

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

Туркало Сергій Романович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 331.108.2:005.6

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність D3 «Менеджмент»
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

БАТЮК Богдан Богданович
кандидат економічних наук, доцент

**Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки D3 «Менеджмент»

(шифр і назва)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

«_____» _____ 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Туркало Сергій Романович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проєкту (роботи): «Підвищення ефективності управління персоналом підприємства»

керівник проєкту (роботи) БАТЮК Богдан Богданови, к-т. екон. наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “_____” _____ 2025 року № _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) 02 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи ефективності управління персоналом. Розділ 2. Дослідження передумов удосконалення системи управління персоналом підприємства. Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства «***».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «23» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	вересень 2024	
2	Розробка змісту роботи	вересень 2024	
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	жовтень 2024	
4	Бібліографічний огляд	жовтень 2024	
5	Вступ	жовтень 2024	
6	Розділ 1 Теоретичні основи ефективності управління персоналом	листопад 2024	
7	Розділ 2 Дослідження передумов удосконалення системи управління персоналом підприємства	березень 2025	
8	Розділ 3 Напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства «***»	вересень 2025	
9	Висновки та пропозиції	жовтень 2025	
10	Оформлення роботи	листопад 2025	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	листопад 2025	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач _____
(підпис)

Туркало С.Р.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Батюк Б.Б.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Туркало Сергій. Підвищення ефективності управління персоналом підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю D3 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні основи ефективності управління персоналом. Проведено дослідження передумов удосконалення системи управління персоналом підприємства. Розроблено напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства «***». Результати використані з обґрунтування ефективності запропонованих заходів на ІТ-підприємстві.

Кваліфікаційна робота викладена на 93 сторінках, містить 21 таблиці, 17 рисунків.

Ключові слова: управління, ефективність, персонал, підприємство, напрям, захід, система, технологія.

ANNOTATION

Turkalo Serhiy. Increasing the efficiency of enterprise personnel management. – Manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree "Master" in the specialty D3 "Management". Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S.Z. Gzhytsky – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work summarizes the theoretical foundations of personnel management effectiveness. A study of the prerequisites for improving the enterprise's personnel management system is conducted. Directions for improving the efficiency of personnel management at the «***» enterprise were developed. The results were used to substantiate the effectiveness of the proposed measures at the IT enterprise.

The qualification work is presented on 93 pages, contains 21 tables, 17 figures.

Key words: management, efficiency, personnel, enterprise, direction, measure, system, technology.

ЗМІСТ

ВСТУП

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1.	Сутність системи управління персоналом	10
1.2.	Методи ефективного управління персоналом підприємства	16
1.3.	Основні підходи до ефективного управління персоналу підприємства	23
Висновки по розділу 1		

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1.	Загальна характеристика підприємства та ринку його діяльності ...	32
2.2.	Аналіз показників ефективності управління персоналом підприємства	46
2.3.	Діагностика стану управління персоналом підприємства «***»	54
Висновки по розділу 2		

3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА «***»

3.1.	Пріоритетні напрями розвитку системи управління персоналом підприємства	63
3.2.	Обґрунтування ефективності запропонованих заходів управління персоналом	71
Висновки до розділу 3		

ВИСНОВКИ.....	80
---------------	----

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
---------------------------------	----

ВСТУП

Актуальність теми роботи зумовлена тим, що на сьогоднішній день ринок підприємств зростає та кількість кандидатів на позиції стає все більшим. Для того щоб утримувати свою компанію конкурентоспроможною, необхідно вміти правильно та грамотно розпоряджатись не тільки технічними ресурсами, а ще й людськими. Адже саме від цього залежить кінцевий продукт та результат підприємства.

Ефективність управління персоналом в ІТ-компанії відіграє надзвичайно важливу роль та досліджується вже багато років. По-перше, кожна компанія має за мету залучити та утримати найкращих співробітників, щоб бути попереду конкурентів та ефективний HR (менеджмент персоналу) в компанії може допомогти знайти та утримати найталановитіших кадрів.

Інша причина полягає в тому, що для ІТ-компанії надважливо щоб співробітники продовжували вчитися і розвиватися, щоб бути обізнаними в останніх технологічних новинках та могли впроваджувати дані знання в свою роботу. Управління персоналом може допомогти компанії визначити, які саме методи навчання потрібні вашим співробітникам, і забезпечити їх ресурсами, необхідними для навчання та розвитку. Підтримувати мотивацію та зацікавленість співробітників це також один з напрямів роботи управління персоналом. Це потрібно для того, щоб співробітники працювали старанно та залишалися з компанією в довгостроковій перспективі.

Актуальність обраної теми зумовлена динамічним зростанням ринку підприємств та збільшенням кількості кандидатів на відкриті посади. Щоб зберегти конкурентоспроможність компанії, необхідно ефективно управляти не лише технічними, а й людськими ресурсами, адже саме вони визначають кінцевий результат діяльності підприємства.

Ефективне управління персоналом в ІТ-компанії має вирішальне значення і є предметом дослідження протягом багатьох років. По-перше, кожна організація прагне залучити та утримати найкращих фахівців, щоб випереджати конкурентів, і саме ефективний HR-менеджмент сприяє пошуку

та збереженню талановитих кадрів.

Крім того, для ІТ-компаній надзвичайно важливо забезпечувати постійний розвиток і навчання працівників, щоб вони залишалися обізнаними в новітніх технологіях і могли застосовувати їх у роботі. Система управління персоналом допомагає визначити потреби у навчанні, організувати відповідні програми та надати необхідні ресурси. Важливим аспектом також є підтримка мотивації та зацікавленості працівників, що сприяє їхній продуктивності та довгостроковій співпраці з компанією.

Ефективне управління персоналом допоможе компанії створити позитивну корпоративну культуру всередині підприємства, працюючи в якій люди почуватимуться щасливими, вмотивованими та задоволеними своєю роботою, що також відобразатиметься на результатах їх праці. Також, кожна компанія несе відповідальність за дотримання всіх правил і норм, що стосуються працевлаштування, таких як рівні можливості та закони про мінімальну заробітну плату України. Грамотне управління персоналом допоможе компанії слідкувати та контролювати всі необхідні законодавчі процеси та допоможе переконатися, що ви дотримуєтеся правил задля уникнення неприємностей.

В ІТ-індустрії все постійно змінюється, тому компаніям також необхідно вміти постійно адаптуватися до сьогодення і змінюватися відповідно до них умов ринку праці. Ефективний HR допоможе керувати цими змінами та пересвідчитись, що співробітники готові та зацікавлені у вирішенні нових завдань.

Ефективне управління персоналом може також сприяти формуванню почуття командної роботи та співпраці між працівниками, що має вирішальне значення в ІТ-компанії, де проекти часто вимагають багато спільної роботи та комунікації. Крім того, ефективне управління персоналом може допомогти забезпечити справедливую компенсацію та винагороду працівникам за їхню наполегливу працю та внесок в успіх компанії. Це допомагає підтримувати моральний дух працівників і знизити рівень плинності кадрів в компанії.

Сучасні методи управління персоналом можуть допомогти виявити

та вирішити проблеми на робочому місці, такі як конфлікти, дискримінація, справедлива оплата праці задля гідного рівня життя, а також створити безпечне та інклюзивне робоче середовище для всіх працівників. Зрештою, ефективне управління персоналом може відігравати ключову роль у стратегічному плануванні та прийнятті рішень, надаючи цінну інформацію та дані про тенденції розвитку робочої сили, рівень залученості працівників та інші важливі фактори, які можуть вплинути на успіх компанії в довгостроковій перспективі.

Отже, ефективне управління персоналом є важливим для будь-якої компанії, яка прагне залучати та утримувати найкращі таланти, сприяти розвитку та залученню працівників, забезпечувати дотримання трудового законодавства та нормативно-правових актів, а також залишатися конкурентоспроможною в галузі, що постійно розвивається.

Мета та завдання. Метою дипломної роботи є проведення детального аналізу та розробка рекомендацій для покращення ефективності управління персоналом на ІТ-підприємстві «***».

Завданнями роботи є:

- узагальнити теоретичні основи ефективності управління персоналом;
- розглянути сутність, складові і характеристики системи управління персоналом підприємства;
- дослідити особливості та сучасні підходи управління персоналом на ІТ-підприємствах України;
- проаналізувати основні підходи до управління ефективністю персоналу на ІТ-підприємстві та оцінити можливості щодо удосконалення в сфері управління персоналом;
- надати економічну характеристику підприємства та проаналізувати показники ефективності управління персоналом на ІТ-підприємстві;
- проаналізувати стан підприємства та виявити та пріоритетні напрями розвитку системи управління персоналом;

- надати рекомендації для підвищення ефективності управління персоналом на ІТ підприємстві;
- обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом.

Об'єктом роботи є процеси управління персоналом на ІТ-підприємстві. *Предмет роботи* - теоретико-методичні засади та практичні заходи підвищення ефективності управління персоналом «***». *Базою дослідження* є ІТ-підприємство «***».

Методи дослідження. В ході даної роботи були використані методи: порівняння існуючого програмного забезпечення для автоматизації управління персоналом підприємства, узагальнення особливостей управління персоналом на ІТ підприємствах, системний метод та метод аналізу при дослідженні системи управління персоналом підприємства.

Результати дипломної роботи. Практична значущість для підприємства полягає у формуванні рекомендацій щодо впровадження автоматизованої системи управління персоналом, яка допоможе підприємству знизити витрати на проекти, забезпечити більш ефективне управління ресурсами та підвищити конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність системи управління персоналом.

Управління персоналом або управління людськими ресурсами це практика підбору, найму, оцінювання розвитку та управління кадрами на підприємстві. Воно включає низку заходів, спрямованих на те, щоб забезпечити організацію потрібними людьми з потрібними навичками, знаннями та досвідом на різних посадах для досягнення цілей і завдань бізнесу.

Основна мета управління персоналом - максимізувати продуктивність та ефективність персоналу організації, забезпечуючи при цьому задоволеність, залученість та вмотивованість працівників. Управління персоналом охоплює широкий спектр функцій, включаючи аналіз наявних кадрів та їх розвиток, кадрове планування, набір і відбір персоналу, управління ефективністю роботи, навчання і розвиток, компенсації та пільги, відносини з працівниками, а також охорону здоров'я та безпеку праці [6].

HR є критично важливою функцією в усіх організаціях, незалежно від розміру чи галузі. Вона відіграє життєво важливу роль у залученні та утриманні найкращих талантів, створенні позитивної корпоративної культури на робочому місці та забезпеченні дотримання трудового законодавства компанією. Ефективне управління персоналом є запорукою довгострокового успіху та стабільності будь-якої компанії. Поняття управління персоналом науковці розглядають впродовж дуже тривалого часу.

Однією із відомих українських науковців, які вивчали концепцію управління персоналом, є Олена Герасименко. У своїй статті "Концепції управління персоналом: проблема вибору", вона зазначає, що "концепція управління персоналом полягає у відповідному використанні людських ресурсів, з метою досягнення організаційних цілей" [3].

Ще одним відомим українським науковцем, який вивчає концепцію управління персоналом, є Ігор Петров. У своїй книзі "Управління персоналом в умовах зміни: національний та глобальний контекст", він зазначає, що "управління персоналом передбачає забезпечення взаємодії між працівниками та організацією, з метою досягнення високої продуктивності та конкурентоспроможності".

Інший відомий український науковець професор Шевченко В. С., наголошує, що все більше керівників починають розуміти, що саме ефективне управління персоналом забезпечує стійку конкурентну перевагу в сучасній економіці [4].

В табл. 1.1 наведено вислови сучасних науковців щодо визначення поняття управління персоналом.

Таблиця 1.1

**Визначення поняття управління персоналом сучасними
українськими вченими**

Автор	Визначення
Олена Біловодська, професор Київського національного економічного університету [1].	"Управління людськими ресурсами - це комплексний процес планування, організації, спрямування та контролю використання людських ресурсів для досягнення цілей і завдань організації".
Линенко Андрій Володимирович, Кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства і маркетингу [2].	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Середа О.В [3]	"Важливою складовою ефективного управління персоналом вітчизняних підприємств є управління плинністю кадрів, що для багатьох компаній означає управління збереженням самих кадрів. Багато хто вважає гордістю компанії стабільний кадровий склад".
Ілля Гуменюк, Іван Талько [5]	Запорука успіху сфери управління персоналом в майбутньому криється у вмілому використанні цифрових технологій, як ефективних HR-інструментів, які не здатні повністю замінити майстерність справжнього професіонала.

Балабанова Л.В. [7]	"Успіх управління людськими ресурсами залежить від здатності менеджерів створювати культуру безперервного навчання та розвитку, сприяти залученню та мотивації працівників, а також визнавати та винагороджувати внесок працівників".
Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М [8]	"Управління персоналом - це процес, який має на меті забезпечення оптимального співвідношення між потребами організації та інтересами працівників, створення сприятливого робочого середовища та збільшення ефективності діяльності компанії в цілому".

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 5, 7, 8]

Ці висловлювання демонструють важливість управління людськими ресурсами як ключової функції в організації, а також висвітлюють різні аспекти та складнощі ефективного управління людськими ресурсами. Із поданих вище висловів можна зрозуміти що система управління персоналом є сукупністю методів, процесів, інструментів та практик, що використовуються для ефективного управління персоналом організації. Головна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні підвищення ефективності роботи персоналу, забезпеченні максимального використання його потенціалу та підвищенні мотивації працівників задля отримання бажаних результатів компанії.

Завдання управління персоналом охоплюють широкий спектр дій, спрямованих на забезпечення ефективної роботи персоналу організації та досягнення стратегічних цілей компанії. На рис. 1.1 представлені деякі з основних завдань управління персоналом.



Рис. 1.1 Основні завдання управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [35; 36]

Управління персоналом зазвичай має за мету покращити ефективність та результативність роботи організації, збільшити задоволеність та мотивацію персоналу, знизити відтік кадрів та забезпечити здатність компанії адаптуватися до змін в економічному та соціальному середовищі.

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху організації. Це вимагає розуміння потреб та очікувань персоналу, вміння ефективно співпрацювати зі співробітниками на всіх рівнях управління, а також управління персоналом повинне бути інтегрованою частиною стратегії та бізнес-плану організації.

Система управління персоналом включає в себе такі елементи як [37]:

1. Планування кадрів: забезпечення відповідності кількості та якості персоналу потребам організації в даний момент та у майбутньому.
2. Найм і відбір кадрів: залучення і підбір персоналу з необхідними навичками та кваліфікацією для виконання роботи.
3. Розвиток персоналу: надання можливостей для професійного

та особистісного зростання, навчання та тренінги, що сприяють підвищенню ефективності працівників.

4. Оцінка працівників: встановлення критеріїв для оцінки ефективності працівників та проведення щорічної оцінки результатів роботи.

5. Компенсація та стимулювання: забезпечення відповідного рівня оплати праці, надання бонусів та стимулів для підвищення мотивації працівників.

6. Управління відносинами з працівниками: створення сприятливого робочого середовища, забезпечення розвитку корпоративної культури та співпраці між працівниками.

7. Управління змінами: підтримка працівників у період змін, таких як реструктуризація, зміна стратегії або введення нових технологій.

8. Адміністрування персоналу: ведення документації, що стосується працівників, включаючи контракти, документи про заробітну плату та інші.

9. Взаємодія зі співробітниками: забезпечення ефективної комунікації між керівництвом та працівниками, а також між співробітниками. Тобто, система управління персоналом вимагає зосередження на головних аспектах роботи із персоналом, а саме: найм, оцінка та управління працівниками, а також розвиток кар'єри, компенсація, стимулювання та мотивація працівників. Це допомагає забезпечити оптимальну ефективність та продуктивність роботи персоналу, а також зберегти талановитих та досвідчених працівників в компанії.

Сутність управління персоналом може відрізнятись основними завданнями в залежності від типу компанії. Саме тому варто розглянути детальніше особливості системи управління персоналом саме на ІТ-підприємстві.

Загалом, управління персоналом для ІТ-компанії включає в себе вирішення специфічних завдань, що виникають у зв'язку зі швидкою зміною технологічних та ринкових умов. Головною метою управління персоналом для ІТ-компанії є створення ефективного та динамічного колективу, який

забезпечуватиме досягнення стратегічних цілей компанії.

Для досягнення цієї мети, управління персоналом в ІТ-компанії має враховувати такі аспекти як [38; 39; 40]:

1. Розвиток та підтримка кадрів: це включає в себе пошук та підбір висококваліфікованих працівників, навчання та розвиток з урахуванням потреб компанії та співробітників, а також створення системи оцінювання результативності.

2. Мотивація персоналу: це включає в себе розробку програм заробітної плати та бонусів, визнання досягнень співробітників, забезпечення комфортних умов роботи та балансу між роботою та особистим життям.

3. Менеджмент та культура компанії: це включає в себе створення ефективної комунікації між співробітниками та керівництвом, створення корпоративної культури та цінностей, які підтримують розвиток компанії та співробітників.

4. Управління ризиками: це включає в себе розробку та впровадження політики безпеки, забезпечення дотримання правил та норм у сфері інформаційної безпеки та конфіденційності, управління кадровим ризиком та зниження витрат компанії.

5. Управління змінами: це включає в себе планування та впровадження змін у структурі компанії, включаючи зміни в організаційній культурі, процесах та технологіях.

6. Управління талантами: це включає в себе розробку та впровадження стратегії залучення та утримання найкращих талантів, включаючи розробку програми підвищення кваліфікації, забезпечення можливості кар'єрного росту та участі у проектах, які допоможуть розвиватися співробітникам.

7. Управління проектами та командами: це включає в себе розробку та впровадження ефективних методів керування проектами та командами, забезпечення комунікації між учасниками та координацію роботи.

Отже, управління персоналом для ІТ-компанії є складним та

багатоаспектним процесом, що вимагає знань та досвіду в галузі інформаційних технологій, а також здатності до аналізу даних та прийняття рішень на основі цих даних. Тому варто розглянути існуючі методи управління персоналом.

1.2. Методи ефективного управління персоналом підприємства

Система управління персоналом - це комплекс організаційних заходів та процесів, що спрямовані на підтримку ефективної роботи персоналу підприємства. Головною метою системи управління персоналом є забезпечення задоволеності та мотивації працівників, зниження втрат цінних кадрів, збільшення продуктивності роботи та покращення результативності діяльності підприємства в цілому [9].

Для побудови ефективної системи управління персоналом необхідно мати знання з різних галузей, зокрема з психології, соціології, економіки та права. Крім того, необхідно бути ознайомленим зі змінами в законодавстві, які стосуються праці та зайнятості, а також з останніми тенденціями та інноваціями у галузі управління персоналом [10].

Крім того, для побудови ефективної системи управління персоналом можуть використовуватися різноманітні методики та інструменти, такі як оцінка працівників, планування кадрів, розвиток персоналу, мотиваційні програми та інші. Для їх використання важливо мати належні знання та навички у галузі управління персоналом. Аналіз власного досвіду управління персоналом, а також взаємодія з працівниками та менеджерами, дозволяє розробляти ефективні стратегії та методи управління персоналом, що відповідають специфіці діяльності підприємства.

У цілому, система управління персоналом має на меті забезпечити оптимальне використання ресурсу, яким є персонал компанії, та досягнення її стратегічних цілей. Для досягнення цього варто використовувати відповідні методи та інструменти. Ефективне управління персоналом на підприємстві

включає в себе ряд методів та підходів, які допомагають залучати, розвивати та зберігати кваліфікованих співробітників.

У табл. 1.2 представлено основні методи управління персоналом [11, 12, 13, 14].

Таблиця 1.2

Методи ефективного управління персоналом

Метод управління персоналом	Зміст методу
1. Проведення систематичної оцінки та аналізу потреб у персоналі.	Для цього можна використовувати методи HR-аналітики, яка дозволяє оцінити потреби у персоналі на основі даних про діяльність підприємства.
2. Розробка та впровадження стратегії управління персоналом.	Це може включати в себе розробку корпоративних цінностей, підвищення мотивації співробітників через надання бонусів та премій, залучення до участі у різних проектах та позаробочих активностях тощо.
3. Встановлення чітких процедур найму та приваблення кандидатів.	Включає у себе рекрутинг, відбір та найм персоналу. Можна використовувати автоматизовані системи рекрутингу та відбору, які дозволяють збільшити ефективність всього процесу.
4. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу.	Для цього можна використовувати різні формати навчання, такі як тренінги, семінари, платформи з онлайн-курсами, менторинг всередині компанії, крос-тренінги тощо.
5. Систематичний моніторинг та оцінка ефективності роботи персоналу.	Для цього можна використовувати методи 360-градусного огляду, анкетування, опитування, аналіз ефективності роботи по відділам чи командам.
6. Підтримка здоров'я та безпеки працівників.	Для цього можна використовувати різні методи, такі як регулярні медичні огляди, ознайомлення з правилами та обов'язками з безпеки, створення безпечних умов праці та використання спеціального обладнання.
7. Встановлення системи мотивації працівників.	Це може включати в себе використання системи бонусів та премій, розробку кар'єрних планів, залучення до участі у проектах, розвиток лояльності та мотивації персоналу через створення сприятливої робочої атмосфери.
8. Створення ефективної системи комунікації.	Для цього можна використовувати різні формати комунікації, такі як щоденні мітинги, місячні звіти, щоквартальні зустрічі з керівництвом тощо.
9. Створення командного духу та корпоративної культури.	Для цього можна використовувати різні методи, такі як відвідування різних тренінгів та семінарів, організацію спортивних турнірів та змагань, створення робочих груп та команд.
10. Створення системи постійного звітування та контролю за виконанням завдань.	Для цього можна використовувати різні інструменти, такі як системи управління проектами, регулярні звіти про продуктивність та ефективність роботи.

Джерело: складено автором на основі [11-14]

Наявні методи вказують нам на важливість грамотної та ефективної розробки системи управління персоналом. Так як при виборі неправильного підходу, співробітники не будуть працювати продуктивно та приносити бажаний результат. В кожній сфері це є важливо, так як від успіху виконань завдання кожного зі співробітників залежить подальший результат цілої компанії. Тому важливо проаналізувати, яким чином ми можемо відстежити ефективність використання тої чи іншої системи управління персоналом.

Для цього існує декілька методів, зокрема [41; 42]:

1. Оцінка результатів: цей підхід включає в себе аналіз відповідних показників ефективності роботи компанії, таких як прибуток, рівень задоволення клієнтів, рівень збереження та залучення персоналу, та порівняння їх зі змінами, які відбуваються в процесі впровадження нових методів управління персоналом.

2. Анкетування: цей підхід включає проведення опитування серед співробітників, щоб дізнатися їхню думку про впровадження нових методів управління персоналом. Це може дати цінну інформацію про те, як співробітники реагують на нові зміни та як вони впливають на їх мотивацію та задоволеність роботою.

3. Спостереження та аналіз робочих процесів: цей підхід включає в себе спостереження за робочими процесами та їх аналіз, щоб дізнатися, чи дійсно працюють нові методи управління персоналом, або чи потрібні додаткові корективи та зміни.

4. Експертні оцінки: цей підхід включає в себе думки та оцінки експертів, які мають досвід в управлінні персоналом та можуть надати цінну думку щодо ефективності використання певних методів управління персоналом.

5. Ретроспективний аналіз: цей підхід включає аналіз минулих випадків, коли були використані певні методи управління персоналом, щоб дізнатися, які були результати та чи можуть бути вони застосовані в майбутньому.

6. Порівняння з іншими компаніями: цей підхід включає

порівняння ефективності методів управління персоналом з ефективністю методів, що застосовуються в інших компаніях. Це може дати цінну інформацію про те, які методи є більш ефективними та як їх можна вдосконалити.

7. Моніторинг і аналіз звітування: цей підхід включає моніторинг та аналіз звітування про результати діяльності компанії та персоналу. Це може дати цінну інформацію про те, які методи управління персоналом працюють краще, а які потребують корекцій.

На рис. 1.2 представлені основні методи перевірки ефективності системи управління персоналом на підприємстві.



Рис. 1.2 Методи перевірки ефективності системи управління персоналом на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [41; 42]

Загалом, оцінка ефективності методів управління персоналом потребує комплексного підходу, що включає в себе різні методи та інструменти. Крім

того, важливо мати чіткий план дій для коригування недоліків та вдосконалення методів управління персоналом.

Якщо не відстежувати ефективність методів управління персоналом на підприємстві, це може призвести до різних негативних наслідків для компанії, таких як:

- Низький рівень задоволення персоналу: якщо методи управління персоналом неефективні, то працівники можуть почуватися незадоволені своєю роботою та оточуючими умовами, що може призвести до зменшення продуктивності та зростання втрат на підприємстві.

- Зниження продуктивності: недостатній контроль за роботою працівників може призвести до низької продуктивності на робочому місці. Це може вплинути на якість продукції та послуг, що компанія надає.

- Втрати: неефективне управління персоналом може призвести до втрат компанії через низький рівень продуктивності, високий рівень відходів, зменшення якості продукції та послуг, зростання витрат на оплату працівників, та інші.

- Втрата конкурентоспроможності: якщо компанія не може забезпечити ефективне управління персоналом, то вона може втратити свою конкурентоспроможність на ринку.

- Репутаційні втрати: недбале управління персоналом може призвести до негативних відгуків від клієнтів, працівників та інших зацікавлених сторін. Це може підірвати репутацію компанії та призвести до втрати довіри клієнтів.

Усі ці наслідки можуть бути значними та негативно впливати на успішність компанії, тому важливо ретельно відстежувати ефективність методів управління персоналом та вчасно скорегувати недоліки.

Тому важливо завжди слідкувати за ефективністю управління кадрами в компанії та відстежувати наскільки вона продуктивна за допомогою відповідних HR-метрик. Відстеження ефективності методів управління персоналом несе за собою багато позитивних змін як для компанії, так і співробітників.

По-перше, якщо компанія вчасно відстежує ефективність методів управління персоналом, вона може знайти способи покращення робочих процесів та забезпечити ефективність і продуктивність працівників. Це може допомогти компанії підвищити якість продукту або послуги, що в свою чергу призведе до збільшення прибутку та репутації компанії.

По-друге, відстеження ефективності методів управління персоналом може допомогти компанії зменшити витрати на заробітну плату, надання бонусів, страхування, інші виплати, які пов'язані з управлінням персоналом. Якщо компанія буде знати, які методи працюють краще, вона може зосередитись на них і витратити гроші з ефективніше. Зокрема, зменшується ризик звільнення працівників, що дозволяє знизити витрати на найм та навчання нових.

По-третє, відстеження ефективності методів управління персоналом може допомогти компанії зрозуміти потреби та очікування своїх працівників і налагодити з ними ефективну комунікацію. Якщо працівники відчують, що їхні потреби і очікування уважно вислуховуються та враховуються, то вони будуть більш задоволені своєю роботою та робочим середовищем, що зменшить ймовірність їх відходу від компанії.

Компанії, які зосереджують увагу на ефективному управлінні персоналом, часто мають позитивну репутацію як роботодавці, що залучає більше талановитих працівників та збільшує їхню лояльність до компанії. Це також впливає на збільшення рівня задоволення працівників.

За допомогою систематичного відстеження ефективності управління персоналом компанія може вчасно виявляти проблеми та вносити зміни для поліпшення робочих умов і задоволення потреб працівників, що знижує ризик звільнення та підвищує мотивацію до роботи.

І наостанок, ефективне управління персоналом може призвести до збільшення якості продукту або послуг, що компанія надає. Це може відображатися в збільшенні продажів, покращенні репутації та збільшенні прибутку компанії.

1.3. Основні підходи до ефективного управління персоналу на ІТ- підприємстві

Сучасні підходи до управління персоналом розвиваються залежно від потреб компаній та змін у сучасному світі. Нижче опишемо основні підходи, які використовуються в бізнесі в сфері управління персоналом [34].

Людський ресурс як актив - цей підхід передбачає, що людський ресурс компанії є одним з головних активів і вимагає підвищеної уваги та дбайливого ставлення до працівників. Для цього в компанії можуть застосовуватися різні методи управління персоналом, такі як навчання та розвиток, підвищення якості життя на робочому місці за допомогою різних методів стимулювання.

Стратегічне управління персоналом - цей підхід передбачає, що управління персоналом повинно бути підпорядковане загальній стратегії компанії та взаємодіяти з іншими відділами. В рамках даного підходу управління персоналом може включати такі елементи, як планування персоналу, підбір та оцінка працівників, розвиток кадрів, утримання та мотивація працівників.

Управління здібностями - цей підхід передбачає, що управління персоналом повинно спрямовуватися на розвиток здібностей та компетенцій працівників. Для цього можуть використовуватися різні методи, такі як навчання, тренінги, менторинг, зворотний зв'язок тощо.

Управління ризиками - цей підхід передбачає, що управління персоналом повинно включати елементи ризик-менеджменту та управління кризовими ситуаціями. Для цього можуть використовуватися різні методи, такі як аналіз ризиків, планування відновлення бізнесу після кризових ситуацій, розробка планів дій в разі критичних подій.

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, які залежать від специфіки компанії та її потреб. Наприклад, стратегічне управління персоналом дозволяє компанії досягати більшої гнучкості та ефективності, але вимагає більшої координації та співпраці між різними відділами. Управління

здібностями дозволяє компанії розвивати своїх співробітників та зберігати найкращі кадри.

На табл. 1.3 представлені потенційні переваги (можливості) та недоліки (загрози) сучасних підходів до управління персоналу для ІТ-підприємства.

Таблиця 1.3

Потенційні можливості та загрози при впровадженні сучасних підходів управління персоналом для ІТ-підприємства

Можливості	Загрози
Зосередженість на розвитку співробітників	Високі витрати на впровадження та підтримку програмного забезпечення
Підвищення якості продукту та послуг компанії	Складність впровадження
Підвищення конкурентоспроможності компанії	Можливість перетворення працівників на ресурси для досягнення бізнес-цілей
Збільшення рівня мотивації та задоволеності співробітників	
Можливість впровадження сучасних технологій	

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

Одним з переваг впровадження сучасних підходів до управління персоналом на підприємстві є зосередженість на розвитку людського капіталу, що дозволяє підвищувати якість продукту та конкурентоздатність компанії. Також забезпечується висока мотивація працівників, яка допомагає підприємству залучати та утримувати талановитих спеціалістів. Крім того, такі підходи дозволяють вирішувати проблеми управління знаннями, впровадження новітніх технологій, адаптації до змін у ринкових умовах.

Однак, недоліками можуть бути високі витрати на впровадження та підтримку системи управління персоналом, складність її впровадження та налаштування, можливість зневаження людського фактору в управлінні та перетворення працівників на лише ресурс для досягнення бізнес-цілей.

Усі ці підходи мають свої переваги та недоліки, тому найбільш ефективним є поєднання декількох підходів, що дозволяє компанії управляти

персоналом різними способами та враховувати потреби бізнесу в даний момент.

Насамперед, хотілось би зазначити що ІТ індустрія відрізняється від інших підприємств специфікою своєї діяльності. У статті "7 unique HR challenges in the tech industry" на сайті HR Technologist було описано основні виклики, з якими стикається управління персоналом на ІТ-підприємствах, та надаються поради щодо їх подолання. Також у книзі "Managing the Unmanageable: Rules, Tools, and Insights for Managing Software People and Teams" Мікла Коен та Рона Ліхті автори пояснюють дану різницю та надають рекомендації щодо управління персоналом на ІТ-підприємстві, зокрема, щодо залучення талановитих фахівців, створення ефективних команд та підвищення продуктивності працівників.

Ознайомившись з літературою, зазначеною вище, можна навести основну різницю, яка полягає у таких аспектах:

1. Наявність високотехнологічного обладнання та програмного забезпечення, що вимагає особливих знань та навичок у працівників. У зв'язку з цим, управління персоналом на ІТ-підприємстві має спрямовуватися на залучення та зберігання талановитих фахівців з глибокими знаннями та досвідом у сфері інформаційних технологій.

2. Зміна технологій та методів розробки програмного забезпечення відбувається дуже швидко, що вимагає від працівників постійного оновлення своїх знань та навичок. Тому управління персоналом на ІТ-підприємстві повинно сприяти розвитку спеціалістів та надавати можливості для навчання та професійного зростання.

3. Робота на ІТ-підприємстві часто здійснюється в умовах високого рівня невизначеності та нестабільності, що вимагає від працівників гнучкості та здатності до швидкої адаптації до нових умов. Управління персоналом на ІТ-підприємстві повинно сприяти розвитку таких навичок та створювати сприятливу робочу атмосферу для працівників.

4. Наявність міжнародного ринку та конкуренції у сфері ІТ

вимагає від управління персоналом на ІТ-підприємстві гнучкої стратегії, що дозволяє швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зокрема, шляхом швидкого залучення нових працівників та збереження ключових фахівців.

5. Культура компанії на ІТ-підприємстві може бути відмінною від культури на інших підприємствах. Управління персоналом на ІТ-підприємстві повинно враховувати цю особливість та створювати сприятливу робочу атмосферу, що сприяє розвитку творчості та інноваційного мислення у працівників.

6. Застосування Agile методологій у розробці програмного забезпечення може вимагати зміни підходів до управління персоналом на ІТ-підприємстві. Наприклад, управління персоналом може бути спрямоване на створення малих та динамічних команд з високим рівнем самоорганізації та автономії.

На рис. 1.3 узагальнено основні підходи до управління персоналом на ІТ-підприємстві [15, 16].



Рис. 1.3 Основні підходи до ефективного управління персоналом на ІТ-підприємстві

Джерело: складено автором на основі [15, 16]

Можемо зробити висновок, що основним завданням в сфері управління персоналом для ІТ-компанії є саме управління проектами та людськими ресурсами, тобто розподілом задач серед співробітників. Адже те, як буде організовано процес управління кадрами та розподіл завдань на проєкті між ними, залежить подальший успіх проєкту, а отже і успішність самої компанії. Саме тому варто розглянути, що таке програмне забезпечення і чому це важливо в сфері управління персоналом для ІТ-підприємства.

Згідно з визначенням, що надала Міжнародна організація стандартизації (ISO), програмне забезпечення охоплює програми, процедури, правила та документацію, що пов'язані з роботою комп'ютерної системи [17]. У сфері управління персоналом програмне забезпечення представляє собою набір програмних інструментів, які призначені для підтримки різних аспектів управління людськими ресурсами в організації [18].

Це включає автоматизацію процесу найму, ведення бази даних про співробітників, відстеження та аналіз їх професійного розвитку, оцінювання продуктивності, управління заробітною платою, відпустками та іншими аспектами роботи персоналу. Використання такого програмного забезпечення дозволяє організації зберігати інформацію про своїх співробітників в цифровому форматі, що спрощує доступ до неї.

Програми також забезпечують швидкий та зручний доступ до аналізу даних та звітів, що дозволяє менеджерам ефективно керувати персоналом та приймати відповідні рішення, особливо в процесах найму, управління та збереження цінних кадрів, оцінці їх продуктивності та розвитку. У підсумку, використання програмного забезпечення в сфері управління персоналом може значно спростити та автоматизувати багато аспектів роботи з персоналом, зменшити час на адміністративну роботу та покращити ефективність роботи персоналу в цілому.

На сучасному ринку існує широкий вибір програмного забезпечення для управління персоналом, що пропонуються різними виробниками з різним функціоналом. Раніше на ринку були російські системи програмного

забезпечення, такі як "1С: Зарплата і управління персоналом", "Кадри онлайн" та "Консультант Плюс: Управління персоналом", які були популярні в минулому. Однак, більшість користувачів перестали використовувати ці або інші російські системи програмного забезпечення внаслідок політичних та економічних причин, зокрема після вторгнення російської федерації на територію України.

На українському ринку дослідження прогнозують зростання ринку програмного забезпечення для управління персоналом на 10,4% щорічно до 2027 року. Глобальні компанії, такі як SAP, Oracle, Workday, ADP, Ultimate Software та SuccessFactors, є основними гравцями на ринку. Більшість програмних продуктів пропонуються у форматі SaaS (Software as a Service),

що значно полегшує процес отримання програми для кожного співробітника в компанії [19].

Серед основних програм на ринку програмного забезпечення в сфері управління персоналом можна виділити такі компанії, як BambooHR, Workday, Oracle HCM Cloud, SAP SuccessFactors, ADP Workforce Now, Namely, UltiPro та багато інших [20]. Кожен з цих виробників надає різні функціональні можливості, такі як кадровий облік, відбір та рекрутинг, управління заробітною платою та бонусами, управління навчанням та розвитком, управління продуктивністю тощо.

На табл. 1.4 представлено порівняння функціоналу трьох основних програм забезпечення для управління персоналом.

Перша програма - BambooHR, надає функціонал для ведення кадрового обліку, контролю за наявністю вільних вакансій та рекрутингу нових співробітників, підтримки процесів управління персоналом та навчання. Особливістю BambooHR є простота та зручність в користуванні.

Друга програма - Workday, є інтегрованою системою, що дозволяє вести не лише кадровий облік, але й управляти фінансовою діяльністю компанії. Workday має багатий функціонал, включаючи аналітику та звіти, а також функціонал для управління зарплатою, бонусами, різними видами відпусток та звільнень.

Третя програма - Oracle HCM Cloud, надає функціонал для управління персоналом, включаючи кадровий облік, планування кар'єри, розвитку та навчання співробітників, відбору та рекрутингу. Крім того, Oracle HCM Cloud має інтегровану систему управління зарплатою, бонусами та іншими видами компенсації.

Таблиця 1.4

Порівняльна таблиця функціоналу трьох найбільш популярних систем програмного забезпечення в сфері управління персоналом

Назва ПЗ	Країна виробник	Вартість	Функції	Переваги
Bamboo HR [21]	США	\$15/міс.	облік працівників; стандартна звітність та аналітика; управління відгуками; мобільний додаток; самообслуговування співробітників; підтримка електронною поштою; onboarding приєднання; offboarding звільнення; система відстеження кандидатів; експертизи; опитування співробітників про їхній стан здоров'я; відстеження навчання; звіти, що налаштовуються; телефонна та чат-підтримка; відкритий API;	- Високий рівень довіри до компанії - Можна використовувати безкоштовно - На ринку ПЗ вже більше 15-ти років
Workday [22]	США	\$17/міс.	фінансовий менеджмент; управління людським капіталом; адаптивне планування; управління витратами; управління талантами; розрахунок заробітної плати; управління персоналом; аналітика та звітність; навчання; автоматизація професійних послуг; розширення платформи та продуктів	- На сайті можна подивитися демо-версію програми - Присутні відгуки та враження клієнтів - Є пробна версія (безкоштовний період) - Мають безкоштовні статті
Oracle HCM Cloud [23]	США	\$22/міс.	управління персоналом; рекрутинг; управління талантами; навчання; динамічні навички; управління робочою силою; розрахунок заробітної плати; аналітика та статистика	Орієнтований на роботу з великим об'ємом даних, а отже ідеально підійде великим компаніям

Джерело: складено автором на основі [21; 22; 23]

Усі ці програми мають свої переваги та вибір конкретної програми залежить від потреб компанії та бюджету, який вона готова виділити на

закупівлю програмного забезпечення для управління персоналом.

Загалом, види програмного забезпечення в сфері управління персоналом можуть бути різними залежно від конкретної мети використання та функціональності.

На рис. 1.4 зображено основні види програмного забезпечення в сфері управління персоналом [24].



Рис. 1.4 Види програмного забезпечення в сфері управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [24]

Управління персоналом може класифікуватися залежно від різних критеріїв, також існують різні види програмного забезпечення, що можуть бути використані в цій сфері. Основні критерії класифікації програмного забезпечення (далі ПЗ) для управління персоналом включають наступні [43]:

1. Локальне ПЗ (on-premise), яке встановлюється на комп'ютер або сервер організації; хмарне ПЗ (cloud), що зберігається в хмарі та забезпечується обліком, підтримкою та оновленнями з боку постачальника;
2. Відкрите ПЗ (open-source), яке має відкритий вихідний код та дозволяє користувачам модифікувати та адаптувати його під свої потреби;
3. Комерційне ПЗ (commercial), що розробляється та продається

підприємствами-виробниками з прибутковою метою.

Висновки по розділу 1

Отже, дослідження теоретичних засад показало, що управління персоналом являє собою доволі непростий процес управління людськими ресурсами організації з метою досягнення стратегічних цілей та задач компанії.

Було розглянуто систему управління персоналом, та виявлено що головними завданнями управління персоналом є залучення, розвиток та збереження персоналу, а також забезпечення їх ефективної роботи. Метою управління персоналом є забезпечення ефективної роботи всіх співробітників організації, яка здатна відповідати потребам компанії. Для досягнення цієї мети, система управління кадрами включає в себе такі процеси як залучення та підбір персоналу, навчання та розвиток, оцінка та оплата праці, мотивація та утримання персоналу, управління конфліктами та багато іншого задля належного функціонування бізнесу.

Було розглянуто методи ефективного управління персоналом на підприємстві та виявлено, що від вибору методу компанії, залежатиме її подальший успіх, так як ефективне управління персоналом може мати значний позитивний вплив на успішність та прибутковість компанії. Також виявлено, що відстеження ефективності методів управління персоналом є важливим інструментом для досягнення цих цілей.

Проаналізовано основні підходи до управління персоналом на ІТ-підприємстві та виявлено, що основним завданням в сфері управління персоналом для ІТ-компанії є саме управління проектами та людськими ресурсами, тобто розподілом задач серед співробітників, що в свою чергу, відбувається за допомогою відповідного програмного забезпечення.

Були виділені особливості управління персоналом на ІТ підприємствах та виявлено, що для успішного управління персоналу компанії можуть використовувати різні види програмного забезпечення залежно від різних

критеріїв, що можуть бути використані в цій сфері. Також було розглянуто популярні програмні забезпечення та їх види за класифікаціями, зокрема локальне (on-premise), відкрите (open-source) та комерційне (commercial) програмні забезпечення.

Саме тому дуже важливо обирати відповідні методи управління персоналом, які підходять конкретній компанії під конкретні завдання та цілі. Для того, щоб зрозуміти наскільки ефективний метод управління людськими ресурсами компанія використовує слід запровадити регулярне відстеження ефективності, так як це впливає на результативність персоналу та самого підприємства.

При систематичному відстеженні ефективності управління персоналом компанія може своєчасно виявляти недоліки та проблеми в організації робочих процесів, а також вносити необхідні зміни для покращення робочих умов та забезпечення задоволення потреб працівників. Це допомагає знизити ризик втрати кваліфікованих співробітників та підвищує їх мотивацію до роботи, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності діяльності компанії.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства та ринку його діяльності

«***» - це приватна Ізраїльська ІТ-компанія, що працює по аутсорс і аутстаф моделям, тобто надає свої послуги по пошуку, підбору та залученні співробітників на проекти компаній-клієнтів.

Основним завданням досліджуваного ІТ підприємства є розробка та впровадження інформаційних технологій в продуктиві ІТ-компанії, різного домену. ІТ підприємство працює на ринку інформаційних технологій та конкурує з іншими ІТ компаніями, що пропонують подібні послуги. «***» орієнтується на міжнародний ринок та має клієнтів з різних країн (в основному Україна та Європа).

На рис. 2.1 зображено організаційну структуру досліджуваної ІТ-компанії «***».



Рис. 2.1 Організаційна структура досліджуваного ІТ- підприємства «*»**

Джерело: складено автором на основі даних підприємства «***»

Компанія складається з кількох відділів, таких як відділ розробки (ІТ відділ), відділ менеджменту, та HR відділ.

Для кращого розуміння специфіки досліджуваного ІТ-підприємства, на табл. 2.1 наведено SWOT-аналіз ІТ-компанії «***».

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу ІТ-компанії «*»**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Висококваліфікована робоча сила: У компанії працює 123 співробітники, включаючи команду з 4 HR-фахівців та ІТ-відділ, що свідчить про наявність потужного кадрового резерву. - Позитивні відгуки співробітників, які відзначають відмінне ставлення до них, своєчасну виплату заробітної плати та інклюзивне медичне страхування. - Фахівці з управління персоналом визнанні компетентними та ефективними. - Швидкий та ефективний процес найму. - Привілеї та пільги для співробітників. - Пряма комунікація співробітників з клієнтами. - Гнучкість компанії у вирішенні особистих запитів, що сприяє створенню позитивної та сприятливої атмосфери. - Відсутність надмірної бюрократії. - Компанія має повністю автономний та безпечний офіс на цокольному поверсі в Києві.	- Відсутність частих заходів для розвитку бренду роботодавця та впізнаваності компанії на ринку. - Невеликий розмір компанії: Невеликий розмір компанії може обмежувати ресурси та потенціал масштабування порівняно з більшими конкурентами. - Обмежена впізнаваність бренду.
Можливості (O)	Загрози (T)
- Зростаючий український ІТ-ринок. - Виходи на нові ринки, пошук та залучення кандидатів і клієнтів із Європи. - Співпраця з місцевими українськими партнерами. - Активна робота над брендом роботодавця з метою підвищення привабливості компанії. - Співробітники компанії можуть працювати повністю віддалено з будь-якої іншої країни Європи, в разі необхідності. - Перспективи використання штучного інтелекту, наприклад Chat GPT, для полегшення роботи. - Збільшення наймів та, відповідно, фінансових надходжень компанії, через зниження кількості вакансій від українських компаній та збільшення чисельності кандидатів.	- Інтенсивна конкуренція компаній. - Економічна та політична нестабільність в Україні. - Зниження попиту закордонних клієнтів через війну росії проти України та сумніви міжнародних партнерів, що українські спеціалісти будуть здатні дотримуватись домовленостей. - Складність залучення та утримання висококваліфікованих кадрів через велику конкурентність на ринку. - Зміна законодавства – збільшення оподаткування. - Нестабільне постачання електроенергії. - Безпекова ситуація для співробітників.

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

Для дослідження рівня ефективності управління персоналом на IT-підприємстві можна використовувати різні програмні засоби.

Один з таких засобів - опитувальники та анкети для збору даних від працівників підприємства. Створення таких опитувальників може бути здійснено за допомогою спеціальних програм для створення анкет, наприклад, Google Forms або SurveyMonkey. У опитувальнику можна включити запитання, що стосуються мотивації, такі як "Які фактори мотивують вас працювати на цьому підприємстві?", "Чи задоволені ви своєю заробітною платою?", "Чи отримуєте ви достатню кількість викликів та цікавих завдань на роботі?" тощо.

Крім того, можна використовувати програмне забезпечення для моніторингу роботи та продуктивності працівників, наприклад, Time Doctor або DeskTime. Ці програми дозволяють відслідковувати час, який працівники проводять за робочими столами, робочі перерви та звітувати про час, в який працівники працюють найбільш ефективно.

Також, програмне забезпечення можна використовувати для оцінки результативності працівників, зокрема за допомогою системи Key Performance Indicators (KPI). Вона дозволяє встановлювати цілі та очікування для кожного працівника, відстежувати їхню продуктивність та надавати звіти про їхні досягнення.

Задля кращого розуміння можливостей IT-компаній, перейдемо до огляду ринку діяльності компаній в сфері IT. Згідно з даними дослідження компанії PwC, український IT ринок за довоєнний 2024 рік зріс на 20% та досяг розміру \$5,3 млрд [25]. Також, згідно з дослідженням компанії DOU.ua, у 2024 році кількість компаній в галузі інформаційних технологій в Україні зросла на 6,9%, досягнувши кількості 4510 компаній [26].

Крім того, згідно з дослідженням компанії AIN.ua, на початок 2024 року українські IT-компанії займали 11 місце у світі за кількістю співробітників, що працюють у галузі IT. Зокрема, у 2024 році кількість співробітників українських IT-компаній зросла на 17,3% та склала 200 000 осіб [27].

Українські IT компанії активно вивчають та впроваджують нові

технології, що дозволяє їм підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Зокрема, згідно з дослідженням компанії EY, 40% українських ІТ-компаній впроваджують технології штучного інтелекту та машинного навчання.

Згідно з дослідженням компанії Gartner, у 2025 році глобальний ринок ІТ послуг оцінювався в \$3,9 трлн, що на 6,2% більше, ніж у 2024 році. При цьому, найбільш швидким темпом росту відзначається ринок програмного забезпечення, який прогнозується досягти розміру \$397,4 млрд у 2024 році [28].

Також варто зазначити, що згідно з дослідженням компанії IDC, у 2024 році світовий ринок програмного забезпечення зріс на 8,8% та склав \$506 млрд [29]. Зокрема, найбільшою складовою цього ринку є ринок системного програмного забезпечення, який у 2024 році склав \$167 млрд [30].

Отже, статистичні дані свідчать про стабільне зростання глобального ринку ІТ на Україні та особливу роль у цьому процесі відіграє управління персоналом та проектами саме за допомогою впровадження програмного забезпечення. Проте методи управління персоналом всередині компанії можуть швидко змінюватись і адаптуватись відповідно до змін на ринку праці.

Наприклад, через велику кількість кандидатів і меншу кількість вакансій на ринку України (станом на 2024 рік), рівень заробітної плати розробників та загалом працівників в сфері ІТ знизився.

За даними статистики сайту Djinni, зарплати досвідчених технічних спеціалістів у підтверджених наймах знизились з \$5000 до \$4600 за перший квартал 2024.

На рис. 2.2 та 2.3 наведено статистичні дані сайту Djinni щодо заробітної плати ІТ-спеціалістів.



Рис. 2.2 Рівень заробітної плати досвідчених технічних спеціалістів за 2024- перший квартал 2024 року

Джерело: [47]

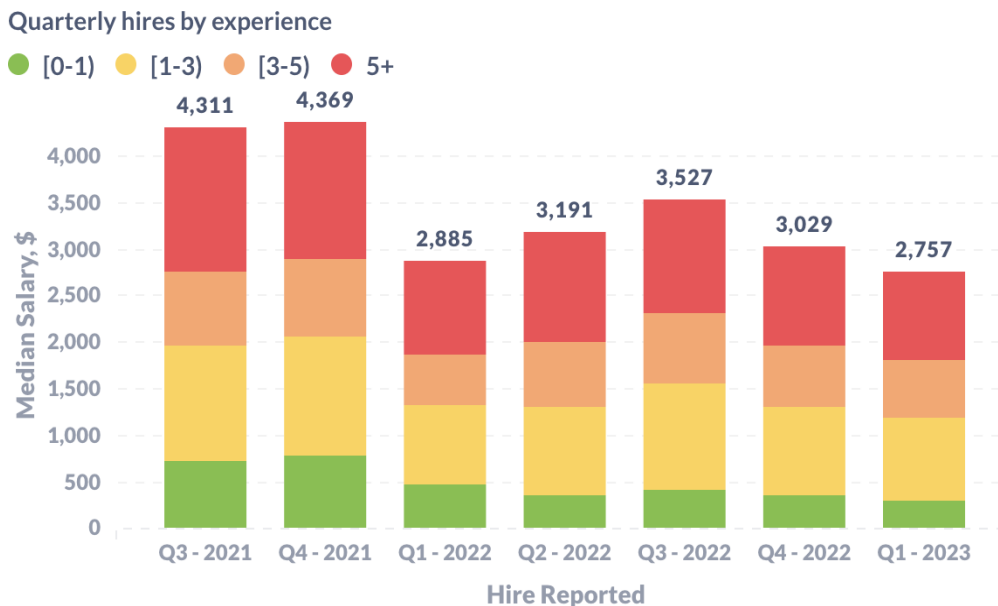


Рис. 2.3 Рівень заробітної плати досвідчених технічних спеціалістів за 2024-перший квартал 2024 року

Джерело: [47]

Бачимо, що з 2022 року по перший квартал 2024 року рівень заробітної плати в сфері ІТ в Україні помітно знизився. Це обумовлено зменшенням кількості вакансій, через що кількість

відгуків на одну вакансію помітно зросла.

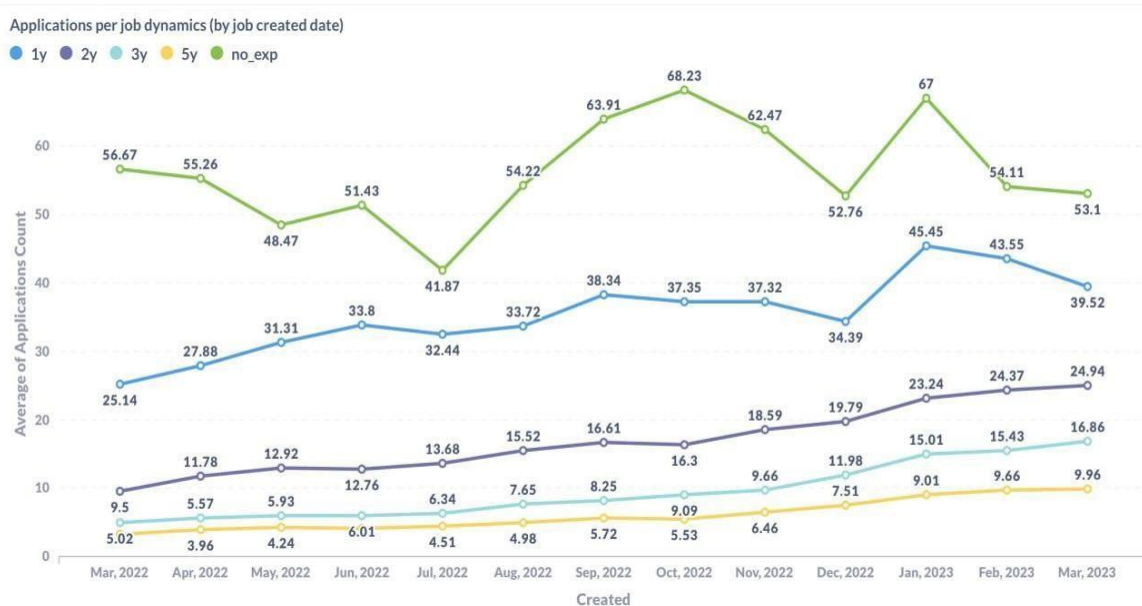


Рис. 2.4 Середня кількість відгуків на вакансії 2025-перший квартал 2024 року

Джерело: [47]



Рис. 2.5 Відгуки на вакансії за період 2022 - 2024 рр.

Джерело: [47]

На рис. 2.4 та 2.5 зображено кількість відгуків ІТ-спеціалістів та динаміку змін їх кількості. За даними статистики Djinni, середня кількість відгуків на вакансії для найдосвідченіших за рік збільшилась у 3 рази [47]. У березні минулого року було в середньому 3,25 відгуки на вакансію з вимогою 5+ років досвіду. Зараз - 9,96.

Відгуки на вакансії без вимог до досвіду зараз навіть нижче рівня березня 2025 і третій місяць падають, а на вакансії з вимогою хоча б одного року досвіду стали подаватись в півтора рази більше. При цьому на технічні вакансії в середньому відгукуються більше, ніж на нетехнічні, при будь-якому рівні досвіду.

Також про зменшення кількості вакансій свідчить співвідношення кандидатів у пошуку роботи на ринку України та кількість відкритий вакансій.

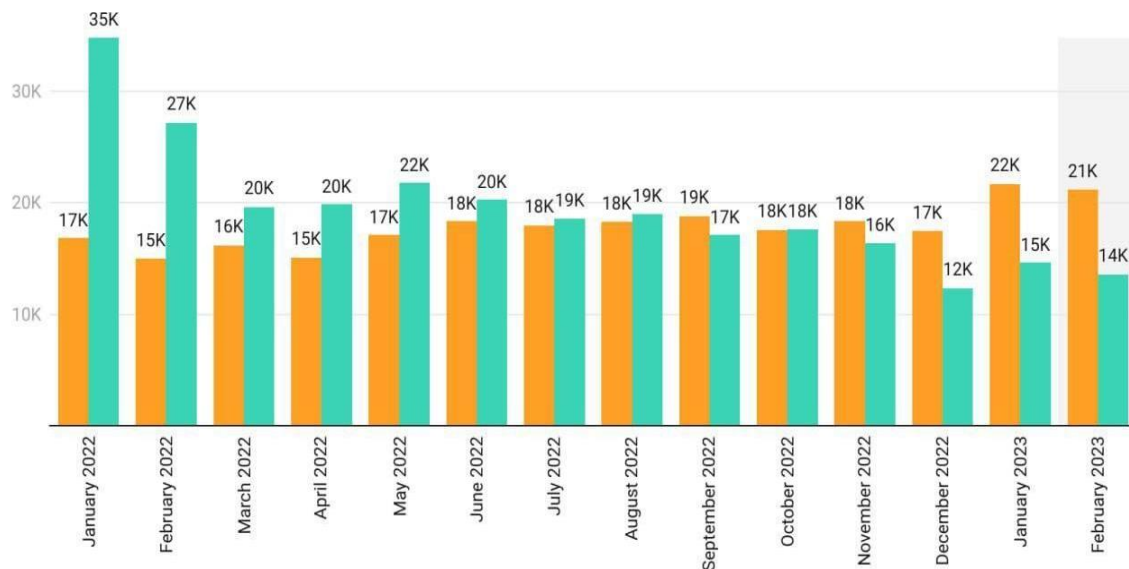


Рис. 2.6 Відгуки на вакансії та кількість опублікованих вакансій

Джерело: [47]

На рис. 2.6 зображено кількість відгуків ІТ-спеціалістів та кількість активних вакансій ІТ-компаній. Бачимо, що активних кандидатів у лютому 2024 року в півтора рази більше, ніж опублікованих вакансій і цей розрив лише збільшується останні три місяці 2024-го року. Різниця між кількістю опублікованих вакансій і активованих профілів у грудні 2025 року становила 5 тисяч, у січні - 7 тисяч, у лютому - вже 7,5 тисяч, що наразі є рекордним значенням. Варто зазначити, що активований профіль це профіль, що перейшов у статус онлайн/пасивний з будь-якого іншого статусу (нового або зупиненого), що фіксується на сайті для пошуку роботи Djinni.

Саме через це наразі HR-менеджерам необхідно використовувати інші методи мотивації співробітників до роботи, крім заробітної плати вище

ринкового рівня, як було у довоєнному 2024 році. Тому слід розглянути методи мотивації працівників в сфері ІТ.

На ІТ-підприємствах України системи мотивації працівників включають різноманітні методи та інструменти, що допомагають стимулювати їхню працездатність, підвищувати продуктивність роботи та забезпечувати високу якість виконаної роботи [58].

Одним із найпоширеніших методів мотивації є фінансова стимуляція, яка включає зарплатні премії, бонуси, акційні опції та інші форми компенсації працівників. Згідно з дослідженням «ІТ-ринок України: тренди та прогнози на 2025 рік», проведеним компанією N-iX, майже 90% ІТ-підприємств використовують фінансові стимули як один з методів мотивації своїх працівників [31, 58].

Окрім фінансової стимуляції, важливу роль в системах мотивації на ІТ-підприємствах відіграє відповідальність, розвиток та кар'єрний ріст. Компанії надають своїм працівникам можливості проходження курсів для навчання, отримання сертифікатів, участі у конференціях, тренінгах та інших заходах, що сприяють розвитку їхніх професійних навичок. Також, на ІТ-підприємствах поширена практика персонального розвитку та побудови

кар'єри працівників. Згідно з дослідженням «ІТ-ринок України 2025», проведеним компанією PwC, більше 70% компаній використовують різноманітні інструменти для розвитку кар'єри своїх працівників, такі як системи оцінки, планування кар'єри та менторська підтримка [32, 58].

Також, на ІТ-підприємствах все частіше застосовують нефінансові методи мотивації, такі як гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи, програми корпоративної соціальної відповідальності та інші. Ці методи сприяють підвищенню задоволеності працівників від своєї роботи та забезпечують більш гармонійний баланс між роботою та особистим життям [58].

Проте, на деяких ІТ-підприємствах відсутня система мотивації працівників. Згідно з дослідженням «ІТ-ринок України: тренди та прогнози на 2025 рік», проведеним компанією N-iX, 14% компаній не використовують

жодних методів мотивації своїх працівників [33].

Одним із причин відсутності системи мотивації може бути нестабільність ринку, зменшення попиту на продукти чи послуги компанії. Також, на деяких підприємствах можуть виникати конфлікти між керівництвом та працівниками, що призводить до відчуття недооціненості та незадоволеності роботою.

Усі ці фактори підкреслюють важливість належної системи мотивації працівників на ІТ-підприємствах. Використання різноманітних методів мотивації допомагає зберігати талановитих та досвідчених працівників, забезпечує стабільність компанії та її розвиток.

Саме тому так важливо аналізувати ефективність системи мотивації співробітників. Аналіз ефективності системи мотивації працівників на ІТ-підприємстві можна також провести за допомогою програмного забезпечення для управління персоналом. Такі програми дозволяють відстежувати та аналізувати дані про винагороди, бонуси, премії та інші форми мотивації, що надаються працівникам. Тому можна сказати, що система мотивації на ІТ-підприємствах України зазнає змін і оновлюється з року в рік. Незважаючи на це, фінансові та нефінансові методи мотивації, які вже давно використовуються, залишаються актуальними, а от відсутність належної системи мотивації може негативно відобразитися на розвитку компанії та задоволеності працівників від своєї роботи.

На сьогоднішній день, у сфері управління персоналом на ІТ-підприємствах України існує багато програмних рішень, які допомагають компаніям ефективно організовувати та контролювати роботу своїх працівників, зокрема і рівень їх мотивації.

Один з найпопулярніших інструментів для управління персоналом на ІТ-підприємствах є HR-системи. Ці системи дозволяють автоматизувати багато рутинних процесів, таких як планування графіків, ведення кадрових документів, облік робочого часу та відпусток, а також забезпечують можливість зберігання та обробки даних про працівників [58].

Системи програмного забезпечення для управління персоналом (HRM-

системи) можна розділити на декілька категорій, зокрема на системи Core HR та Talent Acquisition [47].

Core HR - це базова система управління персоналом, яка забезпечує функції, необхідні для підтримки основних процесів управління персоналом, таких як управління персональними даними, зарплатою, підтримка трудових відносин, адміністративна звітність, забезпечення відповідності законодавству тощо. Ці системи зазвичай мають в собі основні функції, необхідні для ведення документації, пов'язаної з управлінням персоналом, та допомагають знизити ризики для компанії та забезпечити виконання законодавства.

Talent Acquisition - це система, яка спрямована на підбір та рекрутинг нових працівників. Ці системи допомагають компаніям швидко та ефективно знаходити кандидатів, оцінювати їх навички та досвід, проводити співбесіди та взаємодіяти з потенційними кандидатами. Такі системи зазвичай містять функції для створення та опублікування вакансій, управління резюме та базою даних кандидатів, автоматизації процесу відбору та підбору кандидатів [48].

Хоча системи Core HR та Talent Acquisition можуть працювати окремо одна від одної, часто компанії використовують інтегровані системи HRM, які поєднують у собі функціональність обох типів систем та забезпечують комплексний підхід до управління персоналом в компанії.

Однією з таких є система "СРМ", розроблена компанією Soft Xpansion. Вона надає можливість управляти кадрами, формувати звіти, обліковувати трудові книжки та багато іншого.

Ще одна HR-система, яка використовується на ІТ-підприємствах України, - це HRM-система "Кадровик" від компанії NaviТес. Вона забезпечує можливість автоматизувати багато процесів, пов'язаних з управлінням персоналом, таких як розподіл завдань, контроль робочого часу та заробітної плати, ведення кадрової документації тощо.

Також на ІТ-підприємствах України досить поширені системи електронного документообігу, такі як "1С-Документообіг". Вони дозволяють

автоматизувати процеси створення, зберігання та обміну електронними документами, що є досить важливим на сучасних підприємствах.

Розглянемо детальніше українські розробки з автоматизації процесу управління персоналу та порівняємо дві найбільш популярні системи в Україні в табл. 2.2.

Першою системою є HURMA (Human Resource Management Automation)

- це українське програмне забезпечення для управління персоналом, що розробляється компанією "ЛайфСайт" з 2016 року. Це система, що має широкий функціонал та можливості для ефективного управління персоналом. Другою системою є People.Force - це українська система управління персоналом, яка дозволяє компаніям ефективно управляти HR-процесами та забезпечувати ефективність роботи співробітників. У табл. 2.2 зображено порівняльний аналіз двох найбільш популярних HR-систем HURMA та People.Force.

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз українських HR-систем HURMA та People.Force

Показник	HURMA	People.Force
Управління персональними даними співробітників	містять всі необхідні дані про особисті дані, контакти, освіту, досвід роботи, навички тощо.	система містить повні профілі співробітників, що містять всі необхідні дані про особисті дані, контакти, освіту, досвід роботи, навички тощо.
Організація робочого часу	дозволяє створювати графіки роботи, контролювати робочі години та звітувати про робочий час.	дозволяє створювати графіки роботи, контролювати робочі години та звітувати про робочий час.
Підбір та рекрутинг	має можливості для підбору кандидатів на вакансії, організації тестувань та інтерв'ю, а також збереження даних про кандидатів.	має можливості для підбору кандидатів на вакансії, організації тестувань та інтерв'ю, а також збереження даних про кандидатів.
Заробітна плата та оплата праці	дозволяє рахувати зарплату за різними параметрами, формувати звіти та забезпечувати оплату заробітної плати.	дозволяє вираховувати зарплату за різними параметрами, формувати звіти та забезпечувати оплату заробітної плати.

Аналітика	має вбудовану аналітичну систему, яка дозволяє відстежувати та аналізувати дані про роботу персоналу, відповідність графікам роботи, зарплатній винагороді, кадрові рухи тощо.	має вбудовану аналітичну систему, яка дозволяє відстежувати та аналізувати дані про роботу персоналу, відповідність графікам роботи, зарплатній винагороді, кадрові рухи тощо.
Переваги	є можливість інтеграції з іншими програмами, такими як 1С, також можливість користуватися програмою з будь-якого пристрою з доступом до Інтернету. забезпечує зберігання даних відповідно до вимог законодавства про захист персоналу.	є гнучкою системою, яка може бути налаштована під потреби конкретної компанії та галузі. має вбудовані механізми безпеки, що забезпечують конфіденційність та захист даних користувачів. дозволяє інтегруватися з іншими програмними продуктами, такими як 1С, також має можливості API, що дозволяє забезпечити взаємодію з іншими системами.

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

Отже бачимо що обидві системи досить зручні та доволі схоже. Вони засновані на сучасних технологіях та мають зручний інтерфейс користувача. Крім того, системи мають підтримку української мови, що сприяє зручному використанню для українських компаній та співробітників.

У цілому, бачимо що People.Force має більше переваг та є потужним інструментом для управління персоналом в українських компаніях, але обидві системи дозволяють автоматизувати HR-процеси та забезпечити ефективність роботи персоналу.

Варто зазначити, що програмне забезпечення повинно мати всі необхідні функції для ефективного управління персоналом, такі як підбір та найм працівників, оцінювання продуктивності, управління заробітною платою та бонусами, планування кар'єрного розвитку, управління відпустками та інші.

Оцінювання програмного забезпечення в сфері управління персоналом є не менш важливим етапом в процесі вибору оптимального рішення для підприємства. Для того, щоб вибрати найбільш підходяще програмне забезпечення, слід використовувати різноманітні методи та критерії оцінювання, які дозволяють визначити, яке програмне забезпечення найбільше відповідає потребам підприємства.

У табл. 2.3 зображено критерії, на яких може базуватись оцінка

програмного забезпечення в сфері управління персоналом [44; 45].

Таблиця 2.3

Основні критерії оцінки програмного забезпечення в сфері управління персоналом

Критерій	Пояснення
Функціональність	Які можливості програмного забезпечення є потрібними та які можливості бракує.
Надійність	Наскільки програмне забезпечення є надійним та безперебійним у роботі.
Зручність	Наскільки програмне забезпечення є зручним у використанні.
Сумісність	Наскільки програмне забезпечення сумісне з іншими системами та пристроями, які використовуються на підприємстві.
Безпека	Які заходи забезпечують захист даних та запобігають доступу до них.
Вартість	Скільки коштує програмне забезпечення та чи є воно ефективним у витрати на його придбання та використання.
Підтримка та оновлення	Виробник програмного забезпечення повинен забезпечувати підтримку та оновлення програми, щоб забезпечити її ефективне використання та підтримку нових функцій та технологій.
Легкість використання	Програмне забезпечення повинно бути простим і зрозумілим для користувачів. Це знижує час, необхідний для навчання персоналу, та забезпечує більш ефективне використання програми.

Джерело: складено автором на основі [44; 45]

Один з основних критеріїв оцінювання - функціональність. Вона включає в себе всі можливі функції, які може надати програмне забезпечення для управління персоналом. Це може бути відслідковування робочого часу, відправлення повідомлень співробітникам, формування звітів та інше.

Інший важливий критерій - зручність використання. Програмне забезпечення повинно бути легким у використанні та інтуїтивно зрозумілим. Для цього можна проводити тести користування, щоб оцінити, наскільки легко користуватися програмою.

Критерієм, який дуже важливий в сучасних умовах, є сумісність з іншими системами та пристроями. Програмне забезпечення повинно бути сумісним з існуючими програмними засобами та системами, що використовуються в організації.

Безпека є ще одним важливим критерієм. Програмне забезпечення повинно забезпечувати захист даних та запобігати несанкціонованому доступу до них. Тому, слід звертати увагу на наявність захисту даних, механізмів авторизації та автентифікації користувачів, а також наявність механізмів шифрування та інших заходів для забезпечення безпеки даних. Програмне забезпечення повинно бути надійним та безпечним для збереження конфіденційної інформації про працівників та підприємство в цілому.

Також, при оцінюванні програмного забезпечення, слід звертати увагу на підтримку технічної підтримки та обслуговування. Програмне забезпечення повинно бути підтримуване виробником та мати можливість отримання технічної підтримки в разі потреби.

Для ефективного використання програмного забезпечення в сфері управління персоналом, важливим є також критерій адаптивності. Програмне забезпечення має мати можливість підлаштуватися під потреби конкретного підприємства та бути гнучким для внесення змін та оновлень.

Нарешті, одним з ключових критеріїв оцінювання програмного забезпечення є вартість. Слід звертати увагу на вартість програмного забезпечення та його вартість у порівнянні з іншими аналогічними рішеннями на ринку. Вартість може бути значною складовою вибору програмного забезпечення, тому слід враховувати вартість не лише при придбанні, але і при розгляді затрат на підтримку та оновлення програмного забезпечення. Програмне забезпечення повинно мати адекватну ціну, що відповідає його функціональності та якості.

Найголовніше, критерії оцінювання програмного забезпечення повинні відповідати потребам підприємства та його цілям в сфері управління персоналом. Це дозволить вибрати оптимальне рішення для підприємства та забезпечити ефективне управління персоналом.

Після проведення оцінювання програмного забезпечення за вищезазначеними методами та критеріями, підприємство здійснює вибір програмного забезпечення, яке найбільше підходить для розв'язання задачі управління персоналом.

У будь-якому випадку, вибір методу та критеріїв оцінювання залежить від конкретної задачі та потреб підприємства в управлінні персоналом.

2.2 Аналіз показників ефективності управління персоналом ІТ- підприємства

Аналіз ефективності системи мотивації працівників на ІТ-підприємстві можна провести за допомогою програмного забезпечення для управління персоналом. Такі програми дозволяють відстежувати та аналізувати дані про винагороди, бонуси, премії та інші форми мотивації, що надаються працівникам.

Time to fill positions (час на заповнення вакансій): цей показник вказує на те, який час потрібен для заповнення вакансій на підприємстві. Якщо час на заповнення вакансій короткий, це може свідчити про ефективність рекрутингу та підбору персоналу.

Employee productivity (продуктивність працівників): цей показник оцінюється за кількістю роботи, яку працівники виконують за певний період часу. Якщо продуктивність працівників на високому рівні, це може свідчити про ефективну систему управління персоналом, включаючи навчання та розвиток працівників.

Employee satisfaction (задоволеність працівників): цей показник відображає, наскільки задоволені працівники роботою на підприємстві та як вони оцінюють управління персоналом. Задоволеність працівників може впливати на їхню продуктивність та готовність залишатися на роботі.

Diversity and inclusion (різноманітність та інклюзивність): цей показник вказує на те, наскільки різноманітний та інклюзивний склад працівників на підприємстві. Якщо на підприємстві

Продуктивність та ефективність роботи: цей показник відображає, наскільки продуктивно працює персонал та наскільки ефективним є їхнє використання ресурсів. Для ІТ-підприємств, це може означати кількість

розроблених проєктів, час виконання завдань, рівень якості продукту, інноваційність та здатність до швидкого реагування на зміни на ринку.

Компенсаційний пакет: компенсаційний пакет повинен бути конкурентним та відповідати ринковим стандартам. На ІТ-підприємстві зазвичай використовують різні форми компенсації, включаючи фінансову компенсацію, бонусні програми, оплачувані відпустки, страхування, медичне страхування, оплачувані навчальні курси та ін.

Ефективність управління персоналом на ІТ-підприємстві можна визначити за декількома показниками. Почнемо з плинності кадрів. Плинність кадрів в ІТ-підприємстві вказує на те, наскільки часто працівники надходять і покидають компанію. Це може бути показником проблеми зі збереженням персоналу, низької задоволеності роботою, невідповідності заробітної плати ринковим стандартам або недостатньої кваліфікації самих працівників.

У табл. 2.4 наведена організаційно-економічна характеристика досліджуваного ІТ-підприємства «***», тобто підприємства, яке спеціалізується на наданні послуг в області інформаційних технологій.

Таблиця 2.4

Організаційно-економічна характеристика «*»**

Форма власності:	приватна компанія
Цільове призначення:	основним завданням досліджуваного ІТ підприємства є розробка та впровадження інформаційних технологій в продуктиві ІТ-компанії, різного домену.
Організаційна структура:	складається з кількох відділів, таких як відділ розробки (ІТ відділ), відділ менеджменту, та HR відділ.
Спеціалізація:	аутсорсингова компанія по наданню ІТ послуг.
Ринок:	ІТ підприємство працює на ринку інформаційних технологій та конкурує з іншими ІТ компаніями, що пропонують подібні послуги. Компанія орієнтується на міжнародний ринок та має клієнтів з різних країн (в основному Україна та Європа).

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

Таблиця 2.5

Плинність кадрів ІТ-підприємства «***» за 2022- 2025 роки.

Рік	Кількість наймів працівників	Кількість звільнених	Всього співробітників
2022	27	1	26
2023	31	8	49
2024	42	3	88
2025	37	2	123

Джерело: складено автором на основі даних підприємства «***»

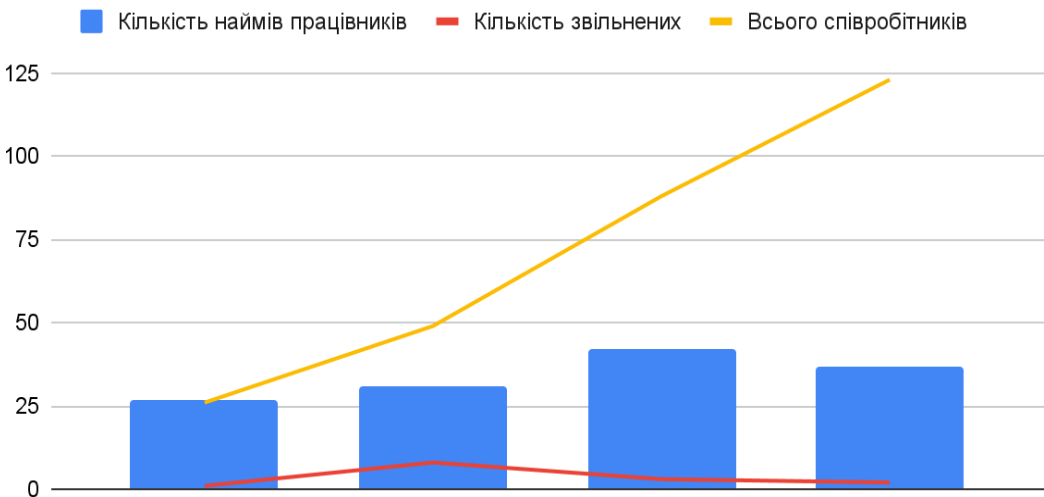


Рис. 2.7 Діаграма плинності кадрів ІТ-підприємства «***» за 2024-2025 роки.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства «***»

У табл. 2.5 та на рис. 2.7 зображено кількість кадрів підприємства рівень їх плинності за чотири досліджувані роки. Бачимо, що в 2022 році плинність кадрів була дуже низькою, звільнено лише 1 працівника. Це може бути пов’язано з тим, що компанія тільки починала роботу на ринку України. Але в наступних роках плинність збільшувалась. У 2023 році було звільнено 8 працівників, що може свідчити про проблеми зі збереженням персоналу. Однак, з іншого боку, найнято було більше людей, ніж у попередньому році. В 2024 році знову зменшилась кількість звільнених працівників, але найнято було значно більше людей, що може вказувати на стратегічне поповнення кадрів. У 2025 році плинність кадрів знову була низькою, звільнено лише 2

працівників.

Отже, можна зробити висновок, що плинність кадрів на досліджуваному «***» ІТ-підприємстві відносно стабільна, хоча в 2023 році виникли певні проблеми зі збереженням персоналу. Але загалом, компанія має стратегію поповнення кадрів, що дозволяє їй зберігати необхідні навички та забезпечувати потреби в робочій силі.

Розглянемо фінансові надходження досліджуваного підприємства «***». Так як компанія працює по аутсорс-аутстаф моделі, до уваги візьмемо фінансові надходження що пов'язані саме з виплатами за найм персоналу.

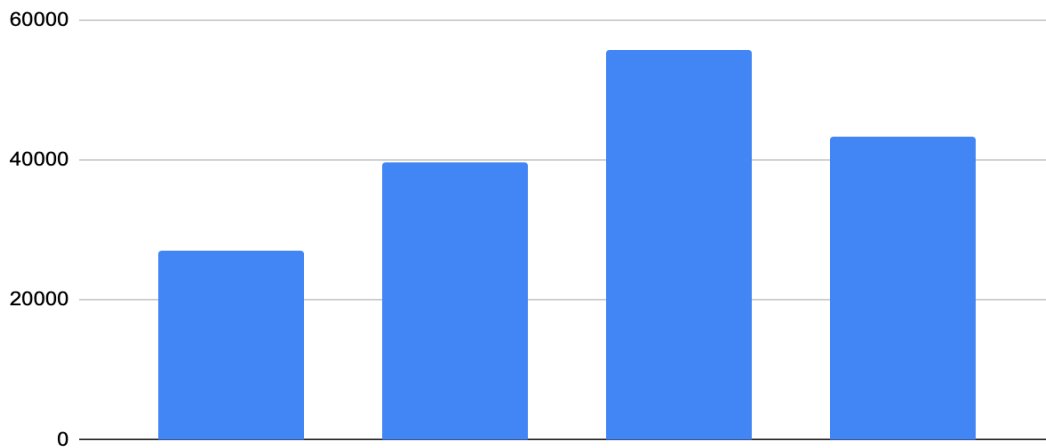


Рис. 2.8 Фінансові надходження досліджуваного ІТ-підприємства «*» за найм персоналу (USD) за 2022 – 2025 рр.**

Джерело: складено автором на основі даних підприємства «***»

На рис. 2.8 зображено рівень фінансових надходжень компанії «***» за найм персоналу за чотири досліджувані роки. Бачимо що в 2022 році показники найменші, так як досліджувана компанія була новачком на ринку. За 2023 та 2024 роки кількість фінансових надходжень зросла та у 2025 році знову пішла на спад, що може бути пов'язано з впливом кадрів за кордон та з тим, що деякі компанії тимчасово призупинили найм кадрів в Україні, проте, за прогнозами на 2024 рік, кількість наймів зростатиме. Також зниження показників може свідчити про проблеми з налагодженням процесів в HR відділі, саме тому слід розглянути можливі шляхи вирішення даної проблеми шляхом впровадження відповідної системи програмного

забезпечення.

Таблиця 2.6

Склад та структура підприємства за статтю в компанії «***»

№	Показники	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення 2023 р. до 2025 р.	
		осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %		%
1	Всього працівників У тому числі:	49	100	88	100	123	100		151
2	жінки	6	12	8	9	17	14		6
3	чоловіки	43	88	80	91	106	86		147

Джерело: складено автором на основі даних підприємства «***»

У табл. 2.5 наведено склад та структуру підприємства за статтю. Бачимо, що за три досліджувані роки (2023-2025 рр.), кількість працівників в компанії збільшилась з 49 осіб до 123 осіб. Відхилення складає плюс 74 особи, тобто 151%.

Відсоткове співвідношення жінок серед працівників також зросло на 2%. Абсолютне збільшення кількості жінок становить 6 осіб.

Кількість чоловіків серед працівників також зросла з 43 осіб в 2023 році до 106 осіб в 2025 році. Відхилення становить плюс 63 особи або близько 147%. Отже, загальна кількість працівників збільшилась, в той час як відсоткове співвідношення жінок і чоловіків серед них також зросло, але кількість чоловіків в компанії значно більша за кількість жінок.

Це пов'язано із кількістю чоловіків в ІТ-секторі України, так вони складають 75% в ІТ сфері на ринку праці України.

Таблиця 2.7

Склад та структура персоналу ІТ підприємства «***»

Показник	2023 р.		2024 р.		2025 р.		2023 р. до 2025 р., %
	чол.	у % до заг. к-ті	чол.	у % до заг. к-ті	чол.	у % до заг. к-ті	
Середньоблікова чисельність персоналу	49	100	88	100	123	100	151
Адміністративний персонал	6	12	8	9	12	10	100
Технічний персонал	43	88	80	91	111	90	158

Джерело: складено автором на основі даних підприємства «***»

У табл. 2.7 представлено склад та структуру персоналу ІТ підприємства «***». Бачимо, що технічний персонал є найбільш численною групою серед всіх категорій працівників компанії протягом трьох років. Це свідчить про наявність значної потреби в фахівцях з технічних галузей. Оскільки ІТ компанія спеціалізується на розробці програмного забезпечення, веб-розробці, інформаційній безпеці тощо, вона потребує висококваліфікованих спеціалістів з програмування, тестування, системного адміністрування, аналітики даних та інших технічних областей.

Збільшення чисельності технічного персоналу може свідчити про розширення діяльності компанії, зростання обсягів проектів та необхідність в більшому технічному потенціалі для їх реалізації. Також це може бути результатом успішного розвитку компанії, залучення нових клієнтів та популярності її продуктів або послуг на ринку.

У табл. 2.8 представлено структуру персоналу за стажем роботи в компанії «***». Спостерігаємо збільшення кількості працівників зі стажем роботи від 3 до 5 років та від 5 до 10 років. Це свідчить про те, що компанія активно залучає молодих спеціалістів і забезпечує їхній професійний розвиток. Це може бути ознакою динамічного росту та здатності компанії пристосовуватись до нових технологій та вимог ринку.

Структура персоналу за стажом роботи в компанії «***»

Показники	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення 2023р. до 2025р.	
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	+/-	%
Всього працівників	49	100	88	100	123	100	+	151
З них мають стаж роботи:								
до 1 року	1	2	2	2	1	1	-	0
від 1 до 3 років	4	8	5	6	6	5	-	50
від 3 до 5 років	19	39	31	35	46	37	+	142
від 5 до 10 років	10	20	24	27	39	32	+	290
від 10 до 20 років	12	24	19	22	22	18	-	83
більше 20 років	3	6	7	8	9	7	+	200

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства «***»

Зменшення кількості працівників зі стажом роботи від 10 до 20 років може бути пов'язане зі зміною технологічних стандартів, швидким розвитком галузі та виходом на ринок нових компаній. Досвідченим співробітникам може бути складніше адаптуватись до нових вимог, або вони можуть шукати нові можливості в інших компаніях.

Збільшення кількості працівників з більш ніж 20-річним стажом свідчить про стабільність компанії та здатність зберігати досвідчених фахівців. Це важливо в ІТ галузі, де довгострокові співробітники можуть мати цінний досвід та знання, які сприяють ефективності та сталому розвитку компанії.

Загалом, збільшення чисельності працівників, зосередження на молодих спеціалістах та збереження досвідчених кадрів свідчать про

успішний розвиток ІТ компанії, її здатність адаптуватись до змін та задоволення ростучих потреб ринку.

Таблиця 2.9

Професійне навчання працівників у звітному періоді

Вид навчання	Всього	У тому числі за категоріями працюючих				
Всього навчено співробітників в тому числі:	123	розробники	менеджери	керівники	з них головні спеціалісти (HR)	спеціалісти (рекрутери)
пройшли навчання новим професіям (спеціальностям) навчено вперше	22	12	4	3	2	1
опанували другі (суміжні) спеціальності	-	-	-	-	-	-
пройшли професійну перепідготовку	40	11	6	12	8	3
підвищили кваліфікацію з них:						
у навчальних закладах	3			1	1	1
Безпосередньо в компанії	5	1	2	1	1	
пройшли курси	53	42	2	2	3	4

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства «***»

У табл. 2.9 представлені показники професійного навчання працівників ІТ- підприємства «***» у звітному періоді.

Отже, всього на підприємстві було навчено 123 особи, включаючи розробників, менеджерів, керівників та головних спеціалістів. З них 22 співробітники (розробники) пройшли навчання новим професіям або спеціальностям, що може свідчити про впровадження нових технологій та розширення функціональних можливостей компанії.

Працівники також пройшли професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації. Варто зауважити, що були використані різні методи навчання,

включаючи навчання в навчальних закладах, навчання безпосередньо в компанії та проходження професійних курсів. Це свідчить про різноманітність підходів до навчання та використання різних ресурсів для підвищення кваліфікації персоналу. Проте жоден не опанував других (суміжних) спеціальностей.

Загалом, результати свідчать про те, що компанія приділяє велику увагу навчанню та розвитку свого персоналу. Це може позитивно впливати на професійний рівень та залученість співробітників, а також сприяти досягненню організаційних цілей та розвитку компанії в цілому. Перейдемо до аналізу стану управління персоналом на підприємстві.

2.3 Діагностика стану управління персоналом підприємства «*»**

Для дослідження стану та аналізу ефективності управління персоналом на ІТ підприємстві можна використовувати наступні показники [46]:

1. Час найму (в днях)
2. Вартість найму (загальна вартість найму/кількість нових працівників)
3. Рання плинність кадрів (відсоток працівників, які звільняються протягом першого року)
4. Час з моменту останнього підвищення (середній час у місяцях з моменту останнього внутрішнього підвищення)
5. Дохід на одного працівника (дохід/загальна кількість працівників)
6. Ефективність та потенціал (сітка з 9 клітинок)
7. Оплачувані години на одного працівника
8. Рейтинг залученості працівників
9. Співвідношення HR-фахівців до працівників

Важливою метрикою для рекрутингу є "час найму". Він вимірює

кількість днів між тим, як кандидат подав заявку на роботу, і тим, як він прийняв пропозицію про роботу. Час до найму дає уявлення про ефективність рекрутингу та досвід кандидатів.

Ефективність рекрутингу вимірює швидкість, з якою відділ кадрів обробляє кандидата - оцінює, проводить співбесіду та приймає на роботу. Якщо у вашій організації процес найму займає багато часу, це свідчить про те, що ваші процеси неефективні. Тривалий час найму свідчить про досвід кандидатів. Кандидати можуть вибути з процесу найму, якщо він затягнувся. Найкращі кандидати користуються попитом і не потребують очікування.

У табл. 2.10 представлено показники швидкості (часу) найму на досліджуваному ІТ-підприємстві «***»:

Таблиця 2.10

Час найму ІТ-компанії «***»

Вакансія	Дата подачі заявки	Дата HR інтерв'ю	Отримано фідбек	Технічне інтерв'ю	Фінальне інтерв'ю	Надсилання офферу (пропозиції)	Перший робочий день	Кількість днів на закриття
Senior Java Backend developer	16.03. 2024	18.03. 2024	21.03. 2024	24.03. 2024	30.03. 2024	01.04. 2024	05.04. 2024	16
Senior Fullstack (Java/React) developer	10.04. 2024	14.04. 2024	16.04. 2024	17.04. 2024	24.04. 2024	26.04. 2024	01.05. 2024	16
Strong Middle C++ developer	12.04. 2024	16.04. 2024	21.04. 2024	28.04. 2024	29.04. 2024	03.05. 2024	10.05. 2024	18
Middle QA Engineer	08.04. 2024	09.04. 2024	12.04. 2024	13.04. 2024	15.04. 2024	16.04. 2024	21.04. 2024	8
Project Manager	16.04. 2024	18.04. 2024	18.04. 2024	20.04. 2024	24.04. 2024	30.04. 2024	17.05. 2024	15

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства «***»

Досить логічно, що на вакансії Senior рівню закриваються довше, так як для Senior позицій в ІТ компаніях вимоги до кандидатів дуже високі, оскільки очікується, що такий працівник матиме великий досвід та глибокі знання в своїй області. Це означає, що необхідно проводити багато інтерв'ю та аналізувати більше резюме, щоб знайти кандидата, який відповідає вимогам. Senior позиції в ІТ компаніях є дуже популярними та конкурентними, тому знайти кандидатів з потрібним рівнем досвіду може бути складним. Крім того, такі кандидати можуть мати більш високі вимоги до умов роботи та зарплати. Як і час найму, показник "вартість найму" показує, скільки коштує компанії найм нових працівників. Це також слугує показником ефективності процесу рекрутингу. Розрахунок вартості найму може зайняти багато часу. Раніше існувала величезна різниця в тому, як компанії розраховували цей показник, доки товариство управління людськими ресурсами та Американський національний інститут стандартів не погодили стандартну формулу. СРН можна розрахувати, склавши витрати на внутрішній рекрутинг та витрати на зовнішній рекрутинг, поділені на загальну кількість найманих працівників. І витрати, і кількість найманих працівників відображатимуть обраний період вимірювання - наприклад, місяць або рік.

У табл. 2.11 представлено витрати на закриття позицій ІТ-компанії «***» на місяць.

Таблиця 2.11

Вартість найму досліджуваної ІТ-компанії «*» на місяць**

Вакансія	Покупка вакансії на DOU	Покупка гарячої вакансії на DOU	Бонус найм за на Djinni	Бонус за найм рекрутеру	Всього витрат на місяць
Senior Java Backend developer	\$25 / 950 грн.	-	\$1800/68400 грн.	\$200/7600 грн.	\$2025/76950 грн.
Senior Fullstack (Java/React) developer	-	\$125/4750 грн.	\$2100/79800 грн.	\$200/7600 грн.	\$2425/92150 грн.
Strong Middle C++ developer	-	\$125/4750 грн.	-	\$200/7600 грн.	\$325/12350 грн.

Middle QA Engineer	\$25/950 грн.	-	-	\$100/3800 грн.	\$125/4750 грн.
Project Manager	\$25/950 грн.	-	\$1500/57000 грн.	-	\$1525/57950 грн.

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства «***»

Як бачимо, найскладніші вакансії які вимагають високої експертизи від кандидатів складають найбільші витрати, так як для їх залучення необхідно використовувати більше джерел надходження кандидатів. Senior позиції в IT компаніях вимагають більш високої зарплати та додаткових переваг, що збільшує витрати компанії. Крім того, якщо процес найму займає більше часу, це може призвести до додаткових витрат на пошук та рекламу вакансії.

Одним з найважливіший показник для визначення успіху найму в компанії є рання плинність кадрів. Цей показник вказує на те, чи існує невідповідність між людиною та компанією або між людиною та її посадою. Рання плинність кадрів також є дуже дорогою. Зазвичай проходить від 6 до 12 місяців, перш ніж працівники повністю освоюються в компанії і досягають свого оптимального рівня продуктивності.

У табл. 2.12 представлено показники найму та плинності кадрів на IT-підприємстві «***».

Таблиця 2.12

Показники найму та плинності кадрів IT-підприємства «***»

Рік	Кількість наймів	Кількість звільнених	Всього співробітників
2022	27	1	26
2023	31	8	49
2024	42	3	88
2025	37	2	123

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства «***»

Бачимо що кількість плинності кадрів на IT підприємстві становить від 1 до 8 людей за рік. Це означає, що підприємство може зазнавати змін у кількості працівників протягом року, і це може мати вплив на роботу та

ефективність компанії. Якщо підприємство має високу плинність кадрів, це може свідчити про проблеми з утриманням та задоволеністю працівників, можливість конкуренції на ринку праці, труднощі у рекрутингу та наборі нових співробітників, та інші фактори, що можуть впливати на стабільність та успішність підприємства.

І навпаки, якщо кількість плинності кадрів є низькою, це може свідчити про стабільність та довготривалу роботу працівників на підприємстві, що може бути позитивним сигналом для інвесторів, клієнтів та інших зацікавлених сторін. У будь-якому випадку, плинність кадрів є важливим показником для оцінки діяльності ІТ підприємства та може вказувати на потенційні проблеми, які потребують уваги та вирішення.

Такий досить простий показник як час з моменту останнього підвищення корисний для пояснення того, чому звільняються працівники з високим потенціалом.

Дохід на одного працівника показує ефективність організації в цілому. Показник "дохід на одного працівника" є індикатором якості найманих працівників.

Ефективність та потенціал співробітників також є дуже важливим показником, який постійно треба аналізувати для того, щоб відслідковувати наскільки ефективними є методи управління персоналом в компанії на даний момент. Це можна зробити за допомогою сітки з 9 клітинок. Вона з'являється при вимірюванні та картографуванні як ефективності, так і потенціалу людини на трьох рівнях. Ця модель показує, хто з працівників не справляється зі своїми обов'язками, хто є цінним фахівцем, хто має потенціал, що розвивається, а хто - найвидатнішим талантом. Ця метрика чудово підходить для розмежування, наприклад, бажаної та небажаної плинності кадрів.

Оплачувані години на одного працівника це найбільш конкретний приклад показника ефективності, і він особливо актуальний для фірм, що надають професійні послуги (наприклад, юридичні та консалтингові фірми). Пов'язуючи цей показник із залученістю працівників або іншими вхідними

показниками, можна провести цікавий аналіз. Порівняння цього показника між різними відділами та менеджерами/партнерами також може дати цінну інформацію. Цей показник також пов'язаний з коефіцієнтом використання працівників, який відображає кількість робочого часу, який працівник витрачає на завдання, що підлягають оплаті.

Залучена робоча сила - це продуктивна робоча сила. Залученість може бути найважливішим "м'яким" HR-результатом. Люди, яким подобається їхня робота і які пишаються своєю компанією, як правило, більш залучені, навіть якщо робоче середовище є складним і тиск може бути високим. Залучені працівники працюють краще і з більшою ймовірністю сприймають виклики як позитивні та цікаві. Крім того, залученість команди є важливим показником успіху менеджера команди.

У табл. 2.13 представлені результати проведеного опитування співробітників компанії «***» щодо їх рівня задоволеності роботи. Співвідношення HR до працівників - ще один показник, який демонструє економічну ефективність HR. Організація з повністю розвиненими аналітичними можливостями повинна мати можливість мати меншу кількість HR-фахівців, які роблять більше. У табл. 2.14 представлено співвідношення HR до працівників в компанії «***».

Таблиця 2.13

Рівень задоволеності роботи працівників досліджуваної ІТ-компанії

Відділ	Онбординг	Онбординг зі сторони клієнта	Чи подобається працювати на проєкті?	Чи є чітке розуміння вимог до тебе та твоєї роботи?	Чи маєш ти на роботі можливість навчатися та розвиватися?	Чи комфортно тобі наразі працювати з дому?	Чи є у тебе матеріали та обладнання, необхідні для правильної роботи?	Наскільки тебе влаштовує темп роботи?	Чи задоволений ти наразі своїм доходом?	Наскільки ти задоволений своїм керівником	Середній показник по відділам
--------	-----------	------------------------------	--------------------------------------	---	---	--	---	---------------------------------------	---	---	-------------------------------

Відділ менеджменту	9	9	9	9	9	8	9	9	8	9	8,8
HR відділ	10	8	10	10	9	10	10	10	10	10	9,7
Відділ тестування	9	7	8	8	9	9	9	7	8	9	8,3
Відділ розробки (фронтенд)	8	6	9	10	10	6	8	7	10	10	8,4
Відділ розробки (бекенд)	10	6	7	8	7	10	10	9	10	10	8,7
Сер. показник задоволеності за показниками	9,2	7,2	8,6	9	8,8	8,6	9,2	8,4	9,2	9,6	8,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства «***»

Таблиця 2.14

Співвідношення HR до працівників в компанії «***»

Показник	Кількість	Співвідношення (%)
Всього співробітників	123	100
Фронтенд розробників	41	33,3
Бекенд розробників	47	38,2
Розробників мобільних додатків	16	13,0
Тестувальники	8	6,5
Тімліди (Керівники команди)	3	2,4
СЕО компанії (Генеральний директор)	1	0,8
Оперативний директор	1	0,8
Проджект менеджер	1	0,8
HR	2	1,6
Рекрутери	2	1,6
Бухгалтер	1	0,8

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства «***»

У табл. 2.14 бачимо що на даний момент в досліджуваній ІТ-компанії «***» працює 123 співробітників, з яких 112 є розробниками, що підлягають керівництву HR-менеджером та рекрутерами. Кількість працівників в HR відділі складає 4 особи, що відображає пропорційну розподіленість персоналу на даний момент. Таким чином, співвідношення кількості HR-менеджерів до загальної кількості працівників становить 1/28.

Проте, з огляду на швидкий ріст компанії та збільшення кількості

співробітників, слід зазначити необхідність переосмислення даного показника та відповідної корекції штатного розпису HR відділу. Важливо враховувати, що в умовах змінного ринку праці та постійного зростання конкуренції, ефективне управління персоналом є вирішальним фактором успіху ІТ-підприємства. Тому розробка та впровадження науково обґрунтованих стратегій управління персоналом має бути однією з першочергових задач компанії.

Висновки по розділу 2

Аналіз показав, що на досліджуваному ІТ-підприємстві «***» існують проблеми з навантаженням HR-персоналу компанії. Зокрема, виявлено, що на одного HR-менеджера припадає 28 співробітників. Така надмірна кількість підлеглих може призводити до значного навантаження у сфері управління персоналом. Це може ускладнювати процеси ведення співробітника, відстеження процесу виконання завдань та своєчасне їх виявлення.

Таке велике навантаження на HR-персонал може мати негативний вплив на ефективність роботи команди та загальну продуктивність підприємства. Завдяки обмеженим ресурсам HR-відділу можуть виникати затримки в вирішенні проблем співробітників, управлінні конфліктами, проведенні оцінки роботи та розвитку персоналу.

Для вирішення цієї проблеми рекомендується розглянути можливості збільшення штату HR-персоналу або впровадження програмного забезпечення, яке допоможе автоматизувати рутинні процеси та полегшить роботу HR персоналу. Це дозволить знизити навантаження на окремих HR-менеджерів, поліпшити якість обслуговування співробітників, забезпечити більш ефективне керування персоналом та сприятиме створенню спокійного та продуктивного робочого середовища.

Крім того, було виявлено, що використання програмного забезпечення може допомогти в комплексному аналізі рівня мотивації працівників на ІТ-підприємстві. Це дає можливість забезпечити ефективне управління персоналом та підвищити продуктивність роботи персоналу, враховуючи

обмеженості кадрового складу HR-відділу.

Також, програмне забезпечення може використовуватися для вимірювання і аналізу відвідуваності навчальних заходів, які були проведені з метою підвищення рівня мотивації персоналу. Ці заходи можуть бути організовані як внутрішні, так і залучаючи зовнішніх експертів. За допомогою програмного забезпечення можна відстежувати прогрес персоналу у роботі, а також визначати їхній рівень задоволення та користі від таких заходів.

Застосування вищезгаданих рекомендацій сприятиме покращенню ефективності управління персоналом, зниженню навантаження на HR-персонал та створенню сприятливої та продуктивної робочої атмосфери.

Програмне забезпечення може бути використано для збору даних щодо відгуків персоналу на робоче середовище. Можна створити онлайн-анкети або опитування, щоб дізнатися про думку персоналу про робочі умови, можливості професійного зростання, заробітну плату та інші показники, які впливають на рівень мотивації персоналу. Аналізуючи ці дані, можна визначити, які аспекти потребують уваги та покращення, щоб збільшити рівень мотивації персоналу.

Тому, програмне забезпечення може бути корисним інструментом для дослідження рівня мотивації персоналу на IT-підприємстві. Використовуючи його для збору та аналізу даних, можна отримати корисні висновки та рекомендації для покращення робочих умов, що дозволить збільшити рівень мотивації персоналу та покращити результативність діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА «*»**

3.1 Пріоритетні напрями розвитку системи управління персоналом підприємства

Результатами проведеного аналізу стану персоналу, пріоритетні напрями удосконалення системи управління персоналом для ІТ підприємства наступні:

1. Автоматизація процесів управління персоналом: використання інформаційних систем для автоматизації процесів, таких як підбір кандидатів, ведення кадрових документів, розрахунків заробітної плати, контроль за відпустками та іншими аспектами управління персоналом задля зниження навантаження на HR персонал.

2. Впровадження системи оцінки праці: система оцінки праці допоможе визначити ефективність працівників та встановити планові показники для їх подальшого розвитку. Це допоможе збільшити мотивацію працівників та знизити ризик їхньої втрати.

3. Розвиток системи навчання та розвитку персоналу: слід використовувати різні методи навчання, такі як онлайн-курси, тренінги та семінари. Це допоможе збільшити ефективність роботи працівників та забезпечити їхнє професійне зростання.

4. Використання аналітики даних: аналіз даних може допомогти зрозуміти, які аспекти управління персоналом працюють найкраще, а які потребують покращень. Аналітика даних може допомогти виявити тенденції та прогнозувати можливі проблеми в майбутньому, що значно полегшить роботу HR відділу.

Враховуючи специфіку досліджуваної ІТ-компанії «***», можемо зробити висновок, що головним напрямом підвищення ефективності в сфері управління персоналом є автоматизація задля зниження навантаження на HR

відділ та рекрутерів. Саме розподіл завдань, відслідковування виконання обов'язків та трекінг стану роботи над проектами може значно полегшити процес управління персоналом та пришвидшує його.

Наразі для процесу управління персоналом досліджувана ІТ компанія «***» використовує програму ClickUp - Project Management (Управління проектами, інструмент керування командою та завданнями).

ClickUp - це хмарний інструмент, який полегшує управління проектами, відстеження цілей, безперебійну співпрацю, спілкування та керування завданнями між командами та співробітниками.

Хоча система ClickUp має багато переваг, вона має деякі недоліки, що включає в себе:

1. Складність використання: ClickUp пропонує багато функцій і можливостей, що може зробити його інтерфейс складним для новачків. Потрібен час і зусилля, щоб оволодіти всіма функціями та налаштуваннями системи.

2. Висока вартість: В залежності від обсягу і функцій, використання ClickUp може бути витратним. Особливо для невеликих компаній або команд з обмеженим бюджетом, це може стати проблемою. Адже треба платити за розмір хмарного сховища і з більшим обсягом співробітників та кандидатів в середині компанії, вартість інструменту також зростає.

3. Вимоги до Інтернет-з'єднання: ClickUp є хмарною системою, що означає, що для доступу до неї потрібне стабільне Інтернет-з'єднання. Якщо з'єднання обмежене або непостійне, це може вплинути на доступність системи та продуктивність роботи.

4. Відсутність інтеграцій: Хоча ClickUp підтримує багато інтеграцій з іншими інструментами, деякі популярні інтеграції можуть бути відсутніми. Це може створювати обмеження для команд, які вже використовують певні інструменти та потребують зв'язку з ClickUp.

5. Обмежена налаштування: Незважаючи на багато можливостей ClickUp, у деяких випадках користувачам може бракувати гнучкості у

налаштуванні системи під їхні потреби. Відсутність певних варіантів налаштування може обмежувати пристосування системи до унікальних робочих процесів. Наприклад, в системі немає автоматизації, що ускладнює процес управління персоналом.

Через неавтоматизований процес управління кадрами виявлено проблему саме з розподілом завдань та всіх процесів в HR відділі, що супроводжується зниженням наймі компанії, повільнішим виконанням завдань та ускладнює процес відстеження результатів працівників.

Для налагодження даної проблеми можемо використовувати таке програмне забезпечення як MS Project.

MS Project є однією з найбільш популярних програм для управління проектами, розроблених Microsoft. Це програмне забезпечення надає широкі можливості для планування, виконання та моніторингу проектів та завдань компанії, а особливо сферу управління персоналом.

Перевагами MS Project є [58]:

1. Легка інтеграція з іншими продуктами Microsoft: MS Project добре інтегрується з іншими програмами Microsoft, такими як Excel, Word та Outlook. Це означає, що дані можна легко переносити між різними програмами, а також використовувати їх для створення звітів та аналізу даних. Що полегшує відслідковування процесу найму, відбору та онбордингу кадрів.

2. Велика кількість функцій: MS Project містить багато різноманітних функцій для планування, моніторингу та контролю задач. Він дозволяє створювати графіки Ганта, календарі проектів, розклади ресурсів та інші зручні функції, які значно полегшують роботу HR-менеджерам та розробникам.

3. Доступність: MS Project є широко використовуваним програмним забезпеченням, що означає, що воно доступне для більшості користувачів.

4. Більшість менеджерів вже знайомі з MS Project, тому немає потреби витрачати час на навчання.

5. Підтримка: Microsoft надає високоякісну підтримку для своїх

продуктів, включаючи MS Project. Якщо у вас виникають питання або проблеми з програмою, ви можете звернутися до служби підтримки Microsoft для отримання допомоги.

6. Безпека: MS Project має ряд заходів безпеки, що забезпечують захист даних та інформації проектів. Microsoft постійно оновлює свої програми, включаючи MS Project, для забезпечення захисту користувачів від шкідливих програм та інших загроз.

7. Низька вартість: У порівнянні з іншими програмними засобами для управління проектами, MS Project є досить доступним. Крім того, це програмне забезпечення дозволяє значно зменшити витрати на проект, оскільки допомагає планувати роботу, визначати терміни та ресурси. Більше того, є безкоштовні версії даної системи.

8. Надійність: MS Project є дуже надійною програмою, що дозволяє уникнути помилок та збій при плануванні та виконанні завдань. Також, MS Project надає можливість зберігати та резервно копіювати дані проектів, що забезпечує їх безпеку.

9. Візуалізація проекту: MS Project дозволяє відобразити весь проект у вигляді графіка Ганта, що значно полегшує процес візуалізації проекту та планування роботи. В сфері управління це особливо цінно.

10. Формування звітів: MS Project дозволяє легко створювати звіти про проект, що дозволяє контролювати його виконання, оцінювати ефективність та робити відповідні зміни в розподілі та плануванні завдань.

Отже, зазначені вище аргументи можуть переконати ІТ компанію в обранні MS Project як програмного забезпечення для управління проектами в сфері управління персоналом та загалом, всередині компанії [58].

Впровадження даної системи може сприяти підвищенню ефективності та автоматизації роботи відділу кадрів. Крім того, вона може значно покращити якість процесів управління персоналом на підприємстві і зекономити час, що раніше витрачався на рутинну роботу.

Перед обґрунтуванням ефективності запропонованих заходів варто створити Digital HR Roadmap досліджуваного ІТ підприємства «***».

Digital HR Roadmap - це стратегічний документ, що створюється для впровадження цифрових технологій та інструментів у сферу управління персоналом (HR). Його ціль полягає в оптимізації і покращенні процесів управління персоналом шляхом використання новітніх технологій та цифрових рішень.

Digital HR Roadmap IT-компанії «***» [58]:

1. Досліджуване IT-підприємство «***» - це Ізраїльська аутсорс - аутстаф компанія. Поточний стан компанії досить стабільний. Наразі компанія має великих зарубіжних клієнтів, які шукають розробників в Україні на довгостроковий період. Також компанія є вендором цих компаній, тому постійно наймає розробників з України. Тобто основний вид діяльності це пошук, набір, відбір, залучення та утримання IT персоналу.

2. Підбір персоналу на початку це найголовніше, але в подальшому, коли співробітників стає все більше, важливо розвивати інші ключові функції HR, такі як управління ефективністю, навчання, розвиток, відслідковування ефективності роботи та обов'язків співробітників.

а) Для цього важлива діджиталізація, а саме використовувати системи управління талантами та їх задачами. Це автоматизація та оптимізація всіх процесів управління персоналом в компанії.

б) Кращою практикою буде використання відповідної системи. Тобто програмного забезпечення у сфері управління персоналом та розподілом задач. Серед популярних інструменти в Україні було обрано MS Project [58].

3. Для досліджуваної компанії «***» це є дуже важливо, адже в середніх та великих компаніях без систематизації всіх процесів найму, розподілу задач та розвитку стає неможливо швидко вручну відстежувати кожного працівника та їх відповідний статус. Автоматизована система управління талантами дозволить HR-менеджерам відстежувати та керувати набором, розвитком і виконанням робіт співробітників та кандидатів [58].

Дослідження доводять, що кожен HR-менеджер, користуючись автоматизованою системою, на 30-40% підвищує показники своєї праці. А це, у свою чергу, суттєво відображається і на підвищенні показників компанії

[49].

4. MS Project – це віртуальне середовище для окремої та спільної роботи співробітників, розроблене з використанням технологій Microsoft. Рішення відповідає міжнародним стандартам. В його основі закладено Microsoft SharePoint, Microsoft Teams та Microsoft Azure.

Такі інструменти корпоративного порталу MS Project як персональний кабінет та персональні сервіси дозволяють співробітникам самостійно [58]:

- Планування проектів: MS Project дозволяє створювати графіки проектів та розподіляти завдання між ресурсами. Це допомагає керівникам проектів уникати затримок та розробляти ефективний план роботи.
- Управління ресурсами: MS Project дозволяє керівникам проектів відстежувати використання ресурсів та розподіляти їх відповідно до потреб проекту. Він також дозволяє відстежувати вартість ресурсів та бюджет проекту.
- Відстеження прогресу проекту: MS Project дозволяє керівнику проектів відстежувати прогрес виконання завдань та визначати, чи виконується проект вчасно. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та вносити зміни в план проекту.
- Створення звітів: MS Project дозволяє генерувати різноманітні звіти про проект, включаючи графіки Ганта, діаграми виконання завдань, витрати на проект та інші. Це допомагає керівникам проектів звітувати перед замовниками та іншими зацікавленими сторонами.
- Керування ризиками: MS Project дозволяє використовувати різноманітні інструменти для виявлення та керування ризиками проекту. Це допомагає зменшити ризики та забезпечити успішне завершення проекту.
- Спільна робота над проектом: MS Project дозволяє багатьом користувачам працювати над одним проектом одночасно. Це дозволяє ефективно координувати роботу команди та збільшувати продуктивність проекту.
- Інтеграція з іншими програмами: MS Project може і інтегруватися з іншими програмними продуктами, такими як Microsoft Excel,

Microsoft Word, Microsoft PowerPoint, Microsoft Teams та інші. Це дозволяє ефективно обмінюватися даними між різними програмами та забезпечувати безперервну роботу команди.

- Підтримка різних форматів: MS Project підтримує різні формати файлів, такі як XML, CSV, PDF та інші, що дозволяє легко обмінюватися даними між різними програмами та зберігати дані у форматі, який зручний для користувача.

- Персоналізація: MS Project дозволяє користувачам налаштовувати інтерфейс та функціонал програми згідно з власними потребами та пристосовувати його до власного стилю роботи.

- Підтримка веб-версії: MS Project має веб-версію, що дозволяє користувачам працювати з програмою в онлайн-режимі та з будь-якого пристрою, що має доступ до Інтернету.

- Підтримка багатомовності: MS Project підтримує багато мов, що дозволяє користувачам працювати з програмою на власній мові та сприяє міжнародній співпраці.

Загалом, MS Project дозволяє керівникам проектів ефективно планувати, виконувати та контролювати проекти, забезпечуючи успішне завершення проектів вчасно та в межах бюджету.

Тобто ціллю є автоматизація роботи HR для ефективного розподілу завдань на проекті, серед співробітників та легшого прослідковування поточного стану кожного співробітника.

Для цього необхідно [58]:

- робоче середовище для досягнення спільних цілей компанії;
- постійна взаємодія з командою, клієнтами, партнерами та спільнотою;
- залученість співробітників.

5. Співробітнику доступні:

- всі його операційні завдання;
- статуси завдань, що між ними розподілені;
- статуси завдань, що на нього призначені. Співробітник може

самостійно:

- оформити та запланувати завдання;
- зробити запит до доступу проекту;
- запросити доступ до будь-яких ресурсів компанії;
- залишити відгук про компанію та роботу колег.

Завдяки чому буде набагато легше відслідковувати виконання завдань та бачити напрями розвитку, яку цікаві конкретному співробітнику.

6. Отже ресурсами є:

- Календарі: календарі використовуються для визначення робочих днів та годин на проекті. У MS Project є можливість створювати різні типи календарів, наприклад, стандартний календар, календар для вихідних та святкових днів, календар для відпусток тощо.

- Шаблони завдань: шаблони завдань дозволяють зберігати та повторно використовувати певні типові завдання на проекті. Наприклад, для будівництва будинку можна створити шаблон для будівельних робіт, який буде містити список завдань та їх послідовність.

- Шаблони ресурсів: шаблони ресурсів дозволяють зберігати та повторно використовувати типові ресурси на проекті. Наприклад, для будівництва будинку можна створити шаблон для робочої бригади, який буде містити список робітників та їх ролі на проекті.

- Формули та вирази: у MS Project є можливість використовувати формули та вирази для автоматичного обчислення деяких значень на проекті. Наприклад, можна створити формулу для автоматичного розрахунку тривалості завдання на основі вартості та ресурсів.

- Розклади: розклади дозволяють відслідковувати прогрес виконання завдань та ресурсів на проекті. У MS Project є можливість створювати різні типи розкладів, наприклад, розклад по днях, тижнях або місяцях.

- Роботизація, що знімає навантаження та покращує досвід співробітників та допомагає відслідковувати їх прогрес для покращення робочих процесів та їх розвиток.

3.2

Обґрунтування ефективності запропонованих заходів управління персоналом

В даному розділі розглянемо ефективність впровадження запропонованих заходів. Впровадження MS Project в досліджувану ІТ-компанію «***» може бути економічно обґрунтоване багатьма причинами [58].

По-перше, це оптимізація ресурсів та зменшення витрат на проєкті. MS Project дозволяє ефективно керувати ресурсами на проєкті, включаючи людські, матеріальні та фінансові ресурси. Завдяки цьому, компанія може економити час та зменшувати витрати на найм персоналу.

По-друге, покращення звітності. MS Project дозволяє компанії збирати та аналізувати дані проєкту, що сприяє покращенню звітності та допомагає уникнути помилок на проєкті.

По-третє, збільшення продуктивності та підвищення якості продукту: MS Project дозволяє керувати проєктом більш ефективно та зменшує час, необхідний для виконання завдань. Це дозволяє збільшувати продуктивність на проєкті та зменшувати тривалість проєкту.

Отже, детальніше розглянемо як впровадити програмне забезпечення в досліджуване ІТ підприємство «***» [58].

Як зазначалось раніше, компанія зіткнулась з проблемою, що пов'язана із затримкою виконання робіт, а саме зменшення наймів через неефективний розподіл задач в HR відділі через велике навантаження на одного HR (співвідношення HR до співробітників становить 1/28). Змоделюємо ситуацію на цьому прикладі яка була на підприємстві. Для цього будемо використовувати таке програмне забезпечення як MS Project.

За допомогою MS Project ми можемо легше управляти персоналом та його виконанням задач. На рис. 3.1 зображено розподіл робіт між працівниками та на рис. 3.2 зображено його ефективність за допомогою діаграми Ганта.

Режим задачі	Назва задачі	Длительн	Начало	Окончани	Предшественн	Названия ресурсов
	Робота 01	4 дней	Пн 06.03.23	Чт 09.03.23		Працівник 1
	Робота 02	2 дней	Пн 06.03.23	Вт 07.03.23		Працівник 2
	Робота 03	3 дней	Пт 10.03.23	Вт 14.03.23	1	Працівник 3
	Робота 04	4 дней	Ср 08.03.23	Пн 13.03.23	2	Працівник 4
	Робота 05	1 день	Ср 08.03.23	Ср 08.03.23	2	Працівник 1
	Робота 06	3 дней	Ср 08.03.23	Пт 10.03.23	2	Працівник 2
	Робота 07	4 дней	Ср 15.03.23	Пн 20.03.23	3	Працівник 3
	Робота 08	5 дней	Ср 15.03.23	Вт 21.03.23	3	Працівник 4
	Робота 09	3 дней	Вт 14.03.23	Чт 16.03.23	4	Працівник 1
	Робота 10	1 день	Пн 13.03.23	Пн 13.03.23	6	Працівник 2
	Робота 11	1 день	Ср 22.03.23	Ср 22.03.23	8;5	Працівник 3
	Робота 12	4 дней	Вт 14.03.23	Пт 17.03.23	10	Працівник 4

Рис. 3.1 Розподіл робіт між співробітниками

Джерело: складено автором за допомогою програмного забезпечення MS Project

Для кожної роботи призначаємо працівника. Для прикладу, розподілимо 12 робіт (завдань) між чотирма працівниками з HR відділу. Виконуємо розподіл послідовно від першого до четвертого співробітника.



Рис. 3.2 Діаграма Ганта після розподілу робіт.

Джерело: складено автором за допомогою програмного забезпечення MS Project

Далі, будуємо діаграму Ганта. Для автоматичного визначення конфліктів натискаємо “планування робіт групи” та на екрані з’являється аналіз за працівниками та за періодами, в яких у нас виявились конфлікти. Бачимо, що такий розподіл зумовив декілька конфліктів. На рис. 3.3 зображено результати аналізу діаграми Ганта. Конфлікти позначені червоним кольором [58].

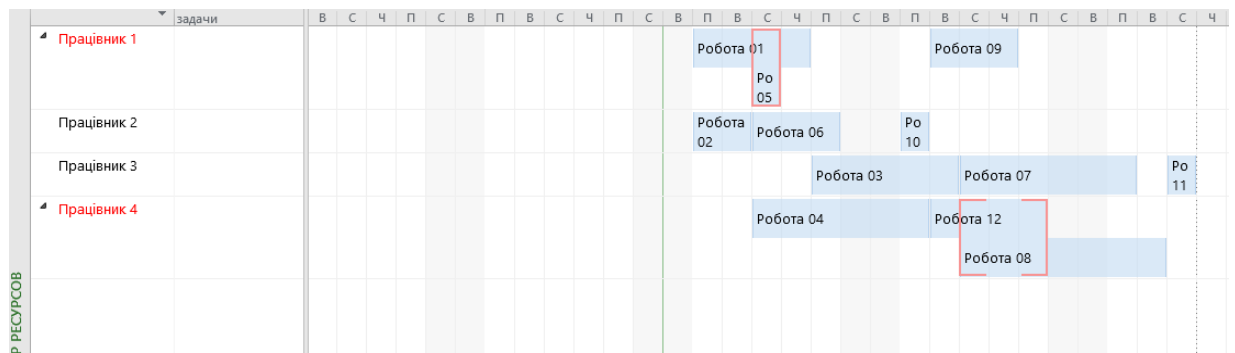


Рис. 3.3 Результати аналізу діаграми Ганта

Джерело: складено автором за допомогою програмного забезпечення MS Project

Після того, як ми виявили проблеми в розподілі задач, за допомогою обраного програмного забезпечення слід коригувати розподіл задач. Для цього натискаємо “перепланувати задачу”, попередньо виділивши задачу, де у нас виникли конфлікти [58]. На рис. 3.4 зображено діаграму Ганта після автоматичного коригування розподілу задач між працівниками.

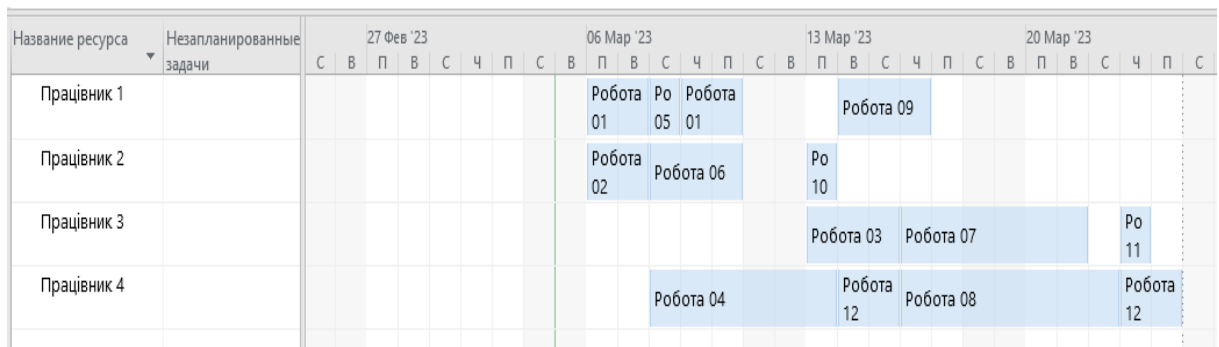


Рис. 3.4 Діаграма Ганта після автоматичного коригування розподілу задач між працівниками

Джерело: складено автором за допомогою програмного забезпечення MS Project

Отримуємо новий вигляд графіку Ганта. В такому випадку діаграма показує що в нас вже не існує проблем з ефективним та чітким розподілом задач між працівниками.

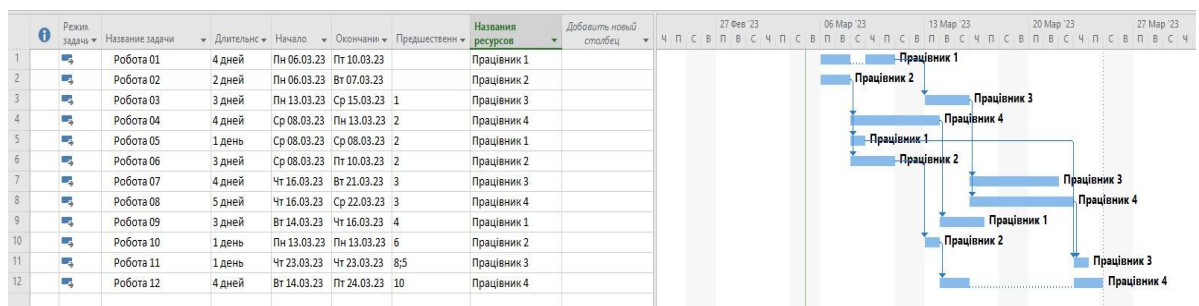


Рис. 3.5 Розподіл робіт між співробітниками після коригування розподілу задач

Джерело: складено автором за допомогою програмного забезпечення MS Project

На рис. 3.5 зображено розподіл робіт між співробітниками після коригування розподілу задач. Як бачимо, для вирішення цієї проблеми програма пропонує здійснити автоматичне планування та після цього у нас немає конфліктів ресурсів та термінів у часу. За допомогою даного програмного забезпечення ми проаналізували навантаження на кожного співробітника та отримали найбільш ефективний шлях виконання завдань, при якому працівники не перевищують норму та навіть маємо деякі періоди, в яких послуги працівника не потребується [58].

Отже, визначившись з організаційними питаннями провадження MS Project, визначимо економічну ефективність даного проекту відповідно до сучасних підходів.

Оптимальним варіантом автоматизації HR-процесів буде впровадження програми MS Project, оскільки дана програма є не гіршою за своїм наповненням за ClickUp (який використовується наразі), містить в собі повний набір функцій щодо управління персоналом. Впровадження програми є також легким процесом та дешевим, адже є безкоштовні версії.

Розглянемо витрати на набір додаткового HR персоналу, якщо компанія приймає рішення зменшити навантаження на HR відділ шляхом найму додаткових рекрутерів. Наразі заробітна плата одного HR-менеджера в IT компанію з досвідом 2-3 роки становить \$1000 - \$1500 (36 923 - 55 384 грн) [50].

Наразі в досліджуваній IT-компанії «***» працює 4 HR- менеджера та на 1 HR-менеджера припадає 28 співробітників. Припустимо, що для ефективного функціонування даного відділу та більш пропорційного розподілу завдань, варто найняти ще 4 HR-спеціалісти, щоб зменшити навантаження: 3 рекрутери для підбору персоналу та HR для внутрішніх комунікацій. 4 HR-спеціаліста буде достатньо, враховуючи специфіку роботи IT-компанії, яка працює по аутсорс і аутстаф моделям, тобто основний напрямок роботи це комунікація з компаніями-клієнтами, пошук, набір та утримання IT-спеціалістів, які залучені на проекти компаній-клієнтів.

Отже виходить щонайменше \$4000 (147 692 грн) за один місяць та \$48000 (1 772 304 грн.) на рік.

$\text{Вр.а.} = 4 * 36\,923 = 147\,692 \text{ грн./міс.}$

$\text{Вр.а.} = 147\,692 * 12 = 1\,772\,304 \text{ грн./рік}$

Таблиця 3.1

Витрати на найм додаткового HR персоналу

Вартість найму додаткового персоналу	Сума, грн. на місяць	Сума, грн. на рік
Рекрутер 1	36923	443076
Рекрутер 2	36923	443076
Рекрутер 3	36923	443076
HR-менеджер	36923	443076
Всього грн.	147 692	1 772 304

Джерело: розраховано автором на основі власних розрахунків

У табл. 3.1 наведено витрати на найм додаткового HR персоналу. Тепер розглянемо витрати на впровадження програми MS Project на місяць та на рік. Так як вартість ліцензій може змінюватися в залежності від кількості користувачів, вимог до функцій та типу ліцензії (наприклад, одноразова оплата або річна підписка), розраховуємо витрати для 7 користувачів: для головного директора, операційного директора, менеджера, та 4 спеціалістів по підбору персоналу.

Одноразова оплата: Вартість одноразової ліцензії MS Project Standard для 1 користувача в Україні становить 21 000 гривень. Таким чином, витрати на 7 користувачів складуть:

$7 * 21\,000 = 147\,000 \text{ грн./міс.}$

або $147\,000 * 12 = 1\,764\,000 \text{ грн./рік}$

Що є доволі схожим по витратам на найм 4 нових співробітників, тому розглянемо другий варіант.

Річна підписка: Вартість річної підписки на MS Project Standard для одного користувача в Україні становить приблизно 1 800 гривень на місяць.

Таким чином, витрати на 7 користувачів складуть:

$$7 * 1\,800 = 12\,600 \text{ грн./міс.}$$

$$\text{або } 12\,600 * 12 = 151\,200 \text{ грн./рік}$$

Отже доцільніше буде оплачувати дану систему річною підпискою. Таким чином, витрати на рік складають 150 тис. грн, що на 93% дешевше, ніж найм додаткового персоналу. У табл. 3.2 представлені витрати на впровадження MS Project в ІТ-компанію.

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження MS Project в ІТ-компанію

Оплата MS Project	Сума, грн. на місяць	Сума, грн. на рік
Одноразова підписка	147000	1764000
Річна підписка	12600	151200

Джерело: розраховано автором на основі власних розрахунків

Річна економія коштів (П) розраховується за формулою [51]:

$$П = В_0 - В_a, \quad (3.1)$$

де $В_0$ – приведені до одного року витрати на обробку інформації до впровадження інформаційної системи;

$В_a$ – приведені до одного року витрати на обробку інформації після впровадження системи.

Тоді, маючи приблизні витрати підприємства до та після впровадження автоматизованої системи, розрахуємо річну економію коштів (П) за формулою (3.1).

Витрати у формулі приведені до одного року:

$$П = В_a - В_{ic} = 147\,692 * 12 - 151\,200 = 1\,621\,104 \text{ (грн./рік)}$$

Розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності капітальних витрат (E_p) обчислюється так [51]:

$$E_p = П / К, \quad (3.2)$$

За формулою (3.2) визначаємо розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності капітальних витрат:

$$(E_p): E_p = П/К = 1\,621\,104 / 151\,200 = 10,72$$

Термін окупності витрат на впровадження інформаційної системи (Т) розраховується за формулою [51]:

$$T = K/П, (3.3)$$

За формулою (3.3) розрахуємо термін окупності витрат на впровадження автоматизованої системи:

$$T = K/П = 151\,200 / 1\,621\,104 = 0,1$$

Таблиця 3.3

Показники ефективності впровадження проекту автоматизації системи управління персоналом в ІТ-компанію

Показник	Результат розрахунку
Річна економія коштів, грн	1621104
Розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності капітальних витрат	10,72
Термін окупності витрат, років	0,1

Джерело: розраховано автором на основі власних розрахунків

У табл. 3.3 наведені результати розрахунків, тобто показники ефективності впровадження проекту автоматизації системи управління персоналом в ІТ-компанію. Отже, бачимо, що впровадження інформаційної системи у власний HR-відділ буде вивільняти 1621104 грн. підприємства щорічно. Розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності капітальних витрат (E_p) в даному випадку дорівнює 10,72. Це означає, що впровадження системи MS Project має високий розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності.

Термін окупності витрат на впровадження інформаційної системи (Т) становить 0,1. Це означає, що витрати на впровадження системи MS Project повернуться протягом короткого періоду часу, трохи більше ніж за місяць.

Важливо зауважити, що ці розрахунки базуються на наданих даних і формулах, але можуть бути суб'єктивними і не враховувати всіх факторів. Також варто враховувати, що це орієнтовані дані і фактичні результати

можуть відрізнятися в залежності від конкретних обставин і умов впровадження системи MS Project.

З економічної точки зору проект є ефективним. Соціальна ефективність запропонованих заходів полягатиме у:

1. Покращенні умов праці HR відділу;
2. Збільшенні продуктивності праці;
3. Зниженні навантаження на HR спеціалістів підприємства;
4. Полегшенні роботи з управління персоналом;
5. Збільшенні швидкості кадрової роботи;
6. Оптимізації підбору та оцінки персоналу завдяки автоматизації цих процесів.

Виходячи з цього, можна вважати дану пропозицію економічно доцільною та в цілому ефективною для діяльності всього підприємства.

Можемо зробити висновок, що після впровадження MS Project у систему управління персоналом на IT-підприємстві можна очікувати покращення ефективності управління персоналом, зменшення навантаження на HR-відділ та покращення задоволення персоналу від роботи на підприємстві.

Висновки до розділу 3

Отже, в даному розділі були запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом та впровадження автоматизованої системи MS Project.

В третьому розділі було проведено:

1. Аналіз поточного стану: Було проаналізовано поточний стан системи управління персоналом в компанії, ідентифіковано наявні проблеми із навантаженням на одного HR-менеджера та визначено можливість автоматизації процесу управління персоналом.

2. Визначено потреби компанії: Після аналізу поточного стану було визначено потреби компанії в автоматично-налаштованих інструментах.

Що включає в себе інструменти для рекрутингу, електронну систему управління персоналом, інструмент для оцінки роботи працівників та систему звітності.

3. Вибір підходів: Наступним кроком був вибір підходів до діджиталізації системи управління персоналом. Для цього було визначено, який цифровий інструмент та технології будуть використовуватись, які системи будуть інтегровані, які послуги будуть надані з зовнішніх джерел. А саме - MS Project, електронну систему управління персоналом, яка дозволяє ефективно керувати кадрами, відслідковувати роботу працівників, надавати звіти та статистику.

4. Розробка плану дій: Після вибору підходів було розроблено план дій, який включав в себе основні кроки впровадження та послідовних дій.

5. Впровадження: Після розробки плану було здійснено впровадження MS Project в систему управління персоналом. Надалі важливо забезпечити належний рівень безпеки даних та навчити персонал користуватись новими інструментами та технологіями.

6. Оцінка ефективності: Останнім кроком є оцінка результатів впровадження та обґрунтування ефективності даного інструменту. Було визначено, наскільки успішно було впроваджено цифрове рішення задля кращого функціонування системи управління персоналом.

Отже, застосування MS Project дозволяє збільшити ефективність роботи та зменшити час, необхідний для виконання проектів в компанії та грамотно розподілити задачі. Крім того, MS Project дозволяє збільшити якість продукту та зменшити кількість помилок на проекті, що дозволяє компанії зберегти кошти на подальшу розробку та підтримку проектів.

Також, використання MS Project дозволяє створити більш детальний план проекту, що дозволить керівникам проектів та менеджерам з легкістю відстежувати хід виконання завдань та вчасно реагувати на можливі проблеми, що в свою чергу зменшує ризики на проекті та забезпечує більш точну оцінку часу та витрат на проект.

За результатами впровадження MS Project можна очікувати зменшення витрат на проекти, збільшення продуктивності та якості продукту, а також збільшення конкурентоспроможності компанії на ринку. Крім того, MS Project дозволяє підвищити рівень звітності та створити більш прозору систему керування проектами, що забезпечує більш ефективну співпрацю між усіма учасниками проекту.

Виходячи з розрахунків показників економічної ефективності, можна зробити висновок, що проект є економічно доцільним, оскільки він вивільняє значну частину коштів компанії.

Таким чином, впровадження MS Project є ефективним рішенням для ІТ компанії, яка прагне зменшити витрати на проекти та забезпечити більш ефективне керування ресурсами, щоб збільшити свою конкурентоспроможність та здатність привернути нових клієнтів.

ВИСНОВКИ

Результатом даного дослідження є узагальнення теоретичних засад вдосконалення системи управління персоналом для вирішення основного практичного завдання – вдосконалення системи управління кадрами на базі дослідження ІТ-компанії «***».

Для обґрунтування напрямів поліпшення системи управління персоналом на ІТ підприємстві було виконано завдання, які були поставлені під час дослідження.

В першому розділі було проаналізовано теоретичні засади вдосконалення системи управління персоналом, була розкрита сутність та складові цієї системи на підприємстві. Під час дослідження було встановлено, що автоматизація - є ключовою характеристикою управління персоналом на ІТ-підприємстві, а всі процеси, пов'язані з кадрами, є важливими складовими елементами системи управління персоналом. Саме тому, керівникам організацій важливо бути уважними до системи управління кадрами та активно розвивати її, враховуючи нові тенденції та використовуючи сучасні методи.

Другий розділ містить аналіз показників структури персоналу компанії та ефективності системи управління персоналом і наукових підходів до її поліпшення. В ході аналізу було встановлено, що детальне оцінювання ефективності функціонування системи управління персоналом є важливим аспектом, який є вирішальним для успішного функціонування будь-якої компанії.

Спираючись на отримані результати в процесі роботи над другим аналітичним розділом, було зроблено такі висновки: продуктивність праці в досліджуваній ІТ-компанії «***» стабільно зростає, так як на підприємстві зросла кількість персоналу, але варто зауважити, що зросла кількість технічного персоналу, в той час як HR-спеціалістів стало більше на 2%, через що на HR-менеджерів було завелике навантаження у співвідношенні 1/28 HR-спеціаліста до співробітників.

Основною проблемою, виявленою в другому розділі, в процесі аналізу системи управління персоналом на підприємстві, стала проблема відсутності автоматизації рутинної роботи HR-відділу, наслідком чого є високе навантаження та нерівномірний розподіл праці. Для цього було проведено аналіз наявних програмних забезпечень та інструментів в сфері управління персоналом в Україні та їх порівняння.

Відповідно до цього, у третьому рекомендаційному розділі був розроблений організаційний механізм впровадження автоматизованої системи управління персоналом MS Project. Для цього було проведено аналіз програмних продуктів для автоматизації управління персоналом відповідно до специфіки ІТ-компанії, що працює по аутстаф і аутсорс моделям.

Оцінка показників ефективності впровадження в третьому розділі роботи показала доцільність та ефективність даного проекту. Впровадження інформаційної системи в власний HR-відділ призведе до вивільнення 1621104 грн. щорічно для підприємства. Розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності капітальних витрат (E_p) становить 10,72, що свідчить про високу економічну ефективність впровадження системи MS Project. Термін окупності витрат на впровадження інформаційної системи (T) складає 0,1, що також означає, що витрати на впровадження системи MS Project повернуться протягом короткого періоду часу, приблизно 1 місяць.

Отже, впровадження автоматизованої системи для підбору та оцінки персоналу, а також розподілу задач і моніторингу всіх процесів в майбутньому приносить користь підприємству, а також звільнить значну частину фінансових ресурсів з бюджету.

Таким чином, впровадження MS Project є вигідним рішенням для ІТ-компанії, яка прагне знизити витрати на проекти та забезпечити більш ефективне управління ресурсами з метою підвищення конкурентоспроможності та здатності привернути нових клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біловодська О.А., Кириченко Т.В., Савченко О.Ю. Мотиваційна політика як фактор підвищення іміджу промислового підприємства в контексті управління людськими ресурсами. Економіка та суспільство. 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/29.pdf (дата звернення 06.02.2024)
2. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2018. № 4. С. 111-116.
3. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Серeda О.В. Управління персоналом. 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202318.pdf> (дата звернення 07.02.2024).
4. Шевченко В. С. Посібник Управління персоналом. Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. 2024. 121 с. URL: http://eprints.kname.edu.ua/58970/1/2023%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%201_22%D0%9B..pdf (дата звернення 08.02.2024)
5. Гуменюк І., Тально І. Цифровізація HR-процесів: переваги та ризики. Матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції. Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді. Черкаси. 20 квітня 2025. 194 с. URL: http://78.137.2.119/documents/student/2801_1.pdf (дата звернення 10.02.2024)
6. Gary Dessler. Fundamentals Of Human Resource Management. Pearson Education: Essex., 2024. URL: <https://www.indeed.com/hire/c/info/fundamentals-of-human-resource-management>

(дата звернення 13.02.2024)

7. Балабанова Л.В., Сардак О. В. Підручник Управління персоналом. Центр учбової літератури. 2022. 468 с.

8. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навчальний Посібник. Центр учбової літератури. 2019. 502 с. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/5398/1/VinogradskiyMD_VinogradskaAM_ShkanovaOM_Upr_pers_2024.pdf (дата звернення 22.02.2024)

9. The Society for Human Resource Management Statement for the Congressional Record. SHRM. 2024. URL: https://advocacy.shrm.org/uncategorized/the-society-for-human-resource-management-statement-for-the-congressional-record/?_ga=2.257655435.1089070602.1686045582-1359253148.1686045581

(дата звернення 18.02.2024)

10. Jeremie Brecheisen. Research: Where Employees Think Companies' DEIB Efforts Are Failing. Harvard Business Review. 2024. URL: <https://hbr.org/2024/03/research-where-employees-think-companies-deib-efforts-are-failing?autocomplete=true> (дата звернення 19.02.2024)

11. George W. Bohlander, Scott A. Snell. Managing Human Resources 2022. 832 p.

12. Gary Dessler Human Resource Management. 2024. 736 p.

13. Hai Ming Yang, Fang Lee Cooke. The Handbook of Human Resource Management Policies and Practices in Asia-Pacific Economies. 2023. URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/38928/1/20%202304.pdf>

(дата звернення 28.02.2024)

14. Edward E. Lawler, John W. Boudreau. Effective Human Resource Management: A Global Analysis. 2024. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/e749/7616fba5eca435ae65abae3ac60af9129c52.pdf> (дата звернення 30.02.2024)

15. Huang, T. C., Law, C. C., & Liou, J. J. HRM practices, turnover intention, and job performance: A study of IT professionals in Taiwan. *Journal of*

Business Research, 107. 2023. pp.1-12.

16. Scholarios, D., & Marks, A. Human resource management and the productivity challenge. *Human Resource Management Journal*, 29(1). 2022. pp.1-11.

17. ISO/IEC/IEEE 12207. Information technology - Software life cycle processes". International Organization for Standardization. 2024. URL: <https://www.iso.org/standard/62955.html>. (дата звернення 03.03.2024)

18. Human Resources Management System (HRMS). Techopedia. URL: <https://www.techopedia.com/definition/30548/human-resources-management-system-hrms>. (дата звернення 05.03.2024)

19. HR Software Market Size, Share & Trends Analysis Report by Software Type, by End User (Large Enterprises, Small & Medium Enterprises), by Deployment, by Region, and Segment Forecasts, 2023 - 2027. Grand View Research. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/human-resource-hr-software-market> (дата звернення 06.03.2024)

20. The Top HR Software Companies in 2024 According to the Featured Customers Spring 2024 Customer Success Report Rankings. Featured Customers. 2024. URL: <https://www.featuredcustomers.com/blog/the-top-hr-software-companies-in-2024-according-to-the-featuredcustomers-spring-> (дата звернення 09.03.2024)

21. Програмне забезпечення від компанії BambooHR. URL: <https://www.bamboohr.com/> (дата звернення 15.03.2024)

22. Програмне забезпечення від компанії Workday. URL: <https://www.workday.com/en-us/why-workday/why-different.html> (дата звернення 15.03.2024)

23. Програмне забезпечення від компанії Oracle Human Capital Management. URL: <https://www.accenture.com/us-en/services/oracle/human-capital-management-cloud> (дата звернення 15.03.2024)

24. What to Look for in HR Software. *HR Technologist*. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-culture/what-to-look-for-in-hr-software/> (дата звернення 16.03.2024)

25. PwC Ukrainian IT Industry in Numbers 2023. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/assets/ukrainian-it-industry-in-numbers-2023-en.pdf> (дата звернення 17.03.2024)
26. DOU.ua Ukrainian IT Industry Review 2023-2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-market-review-2023-2024/> (дата звернення 19.03.2024)
27. AIN.ua Ukrainian IT Industry in Numbers 2024. URL: <https://ain.ua/en/2024/03/24/ukrainian-it-industry-in> (дата звернення 20.03.2024)
28. Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud Revenue to Grow 6.3% in 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-07-14-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-revenue-to-grow-63-percent-in-2023> (дата звернення 22.03.2024)
29. IDC. Worldwide Software Market Forecast, 2024: A New Paradigm for Growth. URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US47450321> (дата звернення 25.03.2024)
30. Global IT Services Industry - Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/981/global-it-services-industry/> (дата звернення 22.03.2024)
31. Григораш М. IT-ринок України 2025: зміни та прогнози. 2025. SPEKA.media URL: <https://speka.media/dereva-ne-rostut-do-nebes-abo-yak-zminivsia-ukrayinskii-rinok-it-za-ostanni-pivroku-v47edv> (дата звернення 03.04.2024)
32. IT-ринок України в 2024 році: дослідження компанії DOU.ua. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/jobs-and-trends-2024/> (дата звернення 04.04.2024)
33. Серко С. Що мотивує айтишників більше, ніж гроші - кейс А-Банку. 2025. URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2620/> (дата звернення 07.04.2025)
34. Kramarska K. Modern approaches to human resource management in IT companies. *Economic Annals-XXI*, Vol. 182, No. 5-6, 2024. С. 59-62
35. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource

management practice. 13-th edition. 2024. 440 p.

36. Trullen J., Bos-Nehles A., Valverde M. From Intended to Actual and Beyond: A Cross-Disciplinary View of Human Resource Management Implementation. Waley Online Library. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12220> (дата звернення 14.04.2024)

37. Karman A. Understanding sustainable human resource management – organizational value linkages: The strength of the SHRM system. IOS Press Content Library. URL: <https://content.iospress.com/articles/human-systems-management/hsm190602> (дата звернення 16.04.2024)

38. Junita A. The Creative Hub: HR Strategic Function in The Digital Age. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 176 Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2023-Accounting and Management (ICoSIAMS 2024) URL: <https://www.atlantispress.com/article/125951449.pdf> (дата звернення 19.04.2024)

39. Thomas Teal. The Human Side of Management. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1996/11/the-human-side-of-management> (дата звернення 19.04.2024)

40. Chygryn O., Karintseva O., Kozlova D., Kovaleva A. HR Management in the Digital Age: the Main Trends Assessment and Stakeholders. ResearchGate. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/339245518_HR_Management_in_the_Digital_Age_the_Main_Trends_Assessment_and_Stakeholders (дата звернення 21.04.2022)

41. Measuring the Effectiveness of HR Practices. KPMG. 2024. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2025/01/measuring-the-effectiveness-of-hr-practices.pdf> (дата звернення 22.04.2024)

42. Measuring the effectiveness of HRM. *The HR Director*. 2024. URL: <https://www.thehrdirector.com/features/measuring-effectiveness-hrm/> (дата звернення 25.04.2024)

43. Susan M. Heathfield. What Is Human Resource Management?. *The*

Balance Careers. 2024. URL: <https://www.thebalancemoney.com/what-is-human-resource-management-1918143> (дата звернення 29.04.2024)

44. HR Software Evaluation Criteria. *HRIS Payroll Software*. URL: <https://www.hrispayrollsoftware.com/hr-software-evaluation-criteria/> (дата звернення 30.04.2024)

45. What to Look for in HR Software. *HR Technologist*. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-culture/what-to-look-for-in-hr-software/> (дата звернення 17.04.2024)

46. Erik van Vulpen. Academy to innovate HR. 14 HR Metrics Examples URL: <https://www.aihr.com/blog/14-hr-metrics-examples/> (дата звернення 18.04.2024)

47. Core HR vs. Talent Acquisition: What's the Difference? BambooHR URL: <https://www.bamboohr.com/blog/core-hr-vs-talent-acquisition/> (дата звернення 03.05.2024)

48. Core HR vs. Talent Management: What's the Difference? *HR Technologist*. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/talent-management/core-hr-vs-talent-management-whats-the-difference/> (дата звернення 07.05.2024)

49. What to Look for in HR Software. *HR Morning*. URL: <https://www.hrmorning.com/hr-software-selection-criteria/> (дата звернення 10.05.2024)

50. Статистика зарплат HR на сайті Djinni. URL: <https://djinni.co/salaries/hr/?exp=2> (дата звернення 02.05.2024)

51. Крупка Я.Д. Інформаційне забезпечення та аналітична оцінка альтернативних інвестиційних ресурсів. *Економічний аналіз: збірник наукових праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 6. С. 17-19. (дата звернення 12.05.2020)

52. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054> (дата звернення 12.05.2024)

53. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Напрями

цілепокладання у сфері мотивації праці. Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів: Матеріали IV Міжнародної наукової конференції. 18 травня 2025 р. К. ЗВО «Міжнародний університет фінансів». 2025. 151 с.

54. Кузьмінська Н. Л., Бірюкова В.С., Кошова І.О. Порівняльний аналіз заробітної плати України з іншими країнами світу: зб. матеріалів наук.-практ. конф., м. Київ, 24-25 червня 2024 р. Київ : Інститут міжнародних відносин КНУ ім. Т. Шевченка, 2024. 262 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/36940/1/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C-%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.docx> (дата звернення 17.05.2024)

55. Трофименко О.О., Бірюкова В.С., Кошова І. О. SWOT-аналіз та стратегічні альтернативи розвитку Саксаганської ОТГ. Моделювання та прогнозування економічних процесів: зб. тез доп. XVI Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 17 лист. 2025 р. К. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2025. 172 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/52518/1/Skorobohatova_Kot.pdf (дата звернення 28.05.2024)

56. Бірюкова В.С., Лободзинська Т.П. Ефективність діяльності рекрутингових компаній (на прикладі ІТ-сфери) Моделювання та прогнозування економічних процесів: зб. тез доп. XVI Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 17 лист. 2025 р. К. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2025. 172 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/52518/1/Skorobohatova_Kot.pdf

57. Борданова Л.С., Бірюкова В.С. Аналіз ефективності сучасних методів підбору кадрів. Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квітня 2024 року. К. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. URL: https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2025/06/2024_up.pdf (дата звернення 28.05.2024).