0,040	0,061	0,053	0,055	0,042	0,070	0,053
A_2	0,053	0,046	0,054	0,047	0,062	0,048	0,070	0,053
A_3	0,047	0,046	0,061	0,053	0,055	0,048	0,078	0,061
A_4	0,060	0,051	0,068	0,053	0,055	0,042	0,078	0,053
A_5	0,060	0,040	0,068	0,060	0,062	0,042	0,061	0,068

*Розроблено автором

Визначимо дві штучні альтернативи A^+ та A^- . Ці дві штучно створені альтернативи будуть ідеальною позитивною (PIA) й ідеальною негативною (NIA) альтернативами відповідно.

Таблиця 2.10

Найкраща та найгірша альтернативи*

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)							
	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7	K_8
<i>Вага</i>	0,12	0,1	0,14	0,12	0,13	0,1	0,16	0,13

Продовження таблиці 2.10

A^+	0,047	0,051	0,054	0,060	0,062	0,048	0,078	0,053
A^-	0,060	0,040	0,068	0,047	0,055	0,042	0,061	0,068

*Розроблено автором

Відстань від однієї альтернативи до іншої може бути обчислена за допомогою формул, що визначають n -вимірну евклідову відстань. Так, відстань між i -ю альтернативою та ідеальною позитивною обчислюється за формулою:

$$S^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^+)^2} \quad (2.3)$$

Аналогічно, відстань до ідеального негативного рішення:

$$S^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^-)^2} \quad (2.4)$$

Відносна близькість альтернативи A_i до A^+ визначається як:

$$C^* = \frac{s_i^-}{s_i^- + s_i^+} \quad (2.5)$$

Таблиця 2.11

Відстані альтернатив до A^+ та A^-

Варіанти рішень	S^+	S^-	C^*
A_1	0,020	0,024	0,551
A_2	0,018	0,026	0,584
A_3	0,015	0,026	0,636
A_4	0,022	0,027	0,546
A_5	0,033	0,015	0,316

*Розроблено автором

За результатами проведеного аналізу видно, що найсильнішою є третя альтернатива – підсистема оцінювання персоналу, а найслабшою виявилася п'ята – підсистема забезпечення нормальних умов праці. Схематичне зображення отриманої ієрархії представлено на рисунку 2.1.

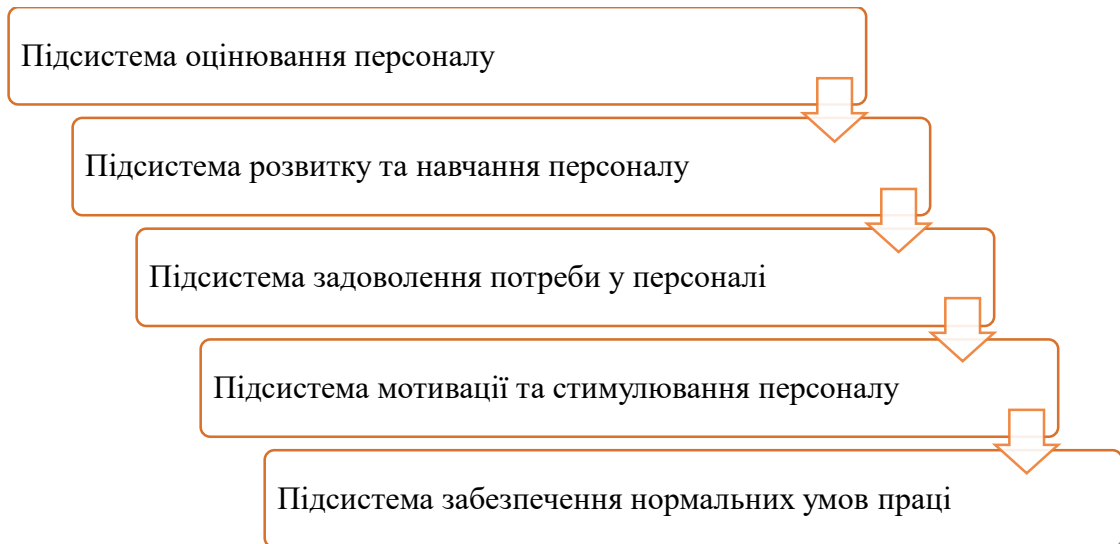


Рис. 2.1. Результати оцінювання підсистем управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

За результатами дослідження, найефективнішою виявилася підсистема оцінювання персоналу, яка демонструє високий рівень об'єктивності та ефективності завдяки використанню KPI та OKR. Це забезпечує прозорість прийняття рішень щодо кар'єрного розвитку та мотивації співробітників.

Натомість найслабшою підсистемою виявилася підсистема забезпечення нормальних умов праці. Незважаючи на переваги віддаленого формату роботи, такі як гнучкість та розширені можливості пошуку кадрів, вона має недоліки, зокрема, труднощі в підтримці корпоративної культури, ризики перевтоми працівників та обмеження в неформальній комунікації.

Загалом, система управління персоналом компанії має сильні сторони, зокрема ефективний процес внутрішнього зростання кадрів, високий рівень інтеграції навчальних програм і прозору систему оцінювання. Водночас, варто звернути увагу на необхідність удосконалення підходів до створення комфортних умов праці, що може позитивно вплинути на залученість і продуктивність персоналу в довгостроковій перспективі.

Для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень в усіх сферах діяльності підприємства, зокрема і в стратегічному управлінні персоналом, базовим загальноприйнятим інструментом є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища,

а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Для оцінки стратегій управління персоналом та конкурентної позиції досліджуваного підприємства, складемо SWOT-матрицю системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» (табл. 2.12)

Таблиця 2.12

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

S (Strengths) — Сильні сторони	W (Weaknesses) — Слабкі сторони
<p>Внутрішній кадровий резерв забезпечує глибоке знання корпоративної культури.</p> <p>Висока мотивація персоналу завдяки можливостям кар'єрного зростання.</p> <p>Впроваджені інтегровані програми розвитку (OKR, KPI).</p> <p>Наявність бюджету на підвищення кваліфікації та навчання.</p> <p>Застосування KPI та OKR сприяє прозорій оцінці та об'єктивному прийняттю рішень.</p> <p>Продуктивність персоналу зростає завдяки регулярному моніторингу результатів.</p> <p>Використання як матеріальної (бонуси, премії), так і нематеріальної мотивації (визнання, зростання).</p> <p>Гнучкі форми зайнятості (віддалена робота) підвищують задоволення працівників.</p> <p>Віддалений режим дозволяє залучати спеціалістів незалежно від місця проживання.</p> <p>Забезпечення базової безпеки та ергономіки робочих місць.</p>	<p>Дефіцит нових підходів через відсутність зовнішніх управлінців.</p> <p>Витрати часу на підготовку внутрішнього резерву при швидкому рості компанії.</p> <p>Не всі працівники однаково залучені до навчальних програм.</p> <p>Обмежена кількість внутрішніх тренерів та менторів.</p> <p>Залежність від цифрових інструментів (ризик технічних збоїв).</p> <p>Відмова від 360-оцінювання може зменшити повноту зворотного зв'язку.</p> <p>Можливе перенавантаження через нечіткі межі між роботою та відпочинком.</p> <p>Обмежені ресурси на індивідуалізовані мотиваційні програми.</p> <p>Відсутність неформальної комунікації у віддаленому форматі.</p> <p>Ризик емоційного вигорання та зниження залученості працівників.</p>

Продовження таблиці 2.12

О (Opportunities) — Можливості	Т (Threats) — Загрози
<p>Впровадження інноваційних HR-технологій. Партнерство з міжнародними EdTech-платформами. Доступ до глобального ринку талантів. Гейміфікація процесів мотивації та навчання. Підвищення внутрішньої мобільності персоналу. Акцент на брендинг роботодавця. Державні та міжнародні HR-гранти. Автоматизація рутинних HR-завдань. Інвестиції в well-being програми. Менторські програми для молоді.</p>	<p>Міграція кваліфікованих кадрів за кордон. Зростання конкуренції на ринку праці. Високий рівень емоційного вигорання у віддалених співробітників. Труднощі з підтримкою корпоративної культури. Нестабільне фінансування може обмежити інвестиції в навчання, розвиток і мотиваційні програми. Зміни в трудовому законодавстві щодо дистанційної роботи, оподаткування самозайнятих чи резидентів інших країн. Погіршення репутації бренду роботодавця. Кібератаки або витоки даних персоналу. Швидке моральне старіння знань співробітників. Ризик втрати ключових працівників через відсутність системи їх утримання.</p>

*Розроблено автором

Компанія має потужний кадровий потенціал завдяки добре розвинутому внутрішньому резерву, високій мотивації працівників і впровадженим системам розвитку (KPI, OKR). Гнучкі форми зайнятості та сучасні підходи до мотивації створюють конкурентну перевагу на ринку праці. Водночас існують внутрішні обмеження, пов'язані з нестачею зовнішнього досвіду, недостатньою залученістю деяких працівників до навчання, а також ризиками, що виникають у віддаленому форматі роботи (емоційне вигорання, слабка неформальна комунікація).

Зовнішнє середовище відкриває перспективи впровадження інноваційних HR-рішень, розширення партнерств та залучення глобальних талантів, що може компенсувати поточні слабкі сторони. Водночас необхідно враховувати суттєві загрози, серед яких – конкуренція за кадри, міграція спеціалістів, правові зміни та ризики, пов'язані з безпекою даних і втратами ключових працівників.

Для збереження конкурентоспроможності компанії варто посилити інвестиції у well-being програми, підтримку корпоративної культури, адаптацію

нових знань та впровадження інструментів утримання цінних співробітників.

2.2. Аналіз дієвості системи стратегічного управління персоналом компанії

В умовах мінливого середовища та активних змін, крім інформаційного забезпечення для підприємства є життєво необхідним систематично відстежувати зміни що відбуваються, та своєчасній реакції на них. Одним з важливих методів для реалізації цієї функції є проведення діагностики процесу стратегічного управління персоналом. Діагностику здійснимо в кілька етапів, серед яких:

- Аналіз якості розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом;
- Аналіз відповідності кадрової стратегії місії підприємства;
- Аналіз відповідності кадрової стратегії підприємства його корпоративній стратегії;
- Аналіз якості стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом.

Діагностика системи управління персоналу здійснений 6-ма експертами, так як і оцінювання інформаційного забезпечення. Перший етап оцінювання (таблиця 2.14) здійснено за шкалою, що наведена у таблиці 2.13, та за формулою 2.6.

Таблиця 2.13

Шкала оцінки якості розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом підприємства

Показники	Вага	Бали		
		1	2	3
Ступінь узгодженості стратегічних цілей щодо управління персоналом з місією підприємства	0,24	Немає узгодження між місією підприємства та цілями УП	Узгодження між місією підприємства та цілями УП часткове	Повне узгодження між місією підприємства та цілями УП

Продовження таблиці 2.13

Ступінь узгодженості стратегічних цілей щодо управління персоналом зі стратегічними цілями підприємства	0,22	Немає узгодження між цілями підприємства та цілями УП	Узгодження між цілями підприємства та цілями УП часткове	Повне узгодження між цілями підприємства та цілями УП
Відповідність стратегічних цілей щодо управління персоналом вимогам, що висуваються до цілей	0,24	Цілі УП зовсім не відповідають вимогам	Цілі УП відповідають вимогам частково	Цілі УП повністю відповідають вимогам
Ступінь досягнення стратегічних цілей щодо управління персоналом	0,3	Цілі не досягаються	Цілі досягаються частково	Цілі повністю досягаються
Разом	1,00	Яц<1,66 – низька якість розробки 1,67<Яц<2,33 – середня якість розробки 2,34<Яц – висока якість розробки		

Джерело: [5]

Формула для розрахунку:

$$\text{Яц} = a * \text{СУм} + b * \text{СУсцп} + c * \text{ВВ} + d * \text{СД} \quad (2.6)$$

Де: Яц – коефіцієнт якості розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом

СУм – Ступінь узгодженості стратегічних цілей щодо управління персоналом з місією підприємства

СУсцп – Ступінь узгодженості стратегічних цілей щодо управління персоналом зі стратегічними цілями підприємства

ВВ – Відповідність стратегічних цілей щодо управління персоналом вимогам, що висуваються до цілей

СД – Ступінь досягнення стратегічних цілей щодо управління персоналом

a, b, c, d – вагові коефіцієнти кожного з показників відповідно

Таблиця 2.14

Аналіз якості розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом
ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Показники		Вага	Внутрішні експерти			Зовнішні експерти		
			1	2	3	4	5	6
Ступінь узгодженості стратегічних цілей щодо управління персоналом з місією підприємства		0,24	2	3	2	2	2	3
Ступінь узгодженості стратегічних цілей щодо управління персоналом зі стратегічними цілями підприємства		0,22	3	2	2	3	2	2
Відповідність стратегічних цілей щодо управління персоналом вимогам, що висуваються до цілей	Конкретність і вимірність	0,24	3	3	3	3	3	3
	Реальність, досяжність цілей		3	2	3	2	1	2
	Визначеність у часі		3	3	2	2	3	2
	Гнучкість, спроможність до трансформації та коригування		2	1	2	2	1	1
	Перевірність		3	3	3	3	3	3
	Сумісність		2	2	3	2	2	1
Ступінь досягнення стратегічних цілей щодо управління персоналом		0,3	2	2	2	2	2	2
Узагальнена оцінка			2,380	2,320	2,160	2,300	2,040	2,240
Якість розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом			Висока	Середня	Середня	Середня	Середня	Середня
Середня оцінка за експертами			2,287			2,193		
Загальна оцінка			2,240			Середня		

Розроблено автором на основі [5]

Другий етап діагностики процесу стратегічного управління персоналом полягає в оцінці ступеня кадрової стратегії місії підприємства (таблиця 2.16). Для другого етапу також розглянемо шкалу оцінювання, неведену в таблиці 2.15, формула для обчислення є аналогічною формулі 2.6.

Таблиця 2.15

Шкала оцінки ступеня кадрової стратегії місії підприємства

Показники	Вага	Бали		
		1	2	3
Відповідність кадрової стратегії сфері діяльності підприємства	0,15	Кадрова стратегія не відповідає сфері діяльності	Кадрова стратегія частково відповідає сфері діяльності	Кадрова стратегія відповідає сфері діяльності
Ступінь задоволення інтересів і запитів персоналу	0,12	Інтереси та запити персоналу не задоволено	Інтереси та запити персоналу задоволено частково	Інтереси та запити персоналу задоволено
Відповідність стратегії стану зовнішнього середовища	0,14	Стратегія не відповідає стану зовнішнього середовища	Стратегія частково відповідає стану зовнішнього середовища	Стратегія відповідає стану зовнішнього середовища
Відповідність стратегії потенціалу підприємства	0,13	Стратегія не відповідає потенціалу	Стратегія частково відповідає потенціалу	Стратегія відповідає потенціалу
Реалістичність стратегії	0,15	Стратегія не є реалістичною	Стратегія є частково реалістичною	Стратегія є реалістичною
Економічний вплив стратегії на майбутнє підприємства	0,15	Стратегія не має впливу на майбутнє підприємства	Стратегія має частковий вплив на майбутнє підприємства	Стратегія має безпосередній вплив на майбутнє підприємства
Гнучкість стратегії	0,16	Стратегія не є гнучкою	Стратегія є частково гнучкою	Стратегія є гнучкою
Разом	1,00	$K_{Cm} < 1,66$ – низький ступінь відповідності $1,67 < K_{Cm} < 2,33$ – середній ступінь відповідності $2,34 < K_{Cm}$ – високий ступінь відповідності		

Джерело: [5]

Результати оцінювання наведено нижче:

Таблиця 2.16

Оцінка ступеня відповідності кадрової стратегії місії ТОВ «ГОУ АЙТІ
КОМПАНІЯ»

Показники	Вага	Внутрішні експерти			Зовнішні експерти		
		1	2	3	4	5	6
Відповідність кадрової стратегії сфері діяльності підприємства	0,15	2	3	2	2	2	2
Ступінь задоволення інтересів і запитів персоналу	0,12	2	1	3	3	2	2
Відповідність стратегії стану зовнішнього середовища	0,14	3	3	2	2	3	2
Відповідність стратегії потенціалу підприємства	0,13	2	2	3	2	1	2
Реалістичність стратегії	0,15	2	2	2	2	2	2
Економічний вплив стратегії на майбутнє підприємства	0,15	3	2	3	2	3	3
Гнучкість стратегії	0,16	2	2	2	1	2	1
Узагальнена оцінка		2,290	2,170	2,400	1,960	2,160	1,990
Ступінь відповідності кадрової стратегії місії підприємства		Середній	Середній	Високий	Середній	Середній	Середній
Середня оцінка за експертами		2,287			2,037		
Загальна оцінка		2,162			Середній		

Розроблено автором на основі [5]

Наступним етапом у дослідженні є оцінювання ступеня відповідності кадрової стратегії підприємства його корпоративній стратегії. Для проведення та аналізу цього етапу скористаємося шкалою, як і з попередніми етапами, наведеною в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Шкала оцінки ступеня відповідності кадрової стратегії підприємства його
корпоративній стратегії

Показники	Вага	Бали		
		1	2	3
Кількість конкурентних переваг у сфері стратегічного управління персоналом, що забезпечуються корпоративною стратегією	0,19	Корпоративна стратегія не забезпечує конкурентні переваги	Корпоративна стратегія забезпечує певні конкурентні переваги	Корпоративна стратегія забезпечує значною мірою конкурентні переваги
Підвищення ефективності діяльності підприємства	0,21	Стратегія не підвищує ефективність діяльності	Стратегія підвищує частково ефективність діяльності	Стратегія сильно підвищує ефективність діяльності
Забезпечення високого ділового, престижного і споживчого рейтингу підприємства	0,15	Стратегія не забезпечує ніяким чином рейтинг підприємства	Стратегія забезпечує певним чином рейтинг підприємства	Стратегія забезпечує сповна рейтинг підприємства
Забезпечення адаптивності кадрової політики до змін зовнішнього середовища	0,2	Стратегія не забезпечує адаптивності	Стратегія частково забезпечує адаптивність	Стратегія повністю забезпечує адаптивність
Врахування корпоративної стратегії підприємства при визначенні кадрової стратегії	0,25	Корпоративна стратегія не враховується	Корпоративна стратегія враховується частково	Корпоративна стратегія повністю враховується
Разом	1,00	$КС_{кс} < 1,66$ – низький ступінь відповідності $1,67 < КС_{кс} < 2,33$ – середній ступінь відповідності $2,34 < КС_{кс}$ – високий ступінь відповідності		

Джерело: [5]

Результати оцінювання наведено в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Оцінка ступеня відповідності кадрової стратегії ТОВ «ГОУ АЙТІ
КОМПАНІЯ» його корпоративній стратегії

Показники	Вага	Внутрішні експерти			Зовнішні експерти		
		1	2	3	4	5	6
Кількість конкурентних переваг у сфері стратегічного управління персоналом, що забезпечуються корпоративною стратегією	0,19	2	3	2	2	2	3
Підвищення ефективності діяльності підприємства	0,21	2	3	3	2	2	2
Забезпечення високого ділового, престижного і споживчого рейтингу підприємства	0,15	2	2	1	1	2	1
Забезпечення адаптивності кадрової політики до змін зовнішнього середовища	0,2	3	2	2	2	1	2
Враховання корпоративної стратегії підприємства при визначенні кадрової стратегії	0,25	3	3	2	3	2	2
Узагальнена оцінка		2,450	2,650	2,060	2,100	1,800	2,040
Ступінь відповідності кадрової стратегії підприємства його корпоративній стратегії		Високий	Високий	Середній	Середній	Середній	Середній
Середня оцінка за експертами		2,387			1,980		
Загальна оцінка		2,183			Середній		

Розроблено автором на основі [5]

В розрахунках для завершального етапу діагностики процесу стратегічного управління персоналу враховуються усі коефіцієнти, розраховані у попередніх етапах. Для здійснення розрахунку останнього етапу скористаємося формулою 2.7

$$КЯсп = a * Яц + b * КСм + c * КСкс \quad (2.7)$$

Де: КЯсп – коефіцієнт якості стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом

Яц – Якість розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом

КСм – Ступінь відповідності кадрової стратегії місії підприємства

КСкс – Ступінь відповідності кадрової стратегії корпоративній стратегії

a, b, c – вагові коефіцієнти кожного з показників відповідно

Результати оцінювання:

$K_{Ясп} < 1,66$ – низька якість стратегічного планування

$1,67 < K_{Ясп} < 2,33$ – середня стратегічного планування

$2,34 < K_{Ясп}$ – висока якість стратегічного планування

Результати оцінювання наведено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Оцінка якості стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Показники	Вага	Внутрішні експерти			Зовнішні експерти		
		1	2	3	4	5	6
Якість розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом	0,4	2,380	2,320	2,160	2,300	2,040	2,240
Ступінь відповідності кадрової стратегії місії підприємства	0,25	2,290	2,170	2,400	1,960	2,160	1,990
Ступінь відповідності кадрової стратегії корпоративній стратегії	0,35	2,450	2,650	2,060	2,100	1,800	2,040
Узагальнена оцінка		2,382	2,398	2,185	2,145	1,986	2,108
Якість стратегічного планування		Висока	Висока	Середня	Середня	Середня	Середня
Середня оцінка за експертами		2,322			2,080		
Загальна оцінка		2,201			Середня		

Розроблено автором на основі [5]

Проведена діагностика показує, що система стратегічного управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» перебуває на середньому рівні ефективності. Основними проблемними аспектами є недостатня гнучкість стратегії, часткова відповідність цілей вимогам конкретизації та досяжності, а також обмежена адаптивність до змін зовнішнього середовища. Для підвищення якості управління персоналом рекомендується:

- чіткіше узгоджувати стратегічні цілі з місією та корпоративною стратегією підприємства;
- посилити адаптивність кадрової політики до зовнішніх змін;

- вдосконалити планування шляхом підвищення конкретики, вимірності та гнучкості цілей;
- забезпечити більшу відповідність стратегії потенціалу компанії та інтересам персоналу.

Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного управління персоналом, що є критично важливим для конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливого середовища.

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

3.1. Інформаційне забезпечення системи стратегічного управління персоналом

Для забезпечення ефективності процесу управління підприємством, та його персоналом відповідно, необхідно дотримуватися та забезпечувати велику кількість складових. Інформаційне забезпечення є однією з цих складових, причому не останньою за важливістю. Мінливість сучасного середовища зобов'язує підприємства здійснювати постійний моніторинг як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, забезпечуючи себе актуальною, доступною, гнучкою та повною інформацією щодо свого становища.

Для комплексного оцінювання інформаційного забезпечення ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» використаємо методики, запропоновані Л. Балабановою, та О. Стельмашенко. В першу чергу варто оцінити інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом підприємства загалом. Для оцінювання було залучено 6 експертів: 3 внутрішні, та 3 зовнішні експерти. Дане оцінювання здійснюється за 5-ти бальною шкалою, де 1 бал – інформація відсутня, 2 бали – інформація майже відсутня, 3 бали – інформація наявна, але обмежено та частково, 4 бали – інформації достатньо, 5 балів – інформація наявна в повному обсязі. Результати оцінювання наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка інформаційного забезпечення стратегічного управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Показники	Внутрішні експерти			Зовнішні експерти		
	1	2	3	4	5	6
Інформація щодо кар'єрних планів працівників	4	5	4	3	3	4
Інформація про особистісні характеристики персоналу	5	4	4	4	5	3
Ставлення персоналу до корпоративної культури підприємства	3	2	2	3	2	3
Інформація про неформальних лідерів у колективі	4	4	3	4	3	4

Продовження таблиці 3.1

Рівень задоволеності персоналу системою мотивації	4	4	5	4	4	3
Інформація про причини незадоволеності персоналу	3	3	2	2	3	2
Досвід роботи працівників у підприємстві	4	5	5	3	4	4
Система цінностей працівників	3	3	2	3	2	2
Інформація про рівень професійної компетентності працівників	4	5	5	4	4	4
Інформація про можливу ротацію персоналу	4	3	3	2	3	2
Інформація про комунікаційні зв'язки між працівниками	3	2	3	1	2	2
Інформація про можливі джерела залучення нових працівників	4	5	5	4	4	4
Інформація про наявні резерви персоналу	5	4	5	4	4	3
Узагальнена оцінка	3,846	3,769	3,692	3,154	3,308	3,077
Рівень інформаційного забезпечення	Високий	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
Середня оцінка за експертами	3,769			3,179		
Загальна оцінка	3,474			Середній		

Розроблено автором на основі [5]

З результатів оцінювання можемо спостерігати, що окремі категорії інформації є представлені сповна (про особистісні характеристики персоналу, рівень задоволеності персоналу системою мотивації, про можливі джерела залучення нових працівників та ін.), натомість категорії такі як інформація про комунікаційні зв'язки між працівниками та система цінностей працівників потребують покращення. Таблиця демонструє тенденцію до гіршого забезпечення інформацією про моральні та психологічні аспекти персоналу на підприємстві. Різниця між внутрішніми та зовнішніми оцінками незначна, що свідчить про об'єктивність оцінювання. Загалом, результати демонструють стабільний середній рівень із потенціалом для вдосконалення в окремих аспектах, таких як мотивація персоналу.

Наступне оцінювання стосуватиметься використання джерел інформації щодо стратегічного управління персоналом підприємства. Вищезгадані експерти

оцінювали категорії, наведені в таблиці 2.10 за трибальною шкалою, де 1 бал – джерело не використовується, 2 бали – використовується частково, 3 бали – використовується повноцінно. Результати дослідження наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка використання джерел інформації щодо стратегічного управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Джерела інформації	Внутрішні експерти			Зовнішні експерти		
	1	2	3	4	5	6
Результати соціологічних та маркетингових досліджень	3	2	3	2	2	3
Результати експертної оцінки	2	2	3	2	1	2
Результати оцінки й атестації персоналу	3	3	3	2	3	2
Результати контент-аналізу матеріалів ЗМІ	2	1	1	1	2	1
Інформація кадрових агентств	2	2	1	2	1	2
Рекомендації вищих навчальних закладів	1	1	1	1	1	1
Внутрішня інформація підприємства	3	2	3	3	2	2
Узагальнена оцінка	2,286	1,857	2,143	1,857	1,714	1,857
Рівень використання джерел інформації	Високий	Середній	Високий	Середній	Середній	Середній
Середня оцінка за експертами	2,095			1,810		
Загальна оцінка	1,952			Середній		

Розроблено автором на основі [5]

Результати даного оцінювання демонструють середній рівень використання джерел інформації. Найнижчі оцінки у експертів обох груп отримали категорії «рекомендації вищих навчальних закладів» та «результати контент-аналізу матеріалів ЗМІ». Оцінювання яскраво демонструє односторонність використання джерел інформації, натомість для успішного функціонування та повноцінного інформаційного забезпечення варто враховувати усі джерела, а не нехтувати певними.

Аналіз якості інформації (таблиця 3.4) здійснено за допомогою шкали, наведеної в таблиці 3.3, та за формулою (3.1).

Таблиця 3.3

Шкала оцінки якості інформації щодо стратегічного управління
персоналом підприємства

Показники	Вага	Бали		
		1	2	3
Своєчасність	0,18	Надходить з запізненням	Надходить з частковим запізненням	Надходить своєчасно
Достатність	0,14	Низька достатність інформації	Достатність середня	Інформації достатньо
Корисність	0,14	Інформація не становить користі	Середня корисність	Інформація корисна
Адресність	0,1	Інформація не надходить за адресою	Тільки частина інформації надходить за адресою	Інформація надходить за адресою
Багатогранність використання	0,08	Низька використовуваність	Середня використовуваність	Висока використовуваність
Швидкість збирання та обробки	0,12	Швидкість низька	Швидкість середня	Швидкість висока
Актуальність	0,15	Інформація не є актуальною	Актуальність середня	Актуальність висока
Порівнянність	0,09	Порівнянність низька	Порівнянність середня	Порівнянність висока
Разом	1,00	КЯ < 1,66 – низька якість інформації 1,67 < КЯ < 2,33 – середня якість інформації 2,34 < КЯ – висока якість інформації		

Джерело: [5]

Формула для розрахунку:

$$КЯ = a * C + b * Д + c * К + d * А + e * Б + f * Ш + g * Ак + h * П \quad (3.1)$$

Де: КЯ – коефіцієнт якості інформації

С – своєчасність

Д – достатність

К – корисність

А – адресність

Б – багатогранність використання

Ш – швидкість збирання та обробки

Ак – актуальність

П – порівнянність

a, b, c, d, e, f, g, h – вагові коефіцієнти кожного з показників відповідно

Таблиця 3.4

Оцінка якості інформації щодо стратегічного управління персоналом
ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Показники	Вага	Внутрішні експерти			Зовнішні експерти		
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6
Своєчасність	0,18	2	3	2	2	2	2
Достатність	0,14	3	2	2	3	1	2
Корисність	0,14	3	2	3	3	2	2
Адресність	0,1	2	2	2	1	2	1
Багатогранність використання	0,08	1	2	1	2	2	1
Швидкість збирання та обробки	0,12	2	3	2	2	2	2
Актуальність	0,15	3	3	2	2	3	1
Порівнянність	0,09	2	2	1	2	1	1
Узагальнена оцінка		2,350	2,450	1,970	2,180	1,920	1,580
Якість інформації щодо стратегічного управління персоналом		Висока	Висока	Середня	Середня	Середня	Низька
Середня оцінка за експертами		2,257			1,893		
Загальна оцінка		2,075			Середня		

Розроблено автором на основі [5]

За результатами дослідження якість інформації експертами була оцінена на середній рівень. Найвище оціненими були своєчасність, корисність та достатність інформації, натомість найнижчу оцінку отримали такі показники як порівнянність та багатогранність використання. З дослідження можна зробити висновок про недостатню місткість інформації та її повноту для використання.

Наступним показником експерти оцінювали якість застосування інформаційних технологій у стратегічному управлінні персоналом підприємства (таблиця 3.6). Для оцінювання цього аспекту інформаційного забезпечення також скористаємося шкалою (таблиця 3.5) та формулою для обчислення показників (3.2).

Таблиця 3.5

Шкала оцінювання якості застосування інформаційних технологій у
стратегічному управлінні персоналом підприємства

Показники	Вага	Бали		
		1	2	3
Автоматизація процесу стратегічного управління персоналом	0,2	Автоматизація на низькому рівні	Автоматизація на середньому рівні	Автоматизація на високому рівні
Рівень використання сучасних засобів збирання, обробки і передачі інформації	0,15	Засоби що використовують ся застарілі	Засоби що використовують ся частково застарілі	Засоби що використовують ся сучасні
Надійність інформаційних технологій	0,15	Використовують ся ненадійні технології	Використовують ся частково надійні технології	Використовують ся надійні технології
Рівень володіння персоналу навичками роботи з інформаційними технологіями	0,2	Персонал зовсім не володіє такими навичками	Частина персоналу володіє такими навичками	Увесь персонал володіє такими навичками
Вміння персоналу користуватись засобами Інтернету	0,18	Персонал зовсім не володіє таким вмінням	Частина персоналу володіє таким вмінням	Увесь персонал володіє таким вмінням
Рівень оновлення програмного забезпечення	0,12	Програмне забезпечення застаріле	Програмне забезпечення не нове, але актуальне	Програмне забезпечення найновіше та регулярно оновлюється
Разом	1,00	КЯ < 1,66 – низька якість застосування 1,67 < КЯ < 2,33 – середня якість застосування 2,34 < КЯ – висока якість застосування		

Джерело: [5]

Формула для розрахунку:

$$КЯ = a * A + b * З + c * Н + d * НП + e * У + f * О \quad (3.2)$$

Де: КЯ – коефіцієнт якості інформації застосування інформаційних технологій

A – Автоматизація процесу стратегічного управління персоналом

З – Рівень використання сучасних засобів збирання, обробки і передачі інформації

Н – Надійність інформаційних технологій

НП – Рівень володіння персоналу навичками роботи з інформаційними технологіями

У – Вміння персоналу користуватись засобами Інтернету

О – Рівень оновлення програмного забезпечення

a, b, c, d, e, f – вагові коефіцієнти кожного з показників відповідно

Таблиця 3.6

Аналіз якості застосування інформаційних технологій у стратегічному управлінні персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Показники	Вага	Внутрішні експерти			Зовнішні експерти		
		1	2	3	4	5	6
Автоматизація процесу стратегічного управління персоналом	0,2	2	3	2	2	2	2
Рівень використання сучасних засобів збирання, обробки і передачі інформації	0,15	3	2	3	3	3	3
Надійність інформаційних технологій	0,15	2	3	3	2	3	2
Рівень володіння персоналу навичками роботи з інформаційними технологіями	0,2	3	3	3	3	3	3
Вміння персоналу користуватись засобами Інтернету	0,18	3	3	3	3	3	3
Рівень оновлення програмного забезпечення	0,12	3	3	3	2	3	2
Узагальнена оцінка		2,650	2,850	2,800	2,530	2,800	2,530
Якість застосування інформаційних технологій		Висока	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока
Середня оцінка за експертами		2,767			2,620		
Загальна оцінка		2,693			Висока		

Розроблено автором на основі [5]

Оскільки ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є ІТ-підприємством, високий результат був очікуваним у цьому дослідженні. Тим не менш, варто звернути увагу на такий аспект, як автоматизація процесу стратегічного управління персоналом для забезпечення вищої ефективності.

Інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» характеризується середнім рівнем із сильними

сторонами в технічних аспектах, таких як використання інформаційних технологій, та слабшими сторонами в морально-психологічних аспектах і використанні зовнішніх джерел інформації.

З метою покращення інформаційного забезпечення системи стратегічного управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» пропонуємо провести ґрунтовний конкурентний аналіз системи УП за підсистемами.

Для оцінки застосуємо множину методів оцінки конкурентоспроможності, серед яких: метод «багатокутника», метод «конкурентної сили», «векторний» метод та інші. Для порівняння підберемо трьох конкурентів ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». Серед них:

- IT Step Academy: Міжнародний навчальний центр, що спеціалізується на професійній комп'ютерній освіті. Академія пропонує різноманітні програми, включаючи курси для дорослих, дітей та підлітків, а також індивідуальні та спеціалізовані комп'ютерні курси.
- Hillel IT School: Освітня платформа, яка надає широкий спектр ІТ-курсів, включаючи програмування, дизайн, маркетинг та управління проектами. Школа відома своєю обширною навчальною платформою та високим рівнем клієнтоорієнтованості.
- SkillUp: Компанія, що пропонує онлайн та офлайн-курси для підвищення кваліфікації та підготовки фахівців для провідних ІТ-компаній України. Вона фокусується на наданні практичних знань та навичок, необхідних для успішної кар'єри в ІТ-сфері.

Метод профілів у полярній системі координат (багатокутник конкурентоспроможності). Багатокутник конкурентоспроможності — один із методів оцінити здатність продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку. Він належить до графічних методів оцінювання конкурентоспроможності та дозволяє визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця, які потрібно посилити.

Для реалізації оцінювання оберемо критерії для «осей» багатокутника та експертним шляхом призначимо вагові коефіцієнти. В контексті системи

управління персоналом доцільними будуть наступні критерії:

Таблиця 3.7

Осі-критерії багатокутника для оцінювання системи УП*

№	Критерій	Опис	Ваговий коефіцієнт
К ₁	Забезпеченість	кадрове, інформаційне, технічне та правове забезпечення системи.	0,18
К ₂	Сприйняття та задоволеність	відповідність очікуванням працівників.	0,15
К ₃	Результативність	ефективність підсистеми та її вплив на цілі компанії.	0,2
К ₄	Інноваційність	використання сучасних HR-технологій, методів та інструментів.	0,12
К ₅	Гнучкість	здатність адаптуватися до змін у компанії та на ринку праці.	0,18
К ₆	Вартість	фінансова ефективність підсистеми, співвідношення витрат і результатів.	0,17

*Розроблено автором

За обраними критеріями, оцінюємо систему експертним шляхом, за допомогою бальної шкали, де 1-найнижча оцінка, 10-найвища. Зважуємо оцінки використовуючи наведені вагові коефіцієнти:

Таблиця 3.8

Експертна оцінка системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» для методу багатокутника*

	Критерій	К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅	К ₆
	<i>Вага</i>	<i>0,18</i>	<i>0,15</i>	<i>0,2</i>	<i>0,12</i>	<i>0,18</i>	<i>0,17</i>
GoIT	Оцінка	8	6	9	8	9	7
	Зважена оцінка	1,44	0,9	1,8	0,96	1,62	1,19
IT Step Academy	Оцінка	8	5	8	7	8	7
	Зважена оцінка	1,44	0,75	1,6	0,84	1,44	1,19
Hillel IT School	Оцінка	7	9	6	9	7	8
	Зважена оцінка	1,26	1,35	1,2	1,08	1,26	1,36
SkillUp	Оцінка	7	9	7	8	6	7
	Зважена оцінка	1,26	1,35	1,4	0,96	1,08	1,19

*Розроблено автором

Графічне зображення отриманого багатокутника наведено нижче.

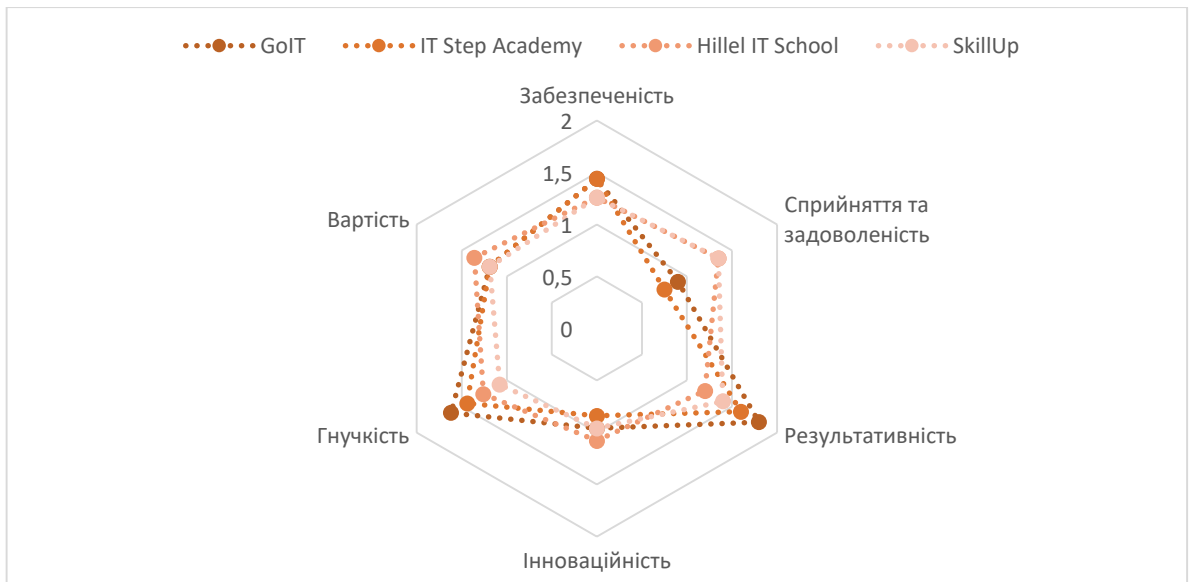


Рис. 3.1. Багатокутник конкурентоспроможності системи УП ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Показник конкурентоспроможності (далі КСП) є площею отриманого багатокутника. Якщо вважати що кути багатокутника рівні, площу розраховуємо за формулою:

$$КСП_i = r_{i1} * r_{i2} + r_{i2} * r_{i3} + \dots + r_{in} * r_{i1} \quad (3.3)$$

КСП системи управління персоналом у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» за даним методом дорівнює 9,84. Оцінка конкурентів:

- IT Step Academy = 8,26
- Hillel IT School = 9,41
- SkillUp = 8,76

Для комплексного оцінювання застосуємо метод обчислення показника «конкурентної сили» системи управління персоналом на підприємстві. Критерії та експертні оцінки наведені в таблиці 3.8. Показник «конкурентної сили» обчислюється за формулою:

$$КС_i = \sum_{j=1}^m w_j (КС_{ij} - \max_{k \neq i} КС_{kj}) \quad (3.4)$$

За максимальне значення візьмемо максимальну бальну оцінку конкурентів за кожним з критеріїв. Отримані результати:

- GoIT = -0,36

- IT Step Academy = -1,39
- Hillel IT School = -0,85
- SkillUp = -1,41

«Векторний» метод. Відповідно до даного методу конкурентоспроможність підприємства визначається близькістю до «ідеального» підприємства, яке визначається як «найкраще» за критеріями оцінювання. Оцінки підприємства наведені в таблиці 3.8. «Найкращим» вважатимемо уявне підприємство що має найвищі оцінки за кожним критерієм. Обчислимо довжину вектора досліджуваного підприємства за формулою:

$$\left| \vec{c}_i \right| = \sqrt{c_{i1}^2 + c_{i2}^2 + \dots + c_{im}^2} \quad (3.5)$$

Довжина вектора, відповідно КСП, системи управління персоналом у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» дорівнює 3,295. Довжина вектора конкурентів складає:

- IT Step Academy = 3,027
- Hillel IT School = 2,994
- SkillUp = 2,941

Метод теорії бажаності. Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства пропонується вибирати таку систему показників: ефективності виробничої діяльності підприємства, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару, конкурентоспроможності товару та ефективності інноваційної діяльності.

Для аналізу конкурентоспроможності системи управління персоналом модифікуємо даний метод відповідно до своїх потреб. Результати змін та модифіковані критерії наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Модифіковані критерії для застосування методу теорії бажаності для оцінювання системи УП*

№	Оригінальний критерій	Модифікований критерій	Вага
K ₁	Ефективність виробничої діяльності підприємства	Ефективність кадрової політики та управління персоналом	5
K ₂	Ефективність фінансового стану підприємства	Рівень оплати праці та соціальних гарантій	4
K ₃	Ефективність організації збуту і просування товару	Ефективність підбору, адаптації та утримання персоналу	4
K ₄	Конкурентоспроможність товару	Компетентність та професійний розвиток співробітників	4
K ₅	Ефективність інноваційної діяльності	Рівень інноваційності HR-процесів та навчання персоналу	3

*Розроблено автором

Матриця експертних оцінок системи управління персоналом у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» представлена у таблиці 3.10

Таблиця 3.10

Експертна оцінка системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» для методу теорії бажаності*

Критерій	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅
<i>Вага</i>	5	4	4	4	3
GoIT	9	7	6	9	8
IT Step Academy	8	7	7	7	8
Hillel IT School	7	8	6	8	7
SkillUp	6	8	9	7	9

*Розроблено автором

Інтегральний показник конкурентоспроможності знаходиться за методом теорії бажаності, тобто загальний показник конкурентоспроможності розраховується у вигляді середнього геометричного з урахуванням важливості кожного з часткових показників за формулою:

$$K = \sqrt{(w_1+w_2+w_3+w_4+w_5)} e_1^{w_1} * e_2^{w_2} * e_3^{w_3} * e_4^{w_4} * e_5^{w_5} \quad (3.6)$$

Інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» дорівнює 7,75, показники конкурентів складають:

- IT Step Academy = 7,38

- Hillel IT School = 7,16
- SkillUp = 7,55

Загальна таблиця результатів оцінювання наведена нижче.

Таблиця 3.11

Зведена таблиця результатів оцінювання конкурентоспроможності системи УП ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»*

Компанія	Багатокутник конкурентоспроможності	Показник «конкурентної сили»	«Векторний» метод	Метод теорії бажаності
GoIT	9,84	-0,36	3,295	7,75
IT Step Academy	8,26	-1,39	3,027	7,38
Hillel IT School	9,41	-0,85	2,994	7,16
SkillUp	8,76	-1,41	2,941	7,55

*Розроблено автором

Проведений аналіз конкурентоспроможності системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» показав, що вона має доволі високі показники ефективності порівняно з конкурентами. За методом багатокутника конкурентоспроможності компанія отримала найвищий результат (9,84), що свідчить про добре збалансовані аспекти її кадрової політики. Аналіз за методом «конкурентної сили» показав незначний негативний результат (-0,36), що є найкращим серед досліджених компаній. За векторним методом система управління персоналом також виявилася найбільш конкурентоспроможною (3,295). Нарешті, за методом теорії бажаності компанія продемонструвала інтегральний показник 7,75, що також є найкращим серед розглянутих конкурентів.

Таким чином, система управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» має сильні позиції на ринку та ефективно відповідає сучасним вимогам. Водночас є певні аспекти, які можна покращити, зокрема рівень інноваційності HR-процесів та фінансову ефективність підсистеми. Загалом, компанія демонструє стабільну конкурентоспроможність і може використовувати результати дослідження для подальшого вдосконалення своєї кадрової політики.

3.2 Методичне забезпечення обґрунтування стратегії управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Система управління персоналом є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства, особливо в динамічній ІТ-галузі, де конкуренція за таланти та швидкі зміни зовнішнього середовища вимагають стратегічного підходу до формування кадрової політики. Для ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» розробка ефективної стратегії управління персоналом передбачає комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на HR-процеси. У цьому розділі використано адаптований SPACE-аналіз, який дозволяє оцінити стратегічну позицію системи управління персоналом компанії та її конкурентів, визначити сильні та слабкі сторони, а також сформулювати рекомендації для подальшого розвитку. Модифіковані критерії аналізу враховують специфіку HR-процесів, що забезпечує точність оцінювання та практичну цінність отриманих результатів.

SPACE-аналіз — комплексний метод стратегічного управління на основі багатокритеріального аналізу, який призначений для визначення стратегічної позиції підприємства (бізнес-одиниць) та формування стратегічних рекомендацій.

У класичному SPACE-аналізі оцінюється конкурентна позиція стратегічних зон господарювання підприємства, тож модифікуємо критерії під специфіку оцінювання системи управління персоналом. Змінені критерії наведені в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Модифіковані критерії для оцінювання системи управління персоналом для SPACE-аналізу*

Фінансова сила (FS) – внутрішні фінансові ресурси системи управління персоналом	Бюджет HR-служби
	Витрати на навчання персоналу
	Рівень зарплат і компенсацій у порівнянні з ринковими
	Рентабельність інвестицій у персонал
	Частка витрат на автоматизацію HR-процесів

Продовження таблиці 3.12

Конкурентна перевага (CA) – внутрішня ефективність системи управління персоналом	Кадрова стабільність
	Рівень задоволеності працівників
	Темп укомплектування штату
	Доля внутрішніх підвищень у порівнянні з зовнішнім наймом
	Рівень цифровізації HR-процесів
Стабільність середовища (ES) – зовнішній вплив на систему управління персоналом	Конкуренція за таланти на ринку праці
	Зміни в законодавстві щодо трудових відносин
	Динаміка безробіття в регіоні
	Вплив демографічних змін
	Плинність персоналу в галузі
Галузева привабливість (IS) – зовнішній потенціал системи управління персоналом	Середня продуктивність працівників у галузі
	Репутація компанії як роботодавця
	Рівень інноваційності в управлінні персоналом у галузі
	Доступність кваліфікованих кадрів
	Популярність компанії серед випускників

*Розроблено автором

Оцінимо експертним шляхом системи управління персоналом досліджуваного підприємства та його конкурентів за шкалою від 1 до 6, де 6 – найкращий показник, 1 – найгірший. Результати оцінювання за критеріями наведені в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Матриця SPACE-аналізу для системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»*

		Вага	GoIT		IT Step Academy		Hillel IT School		SkillUp	
			Пот.	Прог.	Пот.	Прог.	Пот.	Прог.	Пот.	Прог.
FS	Бюджет HR-служби	0,15	5	4	6	4	5	3	6	4
	Витрати на навчання персоналу	0,28	4	5	6	3	4	5	6	3
	Рівень зарплат і компенсацій у порівнянні з ринковими	0,2	5	6	5	2	3	4	5	2
	Рентабельність інвестицій у персонал	0,22	4	5	6	3	4	5	6	3
	Частка витрат на автоматизацію HR-процесів	0,15	6	5	3	4	6	4	3	4

Продовження таблиці 3.13

CA	Кадрова стабільність	0,2	4	5	2	4	3	5	2	4
	Рівень задоволеності працівників	0,25	4	5	6	3	4	5	6	3
	Темп укомплектування штату	0,15	5	6	5	2	3	4	5	2
	Доля внутрішніх підвищень у порівнянні з зовнішнім наймом	0,25	5	5	6	3	4	5	6	3
	Рівень цифровізації HR-процесів	0,15	6	5	3	4	6	4	3	4
IS	Середня продуктивність працівників у галузі	0,25	4	5	5	6	3	3	4	5
	Репутація компанії як роботодавця	0,15	4	4	4	5	2	2	3	4
	Рівень інноваційності в управлінні персоналом у галузі	0,27	4	5	3	4	4	4	5	3
	Доступність кваліфікованих кадрів	0,18	4	4	5	5	3	3	4	5
	Популярність компанії серед випускників	0,15	4	5	4	5	2	2	3	4
ES	Конкуренція за таланти на ринку праці	0,25	4	4	5	6	3	3	4	5
	Зміни в законодавстві щодо трудових відносин	0,18	5	6	4	3	4	5	6	4
	Динаміка безробіття в регіоні	0,2	4	5	3	5	4	4	5	3
	Вплив демографічних змін	0,17	3	4	5	5	3	3	4	5
	Плинність персоналу в галузі	0,2	3	4	4	5	2	2	3	4

*Розроблено автором

«Зважування» експертних оцінок у межах кожної групи часткових критеріїв для кожної бізнес-одиниці здійснюють за формулами:

$$FS_i = \sum_j w_j^{FS} * FS_i^j; IS_i = \sum_j w_j^{IS} * IS_i^j \quad (3.7)$$

$$CA_i = \sum_j w_j^{CA} * CA_i^j - 6; ES_i = \sum_j w_j^{ES} * ES_i^j - 6 \quad (3.8)$$

Також для кожної системи побудуємо вектори з координатами: $x_i=CA_i+IS_i$ та $y_i=FS_i+ES_i$, які можуть бути розміщені в одному з чотирьох квадрантів: «агресивний стан», «конкурентний стан», «захисний стан», «консервативний стан» з відповідними стратегіями.

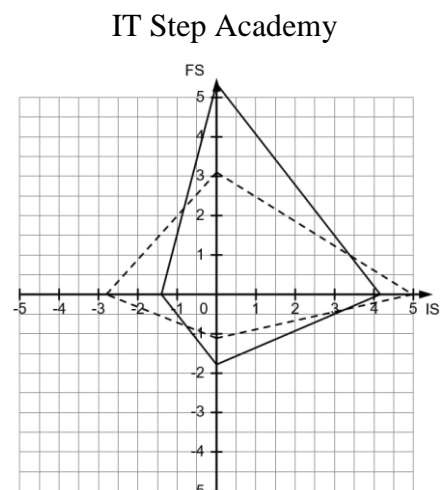
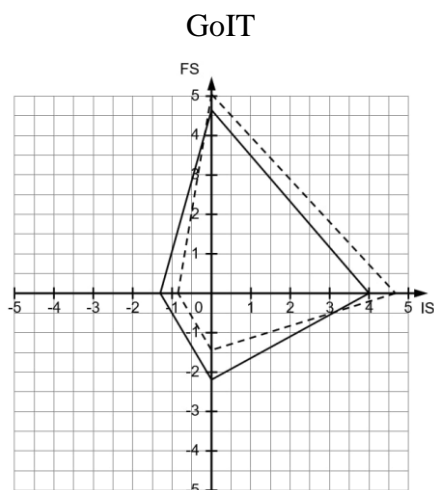
Таблиця 3.14

Розраховані параметри SPACE-аналізу та вектори системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»*

	Значення за ключовими критеріями								Координати векторів			
	FS		CA		IS		ES		x		y	
	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.
GoIT	4,65	5,05	-1,3	-0,85	4	4,67	-	-1,44	2,7	3,82	2,46	3,61
IT Step Academy	5,35	3,1	-1,4	-2,8	4,16	4,98	-	-1,11	2,76	2,18	3,57	1,99
Hillel IT School	4,25	4,35	-	-1,3	2,97	2,97	-	-2,64	0,92	1,67	1,43	1,71
SkillUp	5,35	3,1	-1,4	-2,8	3,97	4,16	-	-1,78	2,57	1,36	3,71	1,32

*Розроблено автором

SPACE-чотирикутники системи управління персоналом підприємства та конкурентів наведені на рисунку 3.2.



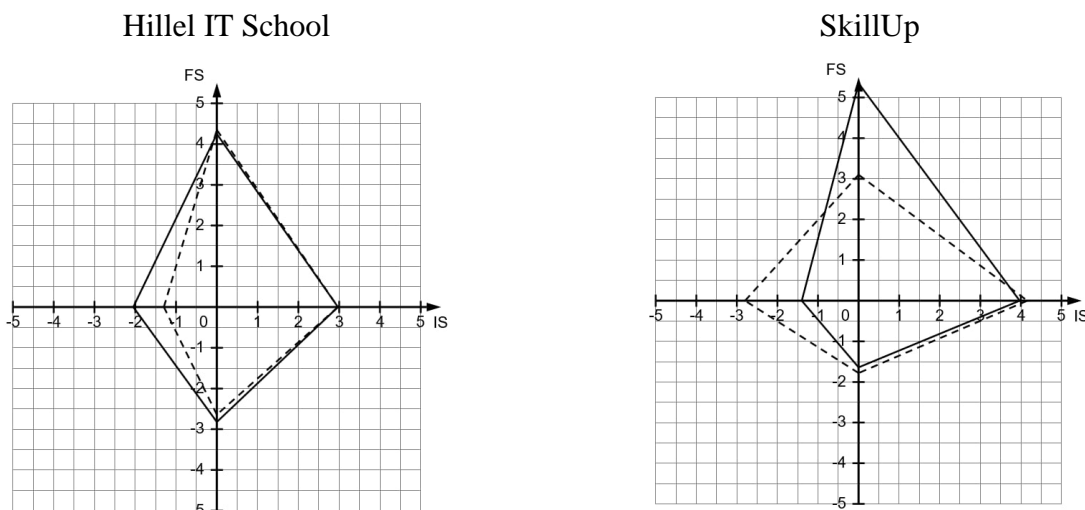


Рис. 3.2. SPACE-чотирикутники системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» та конкурентів

Для формування стратегічних рекомендацій для кожної системи необхідно застосувати суперпозицію визначених вище базових траєкторій і відповідних стратегічних ініціатив. Відповідні траєкторії, назвемо їх S-траєкторіями або S-векторами (від англ. Strategy), можуть бути представлені як суми двох векторів (векторів базових траєкторій). Зобразимо матрицю динамічного SPACE-аналізу, де GoIT представлена помаранчевим кольором, IT Step Academy – червоним, Hillel IT School – синім, а SkillUp – зеленим.

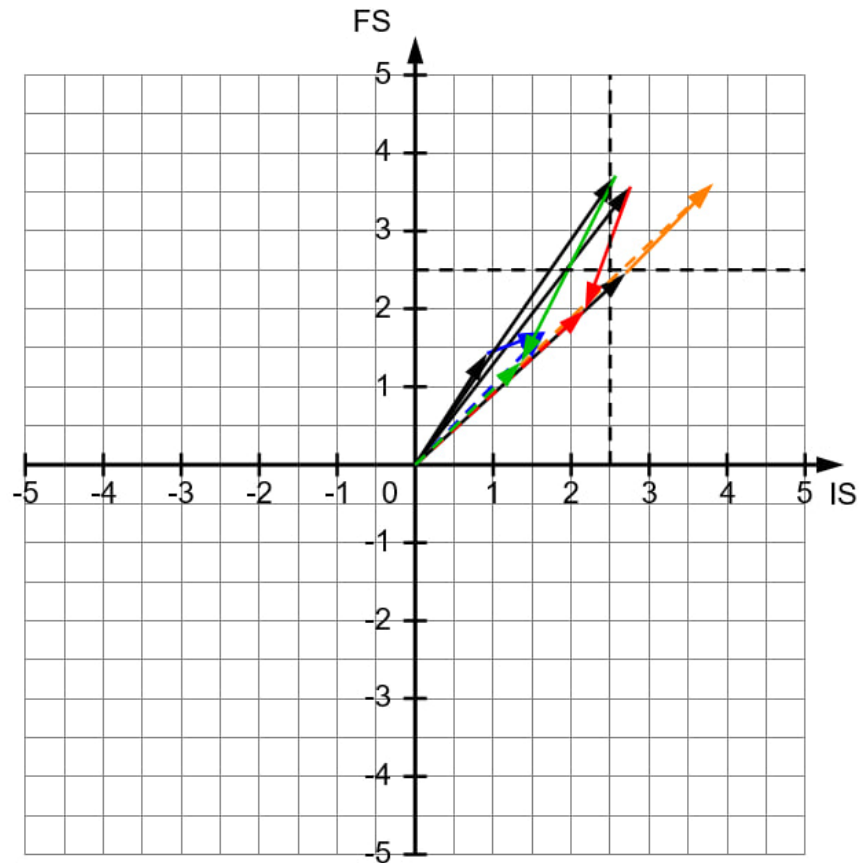


Рис. 3.3. Матриця динамічного SPACE-аналізу

Використовуючи суперпозицію відповідних траєкторій та стратегічних ініціатив, враховуючи вектори початкового та прогнозованого станів (напрямок та величину), з використанням матриці стратегічних рішень, сформуємо перелік стратегічних рекомендацій (таблиця 3.16), які можуть слугувати основою для розробки стратегії розвитку кожної системи управління персоналом.

Таблиця 3.15

Формування стратегічних рекомендацій для систем управління персоналом*

	ΔFS	ΔCA	ΔIS	ΔES	S-вектор	Стратегічний стан	Суперпозиція
GoIT	0,4	0,45	0,67	0,75	$1,15a+1,12b$	A1	AS11 AS21
IT Step Academy	-2,25	-1,4	0,82	0,67	$1,58c+0,58d$	A3	AS32 AS42
Hillel IT School	0,1	0,75	0	0,18	$0,28a+0,75b$	A3	AS11 AS22
SkillUp	-2,25	-1,4	0,19	-0,14	$2,39c+1,21d$	A3	AS31 AS42

*Розроблено автором

На основі обчислень наведених вище, сформовані рекомендації для розвитку системи управління персоналом у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». Результати представлені в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Рекомендації для системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» на основі SPACE-аналізу*

Стратегічний стан	Висновок	Рекомендації
<p>Агресивний стан: високий потенціал для розвитку завдяки сильним внутрішнім ресурсам, конкурентним перевагам та стабільному зовнішньому середовищу. Цей стан характеризується: Стабільним фінансуванням HR-напряму, що дозволяє активно інвестувати в навчання персоналу, розширення компенсаційних пакетів і автоматизацію процесів управління. Високою ефективністю внутрішніх процесів, зокрема оптимізацією найму, підвищеним рівнем задоволеності працівників і цифровізацією HR-функцій. Привабливістю галузі, яка створює можливості для залучення нових талантів та вдосконалення кадрової політики.</p>	<p>Результати дослідження свідчать, що компанія має достатній потенціал для подальшого розвитку, зокрема завдяки стабільному фінансуванню HR-напряму, ефективним внутрішнім процесам та перспективам галузі. Водночас висока конкуренція за таланти та зміни в регулюванні ринку праці можуть створювати певні виклики. Враховуючи стратегічну позицію компанії, рекомендується зосередитися на зміцненні конкурентних переваг, впровадженні інноваційних HR-рішень та посиленні бренду роботодавця. Це дозволить підвищити ефективність системи управління персоналом і забезпечити її стійкий розвиток у майбутньому.</p>	<p>Посилення програм залучення та утримання талантів шляхом розширення пакету компенсацій та соціальних пільг. Інвестування у навчання персоналу, створення корпоративного університету або розширення партнерств із навчальними закладами. Розвиток бренду роботодавця через активну присутність на ринку праці, зокрема участь у профільних заходах та ярмарках вакансій. Автоматизація HR-процесів для підвищення ефективності управління персоналом, включаючи впровадження сучасних HRM-систем та аналітики даних.</p>

*Розроблено автором

Проведений SPACE-аналіз системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» дозволив визначити її стратегічну позицію в порівнянні з конкурентами та сформувані обґрунтовані рекомендації для розвитку. Аналіз показав, що компанія перебуває в агресивному стратегічному стані, що свідчить про її сильні внутрішні ресурси, ефективні HR-процеси та сприятливі зовнішні умови. Це створює передумови для активного розвитку кадрової політики,

зокрема через посилення програм залучення талантів, інвестування в навчання та цифровізацію HR-процесів. Водночас для утримання конкурентних переваг необхідно враховувати виклики, пов'язані з високою конкуренцією за таланти та змінами в законодавстві. Запропоновані рекомендації, базовані на результатах аналізу, можуть бути використані для розробки стратегії управління персоналом, що забезпечить стійке зростання компанії в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведене в рамках кваліфікаційної роботи, присвячене аналізу та вдосконаленню системи стратегічного управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», дозволило сформулювати низку ключових теоретичних положень, оцінити ефективність діючої системи управління персоналом, а також розробити обґрунтовані рекомендації для її вдосконалення.

Стратегічне управління персоналом є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності організації, особливо в умовах динамічного ринкового середовища. Воно передбачає інтеграцію кадрових процесів із загальною бізнес-стратегією, орієнтацію на довгострокові цілі, системний підхід до управління людськими ресурсами та проактивність у реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Дослідження показало, що стратегічний HR-менеджмент сприяє формуванню конкурентних переваг через розвиток людського капіталу, впровадження інноваційних практик та створення організаційної культури, яка підтримує стратегічні цілі компанії. Основними принципами стратегічного управління персоналом, визначеними на основі аналізу літератури, є інтеграція з бізнес-стратегією, довгострокова орієнтація, системність і проактивність.

Типи та напрями кадрових стратегій. Аналіз літератури дозволив класифікувати кадрові стратегії за різними критеріями, зокрема за рівнем стабільності підприємства та динамікою чисельності персоналу (стратегії «Розвиток», «Стабільність», «Спад»), а також за підходом до взаємодії з працівниками (партнерська, асиміляційна, стратегія спільності цінностей). Кожна стратегія має свої особливості та застосовується залежно від специфіки діяльності організації. У ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» використовується гнучка кадрова політика, орієнтована на розвиток талантів, мотивацію та підтримку інноваційної культури, що відповідає партнерській стратегії з елементами стратегії спільності цінностей.

Проведений аналіз системи управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» виявив, що система управління персоналом компанії є відносно

ефективною та відповідає сучасним вимогам ІТ-галузі. Сильними сторонами є використання сучасних інформаційних технологій, прозора система оцінювання персоналу на основі KPI та OKR, а також гнучкість у залученні кадрів через віддалений формат роботи. За результатами TOPSIS-аналізу, найрозвиненішою підсистемою виявилася підсистема оцінювання персоналу, яка забезпечує об'єктивність і прозорість у визначенні компетенцій працівників. Водночас найслабшою є підсистема забезпечення нормальних умов праці, що пов'язано з обмеженнями віддаленого формату, такими як слабка неформальна комунікація та ризики емоційного вигорання.

SWOT-аналіз підтвердив сильні сторони компанії, зокрема потужний кадровий потенціал, розвинуту систему мотивації та використання сучасних HR-інструментів. Однак виявлено й слабкі сторони, такі як недостатня залученість працівників до навчання, обмежений зовнішній досвід та ризики, пов'язані з віддаленим форматом роботи. Зовнішнє середовище відкриває можливості для впровадження інноваційних HR-рішень і залучення глобальних талантів, але також створює загрози, такі як конкуренція за кадри та зміни в законодавстві. Ці висновки стали основою для формування рекомендацій.

Діагностика стратегічного управління персоналом показала, що система стратегічного управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» перебуває на середньому рівні ефективності. Основними проблемами є недостатня гнучкість стратегії, часткова відповідність цілей вимогам конкретизації та досяжності, а також обмежена адаптивність до зовнішніх змін. Це свідчить про необхідність вдосконалення планування та узгодження кадрових цілей із місією та корпоративною стратегією компанії.

Оцінка інформаційного забезпечення. Аналіз інформаційного забезпечення системи стратегічного управління персоналом виявив стабільний середній рівень. Сильними сторонами є своєчасність, корисність і достатність інформації, а також високий рівень використання інформаційних технологій, що є очікуваним для ІТ-компанії. Однак слабкими сторонами є недостатня увага до морально-психологічних аспектів персоналу та обмежене використання

зовнішніх джерел інформації, таких як рекомендації вищих навчальних закладів чи контент-аналіз медіа.

Проведений аналіз конкурентоспроможності системи управління персоналом за методами багатокутника конкурентоспроможності, конкурентної сили, векторного методу та теорії бажаності показав, що система управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» має високі показники порівняно з конкурентами (IT Step Academy, Hillel IT School, SkillUp). Найвищий результат отримано за методом багатокутника (9,84), що свідчить про збалансованість кадрової політики. Водночас аналіз виявив потенціал для вдосконалення в таких аспектах, як інноваційність HR-процесів і фінансова ефективність підсистем.

SPACE-аналіз показав, що система управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» перебуває в агресивному стратегічному стані, що вказує на сильні внутрішні ресурси та сприятливі зовнішні умови. Це створює можливості для активного розвитку кадрової політики. На основі аналізу сформовано рекомендації, які включають:

- Посилення програм залучення талантів. Рекомендується розширити співпрацю з навчальними закладами та використовувати зовнішні джерела для пошуку кваліфікованих кадрів, що дозволить компенсувати дефіцит талантів і підвищити конкурентоспроможність на ринку праці.
- Інвестиції в навчання та розвиток. Необхідно впроваджувати інноваційні програми навчання, зокрема з акцентом на цифрові технології та штучний інтелект, для забезпечення актуальності компетенцій працівників.
- Цифровізація HR-процесів. Подальша автоматизація процесів управління персоналом, включаючи рекрутинг, адаптацію та оцінювання, сприятиме підвищенню ефективності та зниженню витрат.
- Покращення умов праці. Для подолання недоліків віддаленого формату роботи пропонується впроваджувати well-being програми,

спрямовані на підтримку психологічного здоров'я працівників, а також створювати можливості для неформальної комунікації через віртуальні платформи.

- Удосконалення корпоративної культури. Рекомендується посилити ініціативи для підтримки інноваційної та клієнтоорієнтованої культури, що сприятиме утриманню талантів і підвищенню їхньої залученості.
- Адаптація до зовнішніх змін. Необхідно вдосконалити механізми моніторингу зовнішнього середовища для своєчасного реагування на зміни в законодавстві, ринкових умовах і технологічних трендах.

Дослідження досягло поставленої мети – аналізу та вдосконалення системи стратегічного управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». Виконані завдання, зокрема аналіз теоретичних основ, оцінка діючої системи управління персоналом, діагностика її ефективності, аналіз інформаційного забезпечення та конкурентоспроможності, а також розробка рекомендацій на основі SPACE-аналізу. Рекомендації є обґрунтованими, реальними та спрямованими на практичне застосування, що відповідає вимогам кваліфікаційної роботи бакалавра.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» через вдосконалення кадрової політики. Вони враховують сучасні тенденції ІТ-галузі, зокрема зростання конкуренції за таланти, швидкий розвиток технологій і потребу в гнучкості. Впровадження рекомендацій сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та залученості працівників, а також зміцненню позицій компанії на ринку.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз впливу запропонованих заходів на фінансові показники компанії, оцінку ефективності впровадження well-being програм, а також вивчення впливу цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, на HR-процеси. Це дозволить

поглибити розуміння динаміки кадрової політики в ІТ-галузі та розробити нові інструменти для її вдосконалення.

Система стратегічного управління персоналом ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» демонструє високий рівень ефективності, що підтверджується результатами аналізу конкурентоспроможності та SPACE-аналізу. Однак для забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища необхідно вдосконалити окремі аспекти, зокрема підсистему забезпечення умов праці, інформаційне забезпечення та адаптивність до зовнішніх змін. Запропоновані рекомендації є реальними, обґрунтованими та спрямованими на підвищення конкурентоспроможності компанії через ефективне управління людським капіталом. Їх впровадження сприятиме зміцненню позицій ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» на ринку ІТ-послуг і забезпечить стійке зростання в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. АРМСТРОНГ, М. Практика управління людськими ресурсами/Майкл Армстронг., 2010.–824 с.–(10). Класика МВА, 2018.
2. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – Донецьк : Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2008. – 551 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник.– К.: Центр
4. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія] / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. — 238 с.
5. Балабанова, Л. В., & Стельмашенко, О. В. (2011). Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 229.
6. Балан В. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу / В. Балан, І. Тимченко // Схід. - 2016. - № 4. - С. 5-16. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_4_2.
7. Балан В.Г. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств / В.Г. Балан, Л.А. Анісімова // Теоретичні та прикладні питання економіки. – Випуск 25. – 2011. – С. 33–42.
8. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: навч. посіб. / В.Г. Балан – К.: Нічлава, 2008. – 465 с
9. Білорус Т. В. Формування кадрової стратегії підприємства на основі SPACE-аналізу. Технологічний центр, 2018, 16.
10. Білорус Т.В. Комплексне оцінювання системи управління персоналом компанії. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2020. С. 72-77.

11. Гакова, М. В. (2019). Сучасні підходи щодо визначення сутності стратегічного управління персоналом підприємства.
12. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.6.27
13. Гондарева, Ірина Вячеславівна, Вікторія Анатоліївна Євтушенко, and Вікторія Іванівна Ковальова. "Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах." (2022).
14. Денисенко, М. П., Будякова, О. Ю., Волощук, Ю. В. (2019). Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (54)), 137-144.
15. Довбня, С. Б., Письменна, О. О. (2015). Основні етапи формування кадрової стратегії та зміст стратегічних альтернатив в області управління персоналом. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка*, (23, вип. 9 (3)), 126-133.
16. Дороніна, О., & Алярова, А. (2022). СТРАТЕГІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СЕРЕДОВИЩІ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ. *Економіка та суспільство*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-2>
17. Жоган, І. М. "Стратегічне управління персоналом підприємства." (2011).
18. Журавель, А. В., О. О. Чернушкіна. "Стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства." *Становлення та особливості регулювання міжнародних економічних відносин* (2019): 97-100.
19. Ігнат'єва І. А. *Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства / І.А. Ігнат'єва // Проблеми науки. — 2005. — № 1. — С. 8—12.*
20. Ігнат'єва, І. А., and Т. М. Сидоренко. "Удосконалення системи стратегічного управління персоналом сучасного підприємства." *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну* (2012).

21. Кармінська-Белоброва, Марина Володимирівна. "Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки." Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво 2 (2013): 123-126.
22. Ковальчук, В., Руда, Д. Я., & Яремчук, Д. Я. (2018). Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом в забезпеченні конкурентоспроможності організації. Економічний дискурс, (3), 135-140.
23. Мамотенко, Д. Ю. (2015). Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки, (14 (3)), 49-52.
24. Маслак, О. О., and А. В. Колодійчук. "Стратегічні аспекти управління персоналом." Науковий вісник НЛТУ України 20.6 (2010): 307-312.
25. Міщенко А. П. Стратегічне управління: [навч. посібник] / А.П. Міщенко. — К.: "Центр навчальної літератури", 2004. — 366 с.
26. Наумова, О. О. "Стратегії управління персоналом підприємства." Вчені записки Університету «КРОК» 1 (61) (2021): 137-141.
27. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент: Навч. Посібник. - К.: ЕксОб, 2001.
28. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.
29. Організаційні структури: Схеми та описи організаційної структури компанії. Внутрішній документ компанії GoIT.
30. Островська, Г. Й. "Особливості стратегічного управління персоналом підприємства." VI Міжнародна науково-практична конференція Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні (2023): 319-322.
31. Офіційний сайт компанії GoIT. URL: <https://goit.global/ua/>
32. Павловська Н. Основні складові кадрової політики підприємства / Н.Павловська, Ю. Спасенко // Довідник кадровика. – 2012. –№ 2. – С. 88-92.

- 33.Парій, Л. В., А. Р. Клименко. "Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації." Підприємництво та інновації 32 (2024): 211-216.
- 34.Петрова, І. "Стратегічне управління людськими ресурсами." Україна: аспекти праці 4 (2013): 51-51.
- 35.Потишняк, О. М. "Сучасна стратегія управління персоналом підприємства." Сталий розвиток економіки 2 (2013): 82-85.
- 36.Рачинський, А. П. "Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз." Державне управління: удосконалення та розвиток 3 (2012).
- 37.Ремезовська-Ільченко, Ладіслава-Анастасія Володимирівна, and Кристина Валентинівна Ковальська. "Особливості стратегічного управління персоналом організації." EDITORIAL BOARD (2021): 125.
- 38.Розробка стратегій управління персоналом методом концептуального абстрагування / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу. - 2016. - Вип. 28. - С. 69-83. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2016_28_8
- 39.Романюк Л., "Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами." Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки 4 (37) (2020): 119-129.
- 40.Романюк, Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. - Кіровоград: КНТУ, 2010. - Вип. 17. - С. 422-429.
- 41.Сардак, О. В. (2014). Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг, (1), 226-235.
- 42.Синіговець, О. М. (2009). Стратегічне управління персоналом підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, (26), 231-233.

43. Статистика, віком та освітою: Дані про демографічні характеристики працівників компаній. Внутрішній документ компанії GoIT.
44. Стаття «Скільки випускників IT Generation знайшли роботу в галузі. Статистика за школами» URL: <https://dou.ua/lenta/news/it-generation-and-job/>
45. Стельмашенко, О. В. (2013). Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства. Вісник Одеського національного університету. Економіка, (18, Вип. 3 (3)), 96-99.
46. Стратегічна сесія 2023-2027: Матеріали стратегічної сесії щодо планування розвитку компаній на 2023-2027 роки. Внутрішній документ компанії GoIT.
47. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: [монографія] / [Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін.]. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. — 304 с.
48. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства / Л.О. Бившева, О.О. Кондратенко, С.В. Желдак, А.О. Коваленченко // Економічний вісник Донбасу. — 2020. — № 1 (59). — С. 137-144. — Бібліогр.: 18 назв. — укр.
49. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства / Л. О. Бившева, О. О. Кондратенко, С. В. Желдак, А. О. Коваленченко // Економічний вісник Донбасу. - 2020. - № 1 (59). - С. 137-144.
50. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А. М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2014. - № 1. - С. 148-155. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_1_24
51. Фінанси 2020-2023: Фінансові показники діяльності компанії за 2020-2023 роки. Внутрішній документ компанії GoIT.
52. Фінансова звітність ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». URL: <https://clarity-project.info/edr/40913315/yearly-finances>

- 53.Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства / Л. Донець, Т. Лиходєдова // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2014. - № 1. - С. 45-55. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2014_1_7
- 54.Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством / І. В. Левицька, А. О. Климчук // Формування ринкових відносин в Україні. - 2019. - № 7-8. - С. 68-74. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_7-8_11
- 55.Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
- 56.Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Економіка та держава. 2019. № 12. С. 66–70. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.12.66
- 57.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [підручник] / З. Є. Шершньова. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
- 58.Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. — Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. — 220 с.
- 59.Bi N.Z. The impact of national factors on personnel management: a cross-national examination of HRM practices in Singapore and Thailand. International Journal of Business and Management. 2012. Vol. 7.
- 60.General onboarding: Матеріали з адаптації нових працівників компанії. Внутрішній документ компанії GoIT.
- 61.ОКР: Документація щодо системи цілепокладання за методологією ОКР. Внутрішній документ компанії GoIT.
- 62.Ulrich D. The HR value proposition / D. Ulrich, W. Brockbank. – Boston, MA : Harvard Business School Press, 2005. – 316 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1.

Приклади взаємоз'язків стратегій управління підприємством зі стратегіями управління персоналом

Стратегія управління підприємством	Компоненти стратегії	Зміст	Стратегії управління персоналом
Підприємницька стратегія			
Здійснюються ініціативи та програми з підвищеним рівнем ризику при мінімальному обсязі дій. Основний акцент робиться на повному задоволенні потреб замовника. Пріоритет надається швидкому виконанню запланованих заходів у найближчому часі.	Розвиток персоналу	Орієнтований на наставництво	Добір і залучення фахівців з інноваційним стилем мислення, які здатні до творчих рішень і раціоналізації, проявляють креативність, високий рівень мотивації та відповідальності за результати своєї діяльності.
	Відбір та розстановка кадрів	Пошук співробітників, які здатні ризикувати й бути ініціативними	
	Оцінка	Грунтується на результатах виконаної роботи	
	Винагороди	На основі конкурентної боротьби, об'єктивні та прозорі	
	Орієнтація на працівників	Пошук творчих, креативних, інноваційних працівників з високим рівнем відповідальності	
Випереджаюча стратегія			
Ступінь ризику є нижчим. Політика досягнення фактичних результатів і створення підтримки для майбутніх цілей. Політика	Розвиток персоналу	Зосереджений на підвищенні компетентності	Персонал має бути гнучким до умов мінливого та швидкозмінного макро-, мезо- та мікросередовища, бути готовим
	Відбір та розстановка кадрів	Пошук персоналу, здатного ризикувати	
	Оцінка	Грунтується лише на результатах виконаної роботи	

<p>оптимізації витрат. Можливості реалізації відкриваються пізніше, оскільки формуються на багатому суб'єктивному досвіді підґрунті подальшого розвитку підприємства.</p>	<p>Винагороди</p>	<p>Справедливі та об'єктивні</p>	<p>до командної роботи</p>
	<p>Планування переміщень</p>	<p>Враховуються реальні можливості персоналу</p>	
	<p>Система стимулювання</p>	<p>Високий рівень безперервності роботи</p>	
	<p>Навчання персоналу</p>	<p>Ретельний відбір, різноманітні програми</p>	
	<p>Орієнтація на працівників</p>	<p>Гнучкість на макро-, мезо- та мікрорівнях; командна робота</p>	
<p>Стратегія ліквідації</p>			
<p>Продаж активів, зменшення можливостей збитків, передбачене майбутньому скорочення штату. Майже відсутні спроби антикризового управління, основне очищення розрахунків можливе скорочення прибутків.</p>	<p>Розвиток персоналу</p>	<p>Навчальні можливості є обмеженими, зосередження відбувається переважно на набутті антикризових навичок.</p>	<p>Спрямованість на задоволення тимчасової потреби в працівниках з обмеженим фокусом та низьким рівнем прихильності до компанії.</p>
	<p>Відбір та розстановка кадрів</p>	<p>Не здійснюється через скорочення штатів</p>	
	<p>Оцінка</p>	<p>Формальна, за кінцевими результатами</p>	
	<p>Винагороди</p>	<p>Засновані на заслугах, уваги до стимулювання немає</p>	
	<p>Планування переміщень</p>	<p>Не приділяється достатньої уваги</p>	
	<p>Орієнтація на працівників</p>	<p>Короткострокові потреби, мінімальні витрати, вузька спеціалізація</p>	
<p>Стратегія прибутковості</p>			
<p>Основна увага приділяється</p>	<p>Розвиток персоналу</p>	<p>Акцент на компетентність у</p>	<p>Зосереджується на показниках</p>

збереженню поточного рівня прибутковості та скороченню витрат компанії. Імовірно зупинення процесу найму. Управління організацією є структурованим і налагодженим, проте домінує жорстка регламентація процедур.		сфері поставлених завдань	результативності в управлінні персоналом, має короткострокову перспективу; досягнення цілей відбувається за умов помірною ризику.
	Відбір та розстановка кадрів	Відповідно до вимог підприємства	
	Оцінка	Вузько орієнтована, ретельно продумана	
	Винагороди	Внутрішні правила, справедливість за службовим становищем	
	Планування переміщень	Досягається при відносно низькому рівні ризику	
	Орієнтація на працівників	Результативність у короткий термін, ефективність, стабільність	

Джерело: [54]