

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І. О.

“ ____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

«Удосконалення системи управління персоналом ІТ-компанії»

Виконавець

студентка центру заочної та вечірньої
форми навчання

Ткач Ксенія Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

К.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Балабаш Ольга Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та значення управління розвитком персоналу підприємства	5
1.2. Оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства	11
1.3. Трансформація системи управління персоналом в умовах цифрової економіки	15
РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМС»	23
2.1. Оцінювання тенденцій розвитку ринку ІТ- послуг України	23
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМС»	33
2.3. Оцінювання ефективності системи управління персоналом ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМС»	40
2.4. Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ОНІКС- СИСТЕМС»	46
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	57
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки ефективна система управління персоналом стає ключовим чинником успішності ІТ-компаній. Професійна команда, залученість працівників та гнучкість кадрової політики безпосередньо впливають на інноваційність, швидкість реалізації проєктів та рівень клієнтської задоволеності. Основою забезпечення конкурентоспроможності ІТ-компанії є удосконалення системи управління персоналом, орієнтоване на підтримку талановитих спеціалістів, створення умов для їхнього професійного розвитку, мотивації та збереження. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню продуктивності, зростанню вартості послуг компанії та її позицій на ринку. Управління персоналом на засадах розвитку людського капіталу дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зміцнити корпоративну культуру та покращити фінансові результати. Виходячи з цього, удосконалення системи управління персоналом ІТ-компанії визначається актуальним та важливим напрямом дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних основ управління персоналом та застосування отриманих знань при розробці заходів з удосконалення системи управління персоналом ІТ-компанії.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні основи формування системи управління персоналом
2. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМС»
3. Розробити заходи з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМС»;
4. Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів

Об'єкт дослідження роботи – ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМС».

Предметом дослідження є процес удосконалення системи управління персоналом.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: фінансового аналізу - для оцінки фінансового стану підприємства, статистичного аналізу – для дослідження тенденції розвитку ринку, TEMPLES+I-аналіз – для оцінювання зовнішнього середовища підприємства, карту мотиваторів персоналу – для комплексної оцінки мотиваційного стану команди та визначення механізмів управління персоналу.

У роботі, запропоновано програму заходів, що направлена на удосконалення системи управління персоналом ІТ-компанії.

Інформаційну базу дослідження склали звітність ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМС», законодавчі і нормативні акти України. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення управління розвитком персоналу підприємства

Дослідження сутності та значення управління розвитком персоналу є важливим для формування ефективних управлінських стратегій, що сприятимуть досягненню організаційних цілей та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. доводять, що під час розгляду трудових ресурсів на підприємстві всіх працівників за виконуваними функціями можна розділити на виробничий, управлінський і господарський персонал. Відмінною рисою трудових ресурсів на підприємстві є можливість пред'явлення вимог щодо зміни умов праці на користь людини [5, с. 139].

Достатнє забезпечення підприємства необхідною кількістю трудових ресурсів та їх правильне використання призводить до високого рівня продуктивності та подальшого зростання прибутку. Наприклад, збільшення обсягів виробництва залучає інші ресурси підприємства, у тому числі матеріально-речові.

Ковальчук О. В. акцентує увагу на тому, що розвиток діяльності будь-якого підприємства - це результат підвищення рівня кваліфікації персоналу, примноження їхніх навичок і вмінь. Саме людський капітал вважається основою конкурентоспроможності, ефективності та економічного зростання і розвитку [7, с. 47].

Виходячи з цього, пропонується розглянути безтарифну систему оплати праці, оскільки особливості цієї системи допомагають розв'язати питання суперечностей інтересів кожного працівника і всього колективу [2, с. 38].

Це система застосовується до всіх працівників від робітника до директора. Якісною мотивацією працівників є відсутність постійного окладу. У зв'язку з цим ця система функціонує з урахуванням таких факторів:

- рівень кваліфікації працівника;
- коефіцієнт трудової участі;
- фактично відпрацьований час.

Короленко Ю.Е. рівень кваліфікації доводиться визначати для всіх членів трудового колективу і дає можливість матеріального стимулювання кваліфікованої праці. Рівень кваліфікації працівника може підвищуватися протягом усієї трудової діяльності. У кожного підприємства є Рада трудового колективу, яка ухвалює рішення про зарахування робітників до необхідної кваліфікаційної групи, враховуючи індивідуальні характеристики працівника [6. с. 197].

Найчастіше безтарифна система оплати праці використовується на малих і середніх підприємствах. Іноді ця система застосовується і на великих підприємствах, але за умови наявності дочірніх підприємств, у кожному з яких є свій керівник.

У безтарифної системи оплати праці, як і в будь-якої іншої, виявляються свої мінуси, наприклад, ця система не передбачає мінімального розміру оплати праці. Так само під час застосування цієї системи не передбачається переплати за нічні чергування або доплати за зміни у святкові дні.

При розгляді робочого процесу помітний ефект отримання додаткового прибутку шляхом стимулювання співробітників до зростання продуктивності. Стимульований характер цієї системи допомагає виключити застосування додаткових заходів і виплат з метою мотивації персоналу.

Раціональний добір кадрів сприяє розвитку нових сфер діяльності зовнішнього і внутрішнього устрою підприємства. Навіть за наявності сприятливих зовнішніх умов низькоефективне стратегічне управління призводить до знецінення всіх переваг організації. За наявності безлічі

неконтрольованих факторів, що заважають реалізації, оптимально вибудована продумана модель не покаже очікуваних результатів.

Тому застосування аналізу ризиків, що забезпечує здатність до зміни наміченого курсу в майбутньому, необхідне під час вибору системи управління персоналом.

У контексті управління персоналом одним з основних методів є професійний рух, тобто перехід до нової спеціальності в межах колишньої професії, або ж оволодіння новою професією. Необхідність такого переходу зумовлена як розвитком техніки і технології, так і різними нововведеннями в галузі організації виробництва. Необхідно зробити акцент на ротації персоналу, що відбулася в результаті підвищення рівня володіння ключовими компетенціями.

Розширення функцій персоналу теж можна розглядати, як один з ефективних видів руху кадрів, продиктований, з одного боку, професійним зростанням співробітників, а з іншого боку, формуванням відповідних організаційних і матеріальних умов для подальшого розширення зони трудової діяльності. Розширення трудових функцій передбачає як суміщення суміжних професій, так і організацію багатостатного обслуговування, що сприяють підвищенню ефективності діяльності компанії [21].

Розглянемо використання професійного руху співробітників організації в контексті підвищення ефективності системи управління персоналом.

Необхідно враховувати, що завдання оптимізації системи управління трудовими ресурсами на підприємстві не може бути ефективно вирішене без попереднього вдосконалення загальної системи управління організацією.

Аналіз практики реалізації заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом дає змогу зробити такі висновки:

- доцільно залучити до процесу оптимізації зовнішніх консультантів, тобто необхідний погляд на кадрову ситуацію збоку, коли фахівці не працевлаштовані в компанії, відповідно не пов'язані будь-якими зобов'язаннями з іншими співробітниками компанії;

- залучення тільки штатних співробітників організації для виконання зазначених видів робіт у сфері управління персоналом не дасть змоги забезпечити отримання бажаного результату в повному обсязі [22].

Для впровадження на підприємстві можуть бути запропоновані такі заходи щодо оптимізації системи організації, оплати та стимулювання праці співробітників компанії:

1. Реалізація роз'яснювально-інформаційних заходів з метою доведення до працівників підприємства таких аспектів:

- стратегічні цілі та завдання підприємства;
- механізм формування рівня оплати праці та способи її збільшення;
- місце і роль різних видів матеріальних і нематеріальних стимулів у підвищенні ефективності діяльності співробітників компанії.

2. Розроблення та впровадження гнучкої системи стимулювання праці, що передбачає виділення певного обсягу грошових коштів на розвиток нематеріальних форм мотивації персоналу.

3. Розроблення корпоративної культури підприємства, що ґрунтується на балансі потреб персоналу і стратегічних завдань компанії.

Талиця 1.1

Заходи з підвищення ефективності управління персоналом

№	Напрямок підвищення ефективності	Способи підвищення
1	Удосконалення структури персоналу: чисельність, кваліфікаційна та вікова структура, категорії працівників за статтю, стажем роботи в компанії, потенціалом розвитку управлінських навичок, статусом у підрозділах	Постійні та змінні дані обліку та аналізу структури персоналу, інформація про результати навчання, ділова оцінка персоналу
2	Удосконалення структури розвитку персоналу	Планування потреби в персоналі, заміщення вакансій, заходи щодо розвитку персоналу
3	Удосконалення організаційної структури: формальна ієрархія та неформальні структурні групи	Схеми організаційних структур, діаграми виконання функцій та комунікаційних зв'язків, опитування працівників і керівників
4	Удосконалення організації праці: розстановка персоналу, робочі місця та їх	План посад і робочих місць (штатний розпис), опис робіт і посад (посадові

№	Напрямок підвищення ефективності	Способи підвищення
	взаємозв'язки	інструкції), діагностика робочих місць, опитування працівників
5	Розвиток культури управління: стиль керівництва, соціально-психологічний клімат, задоволеність працею	Методи соціальних досліджень, робота з вивільнюваними працівниками
6	Розвиток мотиваційних установок	Опитування працівників, групові дискусії, аналіз застосування теорій мотивації

Джерело: систематизовано за [4, 19, 21]

Крамеренко А.В. розглядаючи напрями підвищення ефективності управління персоналом, слід приділити особливу увагу соціальним аспектам кадрового менеджменту. Одним з основних завдань сучасного HR-менеджера є утримання кваліфікованих співробітників у компанії та розвиток трудового потенціалу інших працівників. Для цього необхідно створити таку робочу атмосферу в трудовому колективі, щоб співробітник комфортно відчував себе, прийшовши на роботу. Цьому може сприяти створення зони відпочинку на підприємстві, яка дасть змогу працівникам організації комфортно провести свою обідню перерву і загалом матиме позитивний ефект на емоційний стан персоналу [18. с. 75].

Наявність одних комфортних умов праці не дасть змоги підвищити ефективність діяльності персоналу. Особлива роль у цьому процесі відводиться методам матеріального стимулювання праці.

У компанії мають бути створені умови для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання наявних трудових ресурсів. Необхідно розробити систему оплати праці, яка не була б обмежена тільки мінімальними і максимальними розмірами оплати праці конкретного працівника, а й враховувала б результати спільної роботи всіх членів трудового колективу. Для окремих категорій співробітників виправданим є встановлення градацій в оплаті праці, що стимулюють персонал виконувати свою роботу на більш якісному рівні.

З огляду на вище наведено, доведено, що, доцільно щоб оплата праці співробітників організації здійснювалася в повній відповідності з їхнім трудовим внеском у кінцеві результати роботи всього трудового колективу [3].

Контрактні оклади керівникам і фахівцям протягом року необхідно переглядати, вони можуть бути змінені в бік збільшення або зменшення, зокрема й за результатами роботи підлеглих співробітників.

Необхідно розуміти, що стимулювання праці ефективне тільки в тому разі, коли органи управління вміють домагатися і підтримувати високий професійний рівень, за який їм платять гідну заробітну плату. Мета стимулювання не просто спонукати співробітника компанії працювати, а спонукати його робити це на порядок краще за те, що обумовлено його трудовими відносинами. Цю мету може бути забезпечено тільки за системного підходу і стимулювання праці та управління персоналом загалом.

Управління персоналом на різних підприємствах має передбачати розроблення та впровадження заходів щодо підвищення ефективності праці співробітників на основі постійного технічного та організаційного вдосконалення компанії. У соціальному аспекті зміни в кадровому менеджменті мають бути спрямовані на максимальне використання і розвиток компетенцій працівників організації, а також на формування сприятливої атмосфери в трудовому колективі. Ці економічні та соціальні цілі тісно взаємопов'язані між собою і спрямовані на розвиток сучасного підприємства, зокрема за рахунок підвищення ефективності механізмів кадрового менеджменту.

Таким чином, навіть за наявності безлічі недоліків розвитку стратегічного управління персоналом на підприємстві, сучасне суспільство пропонує ефективні прийоми та способи їхнього коригування. Вивчені напрями стратегічного управління ефективно функціонують на підприємствах, пропонуючи гнучкі функціональні системи управління персоналом. Підприємствам необхідне постійне вдосконалення цих даних

процесів і формування унікальних характеристик своєї системи стратегічного управління персоналом.

1.2. Оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства

Вибір дієвих механізмів управління персоналом для конкретного суб'єкта господарювання (підприємства, організації) ґрунтується на позитивному досвіді їхнього попереднього застосування в різних економічних системах, а також на системній діагностиці їхньої результативності. У зарубіжній і вітчизняній практиці існує безліч різноманітних діагностичних методик оцінювання ефективності/дієвості системи управління персоналом, але здебільшого їхні автори розв'язують проблеми кожного окремого суб'єкта господарювання. Універсальної ж моделі, яку б можна було застосувати для будь-якого суб'єкта господарювання (незалежно від форми власності та галузевої приналежності), не існує, що й зумовило вибір напрямку наших досліджень.

Лутай Л., Шпандарук В. доводять, що оцінка ефективності системи управління персоналом здійснюється для аналізу її наявного стану та характеризує здатність топ-менеджменту впливати на діяльність будь-якого підрозділу або організації в цілому в перспективі. Метою такого оцінювання є визначення поточного рівня соціально-економічної ефективності системи управління персоналом та шляхів підвищення його результативності. Безумовно, така оцінка має бути системною, комплексною та всеосяжною. Отже, формування механізму комплексного оцінювання ефективності системи управління персоналом має ґрунтуватися на виявленні професійних, інноваційно-інтелектуальних і соціально-психологічних компетенцій керівництва, здатних підвищити ефективність управління підприємством у цілому [20. с/ 85].

Для побудови механізму оцінки системи управління персоналом традиційно застосовують такі основні наукові підходи: комплексний, структурний, процесний, ситуаційний, функціональний тощо.

В економічній літературі ефективність будь-якої системи розглядається як відношення отриманого результату до витрат ресурсів, що забезпечили отримання згаданого результату. Стосовно до системи управління персоналом, - це відношення отриманого результату управління до витрат на персонал і заходи щодо підвищення ефективності його роботи.

Савченко О.Ф., Палєєва Л.М. проведено дослідження показників оцінки персоналу, що дало змогу систематизувати їх у такі групи: показники оцінки особистих якостей персоналу, його професійної поведінки та результативності праці. Автором розглянуто термін «оцінка ефективності роботи персоналу» з позицій економічної безпеки [25, с.215].

Узагальнюючи визначення поняття «механізм забезпечення ефективного управління персоналом», можемо підсумувати, що це - сукупність підходів, принципів, заходів і моніторингових методів оцінювання ефективності бізнес-процесів, які впливають на процеси забезпечення ефективності діяльності персоналу.

Савченко М. В. елементи механізму забезпечення ефективності управління персоналом [26, с. 28-30], серед яких: система планування; визначення мети; побудова організаційної структури управління; стосунки вищих управлінських кадрів; доступність, повнота та обґрунтованість використовуваної інформації; критерії ефективності системи управління персоналом; взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

Для визначення ефективності системи управління персоналом необхідні критерії, за якими можна її оцінити. Вибір цих критеріїв залежить від об'єкта оцінки: діяльність конкретного керівника, трудові показники колективу, особливості виконавців. Існуючі методи оцінки ефективності систем управління персоналом містять велику кількість різноманітних показників - якісних і кількісних.

Так, у своєму дослідженні Склярук Т.В., Соболев І.Б. пропонують об'єднати їх в інтегровану систему, метою якої є визначення комплексної оцінки кадрового менеджменту організації [27, с. 72-78]. Мінчак Н. Я. у своїй статті [23, с. 59] пропонує для визначення рівня ефективності системи управління персоналом використовувати метод самооцінки, у якому беруть участь і керівник, і співробітники. Для самооцінки рівня управління персоналом автором було обрано такі критерії: планування; організація; мотивація; контроль; координація. Оцінювання критеріїв проводиться в балах від 0 до 4. За підсумками оцінки ефективності управління визначається, наскільки обрана стратегія управління відповідає ситуації, що склалася. Оцінка керівників порівнюється з оцінками співробітників, на основі чого знаходиться коефіцієнт адекватності менеджменту. Перевагами цього методу є: сприйняття співробітниками проведеної оцінки як Справедливої; визначення відмінностей у думках співробітників і керівників; демократичність оцінки.

Крамеренко А.В. пропонується методика оцінювання ефективності системи управління згідно з концепцією BSC (збалансована система показників). Автор пропонує орієнтуватися на управлінські продукти та ступінь їх реалізації. При цьому він вказує, що параметри управлінських продуктів (наявність, якість, ступінь реалізації) слід оцінювати за двома шкалами - якісною (традиційна система) і кількісною (у відносних одиницях). Обчислення будуть точними, але досить громіздкими [18, с. 73].

Возна М.В., Миронов Ю.Б. пропонують інструментарій, який дає змогу наповнити процес ухвалення управлінських рішень адекватною та достатньою інформацією [23]. Такими інструментами є система KPI та система збалансованих показників, що є поширеною в практиці управління проектами. Під системою KPI розуміють систему фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну та якісну зміну результатів стосовно стратегічної мети або очікуваного результату. Система збалансованих показників включає KPI для кожного об'єкта контролю та методику їх

оцінки. Ці системи є основою для прийняття рішень і спрямовані на досягнення стратегічної мети організації. Позитивний ефект впровадження системи КРІ зумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності організації, оскільки за дієвої системи кожен співробітник усвідомлює зв'язок між своїми обов'язками і стратегічними цілями організації. Керівники, володіючи механізмом підтримки ухваленого рішення, мають можливість виміряти ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії в інтересах організації.

Спираючись на думку Дзямулич М. І., Шматковська Т. О., що ефективність на рівні підприємства трансформується в безліч інших на нижчих рівнях, які показують ефективність окремих систем або підсистем управління персоналом [5, с. 139], а також на те, що найчастіше в зарубіжних моделях аналіз системи управління персоналом здійснюють за напрямками, які охоплюють добір і наймання, адаптацію, навчання та розвиток, мотивацію, оцінку й атестацію, організаційну (корпоративну) культуру (підхід російських підприємств базується переважно на іноземних наборах, а також на аналізі ефективності).

Грунтуючись на отриманих даних, під час вибору критеріїв ефективності (показників, що представляють головну міру бажаного результату, який ураховують під час розгляду варіантів рішення) необхідно враховувати дві основні складові - напрямки вдосконалення системи управління персоналом, що найчастіше аналізуються за кордоном, а також економічні та соціально-психологічні показники ефективності.

Аналіз критеріїв необхідно порівнювати з моделлю, розробленою для конкретної організації, наприклад, за допомогою бального оцінювання ефективності праці, яка дає змогу за допомогою показників оцінити результати діяльності організації з управління персоналом.

Таким чином, обґрунтовано необхідність побудови моделі на підставі бального оцінювання ефективності праці, де ключова ідея полягає в аналізі

системи управління персоналом шляхом зіставлення характеру взаємозв'язку показників шкали результативності та успішності трудової діяльності.

1.3. Трансформація системи управління персоналом в умовах цифрової економіки

У сучасних умовах цифровізації економіки трансформація системи управління персоналом стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Швидкий розвиток цифрових технологій змінює традиційні підходи до роботи з кадрами, сприяючи автоматизації процесів рекрутингу, розвитку дистанційних форм праці, впровадженню електронного навчання та цифрової аналітики. Управління персоналом сьогодні вимагає не лише адаптації до нових цифрових інструментів, а й формування нової корпоративної культури, орієнтованої на гнучкість, інноваційність і безперервний розвиток співробітників. У зв'язку з цим особливо актуальним є дослідження процесів трансформації HR-систем та розробка ефективних стратегій їх впровадження в умовах цифрової економіки.

Лутай Л., Шпандарук В. наголошують, що сучасні зміни в системі управління персоналом на підприємствах відбуваються під впливом цифрових технологій, які інтегруються не лише в процеси виробництва, а й у механізми контролю. Використання штучного інтелекту, чат-ботів та когнітивних технологій змінює традиційні підходи до організації роботи, що вимагає адаптації управлінських рішень [20, с. 82-86].

Одним із ключових проявів цих змін є поширення дистанційної зайнятості, яка стала особливо актуальною під час пандемії COVID-19. Працівники більше не прив'язані до робочого місця, а можуть виконувати свої обов'язки онлайн з будь-якої точки світу. При цьому продуктивність роботи не лише не знизилася, а у деяких сферах навіть зросла. Це змусило керівників переосмислити підходи до управління персоналом, починаючи з

планування завдань і закінчуючи розробкою нових механізмів контролю якості роботи працівників у таких умовах.

Таким чином, цифровізація трансформує управління персоналом, вимагаючи нових методів взаємодії, оцінки ефективності та контролю, що кардинально змінює організаційні процеси на підприємствах.

Мінчак Н. Я. підкреслює, що в умовах цифрової трансформації бізнесу менеджери з персоналу стикаються з необхідністю розробки та впровадження нових принципів управління, які відповідають сучасним формам організації праці. Традиційні методи контролю та управління персоналом вже неефективні, тому виникає потреба в адаптації бізнес-процесів на всіх рівнях, зокрема шляхом використання цифрових технологій [23, с. 60].

Одним із проявів такої трансформації є автоматизація підбору персоналу, коли чат-боти здійснюють первинний відбір кандидатів, аналізуючи їхню відповідність встановленим критеріям. Це значно зменшує навантаження на HR-менеджерів, дозволяючи їм зосередитися лише на найкращих кандидатах. Таке технологічне рішення оптимізує процес рекрутингу та підвищує ефективність управління персоналом.

Загалом, автор наголошує на тому, що цифровізація економіки впливає і на сферу управління кадрами, що створює потребу у спеціалізованих цифрових програмах для управління персоналом. Такі програми можуть бути представлені у вигляді мобільних додатків для HR-фахівців, що дозволить їм ефективніше керувати персоналом відповідно до специфіки бізнес-процесів. Впровадження цих технологій сприятиме оптимізації управлінських процесів, зменшенню витрат на адміністрування та підвищенню загальної продуктивності компаній.

Поняття управління персоналом комплексне і містить у собі низку елементів: стратегію управління персоналом, кадрову політику, систему, функції управління персоналом, службу управління персоналом, показники результативності управління персоналом тощо. Під поняттям управління персоналом слід розуміти специфічну сферу управлінської діяльності,

процес, цілеспрямовану діяльність, системний та організований вплив, частину функціональної сфери, де головним об'єктом є люди, і вся діяльність спрямована на об'єкт (людей) з метою підвищення ефективності використання потенціалу робочої сили та досягнення поставлених цілей [9].

Управління персоналом на підприємстві здійснюється з використанням функціональних підсистем, зокрема: умови праці; трудові відносини; оформлення та облік кадрів; маркетинг, прогнозування та планування персоналу; розвиток трудового потенціалу; стимулювання праці; надання юридичних послуг; створення необхідної соціальної інфраструктури; вибір і застосування організаційних структур управління. Функціонування будь-якої з перерахованих підсистем на підприємствах може забезпечувати як окремий управлінський підрозділ, так і кілька підрозділів або окремі особи, на яких покладено зазначені функції (для малих підприємств), від ухвалення рішень яких залежить ефективність функціонування підприємства загалом і забезпечення добробуту співробітників.

У науковій літературі під технологіями розуміють: сукупність засобів, процесів, операцій, методів; систему фізичних об'єктів; процес перетворення або систему дій. На нашу думку, під технологіями слід розуміти різні засоби (методи, процеси тощо), що забезпечують зміну стану, властивості тощо в процесі діяльності.

Технології управління персоналом слід поділяти на: технології добору персоналу; технології мотивації персоналу; технології навчання та розвитку персоналу; технології оцінки персоналу.

Для початку охарактеризуємо технології добору персоналу, перелік яких та їхню характеристику наведено в таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Технології добору персоналу

№	Назва	Характеристика
1	Аутплейсмент	Допомога роботодавця звільненим працівникам у зв'язку зі скороченням, ліквідацією або реорганізацією підприємства.
2	Аутстафінг	Залучення позаштатного спеціаліста або виведення персоналу

№	Назва	Характеристика
		за межі штату компанії-замовника та оформлення їх у штат компанії-провайдера.
3	Відеоспівбесіда	Підбір персоналу з використанням відеотехнологій (Zoom, Meet тощо), які дозволяють побачити емоційні нюанси поведінки, мову жестів тощо.
4	Гейміфікація в рекрутингу	Використання ігрової механіки у неігрових середовищах, зокрема в рекрутингу, з метою мотивації людей або зміни їх поведінкових моделей, а також для швидкого виявлення спеціалістів з необхідними навичками та вміннями.
5	Інтернет-сорсинг	Пошук кваліфікованих кандидатів, їх контактів, забезпечення максимальної зацікавленості та підтвердження готовності кандидата до співбесіди.
6	Лізинг кадрів	Оренда співробітників в іншій організації на певний термін.
7	Пошук талантів	Підбір перспективних та цікавих людей.
8	Прелімінаринг	Залучення перспективних молодих спеціалістів на практику або стажування з подальшим їх працевлаштуванням.
9	Рекрутинг	Ретельний підбір персоналу з урахуванням ділових і особистих якостей кандидата.
10	Системи відстеження кандидатів (ATS)	Підбір персоналу з використанням прикладного програмного забезпечення, яке автоматизує процес пошуку, відстеження та обробки інформації відповідно до потреб найму.
11	Скринінг	Швидкий підбір персоналу за формальними ознаками.
12	Хедхантинг	Пошук висококваліфікованих, рідкісних спеціалістів з унікальними компетенціями.

Джерело: систематизовано за [23, 26]

Поряд зі звичайними способами мотивації персоналу можуть вживатися сучасні технології управління [23]:

1) Грейдинг (grade - ступінь, клас, ранг). Система посадових розрядів. Для кожного грейда визначається оклад або «вилка окладів». В основі системи грейдів лежить метод Хея, або метод напрямних профільних таблиць, його суть полягає в оцінюванні всіх посад на основі трьох груп чинників: а) знання та вміння; б) розв'язання проблем; с) відповідальність.

2) Золотий парашут. Угода між компанією і співробітником (зазвичай вищого керівництва), в якій йдеться про те, що співробітник отримає певну винагороду при звільненні.

3) Кар'єрограма. Прогноз розвитку кар'єри співробітника в організації, де прописані зобов'язання адміністрації щодо горизонтального і вертикального переміщення працівника кар'єрними сходами через певний час.

4) Метод МВО (управління за цілями). Метод планування, що передбачає визначення цілей керівникам і співробітникам, використовується для оцінки їхньої ефективності та визначення розміру премій або винагород за результатами роботи.

5) Comp&ben (компенсації та пільги). Складова управління персоналом, до якої належить матеріальна і нематеріальна винагорода співробітників, а також пільги і гарантії, що належать їм

6) KPI (ключові показники ефективності). Внутрішньо корпоративні показники, завдяки яким можна відстежити якість та ефективність роботи окремими співробітниками.

7) Pay for Performance (плата за виконання). Винагорода (заробітна плата, комісійні, премії тощо) виплачується працівникам залежно від індивідуальних і групових досягнень.

Далі проаналізуємо технології навчання та розвитку персоналу (табл.1.3)

Таблиця 1.3

Технології навчання та розвитку персоналу

№	Технологія	Характеристика
1	Кейс-стаді	Система навчання, заснована на аналізі, вирішенні та обговоренні ситуацій (як змодельованих, так і реальних) з метою кращого розуміння інших людей, вміння працювати з великим обсягом інформації, можливості моделювати різні ситуації, приймати та аналізувати прийняті рішення.
2	Коучинг	Бізнес-технологія, що передбачає розвиток особистого та творчого потенціалу працівників для досягнення максимально ефективного результату.
3	Модель навчання ISA	Бізнес-модель, коли організація спочатку навчає людину за власний кошт та допомагає їй влаштуватися на роботу, а студент оплачує навчання після працевлаштування та досягнення певного рівня заробітної плати.

4	Тренінг	Метод інтенсивного навчання з використанням ділових або рольових ігор, вправ та дискусій, спрямований на розвиток знань, вмінь і навичок.
5	Самоосвіта	Працівник самостійно опановує навчальний матеріал, набуває навичок та практичного досвіду.
6	E-learning	Використання інформаційних і телекомунікаційних технологій для опанування навчального матеріалу, набуття навичок і практичного досвіду.

Аналіз сучасних технологій навчання та розвитку персоналу показує, що компанії дедалі активніше впроваджують інноваційні підходи для підвищення кваліфікації працівників. Технології, такі як кейс-стаді, коучинг, тренінги та модель ISA, сприяють не лише професійному розвитку, але й розкриттю особистого потенціалу співробітників. Самоосвіта та E-learning стали важливими інструментами у цифрову епоху, забезпечуючи гнучкість та доступність навчання незалежно від місця перебування працівника. Використання таких технологій дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність, адаптуватися до змін ринку та формувати високопрофесійні команди. Інвестиції в сучасні методи навчання є важливою складовою стратегії довгострокового успіху організації.

Далі розглянемо технології оцінювання персонала

Таблиця 1.4

Технології оцінювання персонала

№	Технологія	Характеристика
1	360 градусів	Опитування оточення (керівництва, співробітників, підлеглих) з метою визначення, чи відповідає працівник займаний посаді. Етапи методу: 1) підготовка - формування опитувальника, визначення кола учасників; 2) введення - консультації з опитуваними щодо цілей та методики дослідження; 3) опитування - проведення опитування, визначення результатів та складання звіту; 4) зворотний зв'язок - обговорення результатів з учасниками.
2	Матриця RACI	Методика розподілу повноважень і ролей у бізнес-процесах, яка допомагає аналізувати відповідальність та обов'язки. RACI - це абревіатура, що включає 4 ролі: 1) Responsible - відповідальний за виконання роботи; 2) Accountable - відповідальний за результат; 3) Consulted - консультант; 4)

№	Технологія	Характеристика
		Informed - поінформований.
3	Онлайн-система SHLTOOLS	Використовується для оцінки персоналу за допомогою тестів здібностей та різних опитувальників.
4	Таємний покупець	Метод визначення відповідності персоналу магазину встановленим стандартам обслуговування.
5	Чек-лист	Контрольний список завдань, які необхідно перевірити у певній послідовності; складається з простих, точних і лаконічних дій.
6	Performance review (огляд продуктивності)	Підхід до оцінки персоналу, що дозволяє виміряти продуктивність кожного працівника. Складається з: 1) Self review - самооцінка працівника щодо внеску в організацію та відділ за певний період; 2) Взаємодія з керівниками - через імпульс-опитування та опитування 360; 3) Рейтингування за професійними навичками, активністю, залученістю до процесів організації, внеском у прибуток тощо.

Джерело: систематизовано за [4, 23, 26]

Аналіз сучасних технологій оцінювання персоналу свідчить про значну різноманітність підходів, спрямованих на комплексне вивчення компетенцій працівників та підвищення ефективності роботи команди. Метод "360 градусів" дозволяє об'єктивно оцінити співробітника через багатосторонній зворотний зв'язок, тоді як матриця RACI забезпечує чіткий розподіл відповідальності у бізнес-процесах. Онлайн-системи, такі як SHLTOOLS, автоматизують процес тестування здібностей, а технології "таємного покупця" та чек-листи дозволяють оцінити відповідність стандартам обслуговування. Огляд продуктивності (Performance review) створює можливості для глибокої самооцінки та діалогу з керівництвом. Застосування цих методик сприяє розвитку персоналу, підвищенню прозорості управління та конкурентоспроможності організації.

Представлені у таблицях технології здатні значно розширити можливості менеджменту підприємств у контексті підвищення гнучкості управління персоналом у сучасних умовах конкуренції за якісний кадровий склад.

Систематична увага менеджменту до управління персоналом забезпечує стабільність функціонування підприємства та дозволяє реалізовувати стратегічні завдання відповідно до загальної стратегії компанії.

При цьому менеджмент підприємств потребує відповідних технологій та інструментів, що дозволяють зробити процес управління персоналом ефективнішим та оперативнішим. Загальна система управління персоналом та методологія його побудови залежать від організаційної структури підприємства - підсистеми функціонального управління та підсистеми лінійного управління. Також важливе місце займають технології керування персоналом. Під технологіями управління персоналом, на нашу думку, необхідно розуміти процес підбору, мотивації, навчання, розвитку та оцінки персоналу із застосуванням різних методів з метою досягнення поставленої мети перед організацією за рахунок забезпечення найкращих результатів трудової діяльності. Постійний розвиток системи управління персоналом вимагає від управління використання нових підходів і технологій в управлінській діяльності, що зумовлює актуальність подальших досліджень представленої проблематики.

РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМС»

2.1. Оцінювання тенденцій розвитку ринку ІТ- послуг

ІТ залишається другим за значущістю експортно орієнтованим сектором економіки (після агропромислового комплексу). За результатами першого півріччя ІТ-експорт становив 11,5% від усього експорту і майже 38% від експорту послуг.

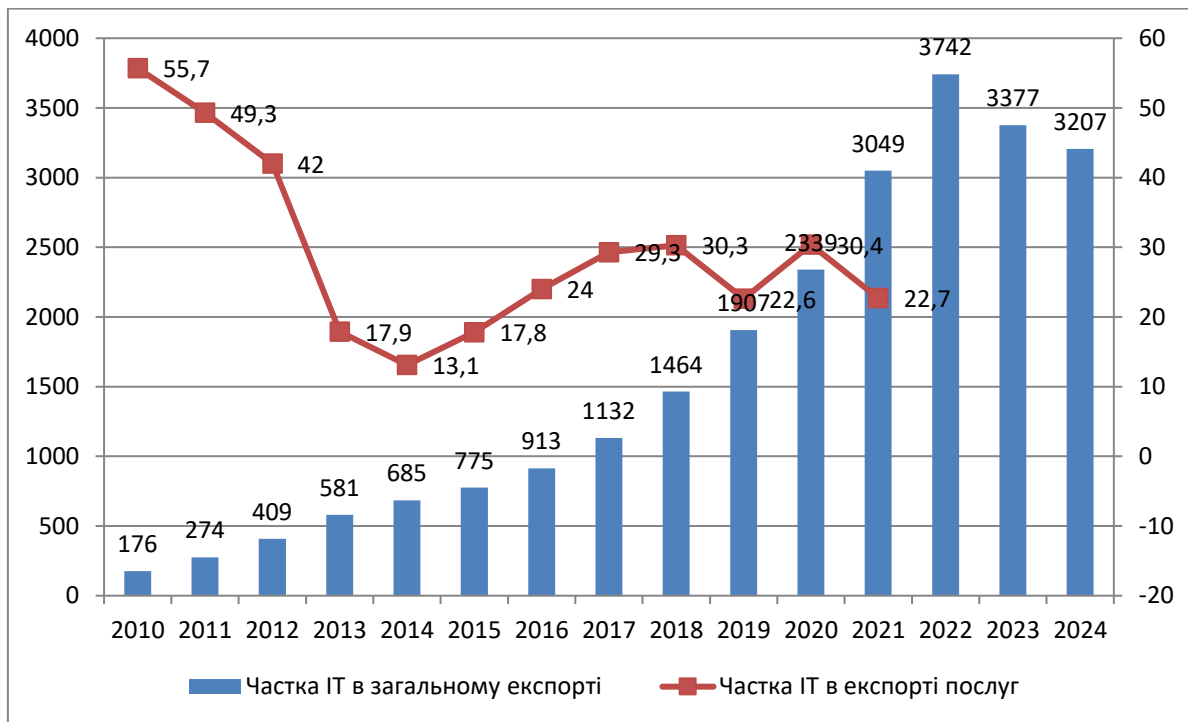


Рис. 2.1. Обсяги ІТ-експорту з України: порівняння за 1 кварталом, млн.грн., %

Джерело: [1]

Аналізуючи обсяги ІТ-експорту з України за 1 квартал у 2010–2024 роках, спостерігається динамічне зростання в абсолютних показниках: з 176 млн грн у 2010 році до 3207 млн грн у 2024-му. Особливо стрімке зростання відбулося в період 2017–2022 років. Однак у 2023 і 2024 роках фіксується спад — на 9,8% і 5% відповідно, що може бути наслідком воєнних дій, економічної нестабільності та релокації бізнесу. Частка ІТ в експорті послуг коливалась, досягаючи максимуму в 2011 році (55,7%), після чого поступово знижувалась. Незважаючи на незначне скорочення в останні два роки, ІТ-

сектор залишається ключовим експортним напрямом України, який демонструє високу адаптивність до кризових умов.

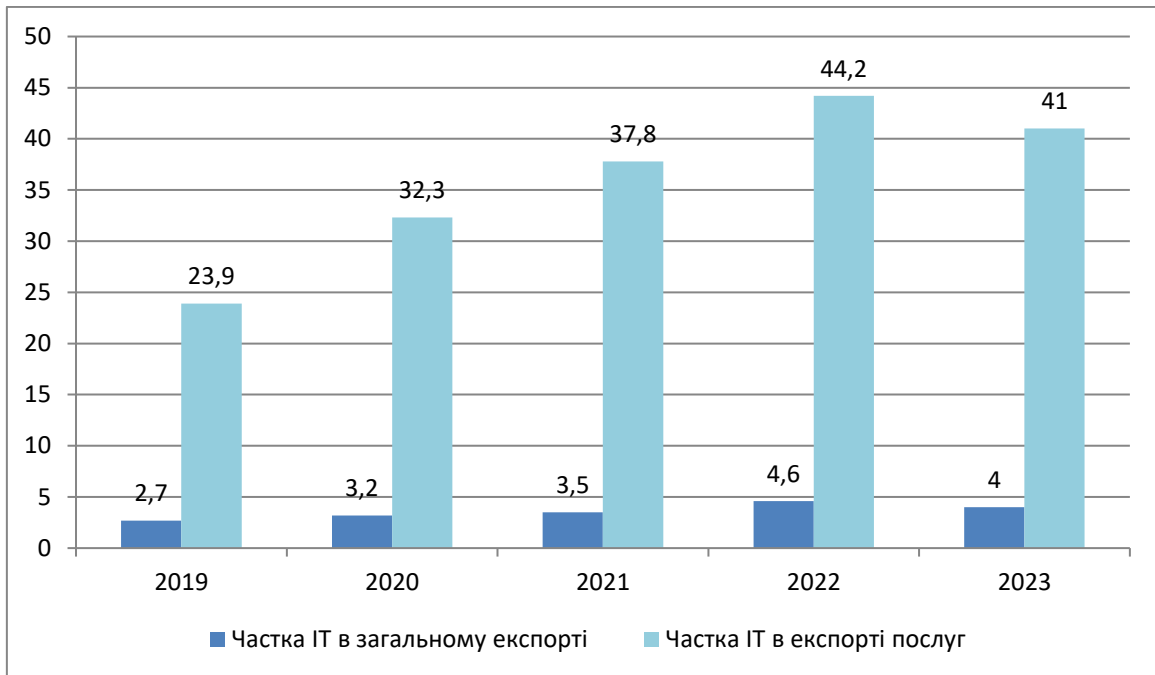


Рис. 2.2. Динаміка частки ІТ-послуг в експорті, %

Джерело: [1]

Дані свідчать про стійке зростання частки ІТ-послуг у загальному експорті та експорті послуг України впродовж 2019–2022 років. З 2019 по 2022 рік частка ІТ у загальному експорті зросла з 2,7% до 4,6%, а в експорті послуг – із 23,9% до 44,2%. Це вказує на поступове зміцнення ІТ-галузі як стратегічного експортного напрямку.

Однак у 2023 році спостерігається незначне зниження частки ІТ у загальному експорті до 4%, а в експорті послуг – до 41%. Це може бути наслідком макроекономічних чинників, таких як вплив війни, коливання глобального попиту на ІТ-послуги або конкуренція з іншими країнами.

Загалом, ІТ-індустрія України продемонструвала високі темпи зростання, забезпечуючи стабільний притік валютних надходжень. Незважаючи на незначний спад у 2023 році, її роль у структурі експорту залишається вагомою, що підкреслює необхідність подальшої підтримки та розвитку цієї галузі.

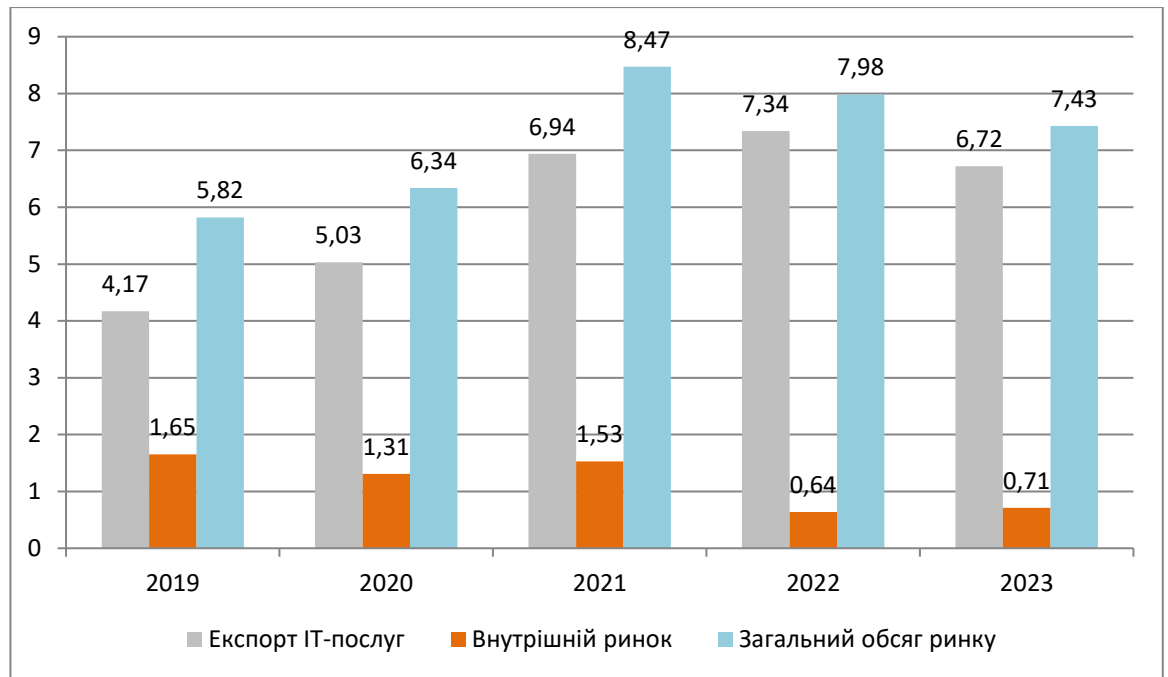


Рис. 2.3. Динаміка обсягу доходу ІТ-індустрії, млрд. \$

Джерело: [1]

Аналіз динаміки доходу ІТ-індустрії України у 2019–2023 роках свідчить про значну роль експорту ІТ-послуг у структурі загального доходу галузі. Протягом 2019–2021 років спостерігалось стабільне зростання загального обсягу ринку, який збільшився з 5,82 млрд дол. у 2019 році до 8,47 млрд дол. у 2021 році. Основним рушієм цього зростання був експорт, який зріс майже вдвічі за цей період.

З 2022 року на тлі повномасштабної війни відбулося зниження загального доходу галузі. Незважаючи на рекордний показник експорту в 2022 році (7,34 млрд дол.), різке скорочення внутрішнього ринку (0,64 млрд дол.) зумовило падіння загального обсягу ринку до 7,98 млрд дол. У 2023 році експорт ІТ-послуг зменшився до 6,72 млрд дол., а внутрішній ринок дещо зріс до 0,71 млрд дол., що призвело до подальшого скорочення загального обсягу доходу до 7,43 млрд дол.

В Україні працює 2300 ІТ-компаній, а діючих юридичних осіб налічується 8,1 тисячі (див. довідку на графіку). Порівняно з 2021 роком кількість юридичних осіб в ІТ-сфері скоротилася на 15,6%.

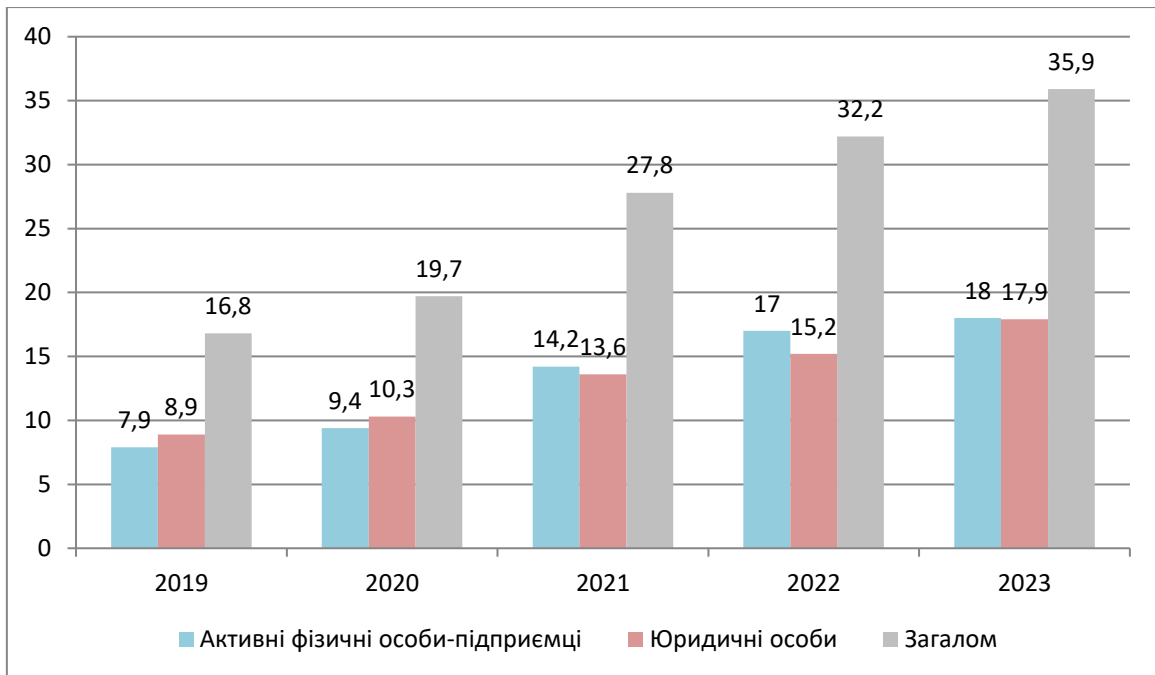


Рис. 2.4. Динаміка податків та зборів, сплачених ІТ-компаніями до бюджету, млрд. грн.

Джерело: [1]

Аналіз динаміки податкових надходжень від ІТ-компаній до державного бюджету України у 2019–2023 роках демонструє стійке зростання галузі, незважаючи на економічні виклики та воєнний стан. Загальний обсяг податків та зборів, сплачених ІТ-компаніями та фізичними особами-підприємцями (ФОП), збільшився з 16,8 млрд грн у 2019 році до 35,9 млрд грн у 2023 році, тобто більш ніж удвічі.

Основний внесок у податкові надходження забезпечують юридичні особи, проте частка ФОП також суттєво зросла. У 2019 році податкові платежі від ФОП склали 7,9 млрд грн, а у 2023 році цей показник досягнув 18 млрд грн, що вказує на зростання кількості самозайнятих ІТ-фахівців та активне використання спрощеної системи оподаткування. Водночас податкові виплати юридичних осіб збільшилися з 8,9 млрд грн у 2019 році до 17,9 млрд грн у 2023 році, що свідчить про розвиток компаній та їхню адаптацію до складних умов ведення бізнесу.

Кожна 20 гривня у ВВП України у 2023 році зароблена ІТ-сектором.

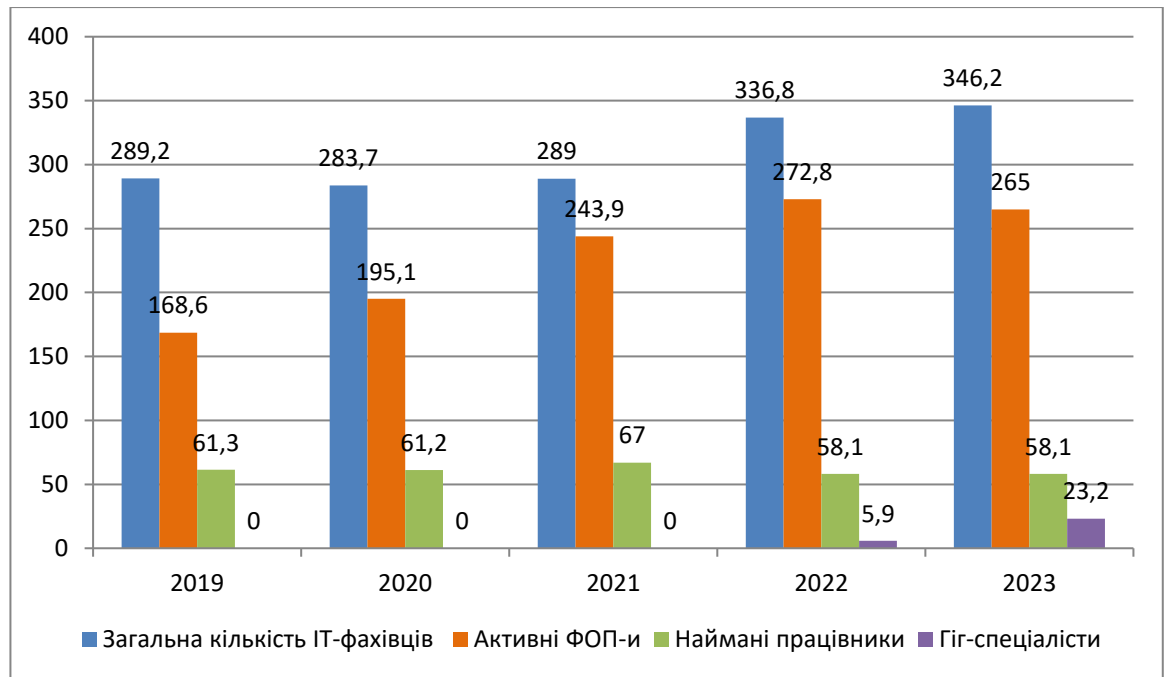


Рис. 2.5. Динаміка кількості ІТ-фахівців, тис. осіб.

Джерело: [1]

У 2023 році в ІТ-секторі України налічувалося 346 тисяч фахівців. Це орієнтовно на 20% більше від 2021 року.

Аналіз динаміки кількості ІТ-фахівців в Україні у 2019–2023 роках демонструє стабільне зростання галузі та зміни в структурі зайнятості. Загальна кількість спеціалістів у секторі зросла з 289,2 тис. осіб у 2019 році до 346,2 тис. у 2023 році, що свідчить про розширення ринку праці попри економічні та воєнні виклики.

Ключовою тенденцією є значне збільшення частки фізичних осіб-підприємців (ФОП). У 2019 році в цьому статусі працювали 168,6 тис. ІТ-фахівців, тоді як у 2023 році їхня кількість досягла 265 тис. Це свідчить про зростаючу популярність гнучких форматів роботи, що дозволяють оптимізувати податкове навантаження та зберігати конкурентоспроможність українських ІТ-фахівців на міжнародному ринку.

Водночас кількість найманих працівників залишалася відносно стабільною, коливаючись у межах 58–67 тис. осіб. Це вказує на сталість корпоративного сегмента ринку, де компанії утримують штатних працівників навіть у кризових умовах.

Поява категорії гіг-спеціалістів у 2022 році та їхнє стрімке зростання до 23,2 тис. осіб у 2023 році свідчить про адаптацію ринку до нових правових механізмів і запровадження гіг-контрактів, які надають компаніям і фахівцям більшу гнучкість.

Таким чином, ІТ-індустрія України демонструє високу стійкість та здатність до трансформації, що сприяє її подальшому розвитку та інтеграції в глобальний цифровий ринок.

У I півріччі 2024 року українські ІТ-компанії залучили інвестицій у обсязі 283 млн доларів.

Також повідомлялося, що у 2023 році рівень збитковості у сфері інформації та телекомунікацій склав 31,3%.

У 2023 році внутрішній ІТ-ринок скоротився у 2 рази від позаторік

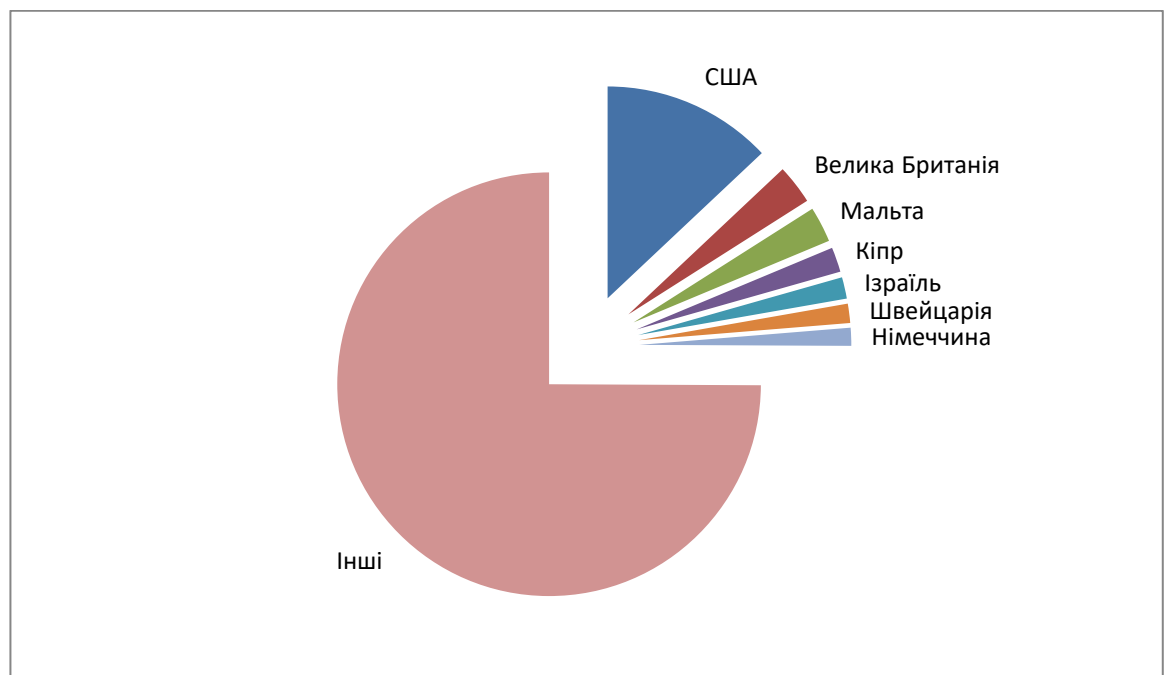


Рис. 2.6. Основні країни-партнери й обсяг ІТ-експорту до них з України: дані за перше півріччя 2023 р., %

У десятці країн, які принесли найбільше виторгу Україні за перше півріччя, — США, Велика Британія, Мальта, Кіпр, Ізраїль, Швейцарія, Німеччина, Естонія, Польща й Об'єднані Арабські Емірати.

Беззаперечний лідер — Сполучені Штати. \$1,2 млрд від цієї країни у першому півріччі — це майже 38% від усього виторгу за шість місяців (\$3,2 млрд).



Рис. 2.7. Ключові напрямки діяльності українських ІТ-компаній у 2024 р.

Джерело: [1]

Аналіз ключових напрямків діяльності українських ІТ-компаній демонструє диверсифікованість сектору та його орієнтацію на глобальні технологічні тренди. Найбільшу частку займають компанії, що працюють у сфері керування даними (26%), що відображає зростаючу роль великих даних, аналітики та рішень на основі штучного інтелекту.

Сегмент телекомунікацій (19%) та хмарних технологій (18%) також є пріоритетними, що свідчить про високий попит на рішення для цифрової інфраструктури, кібербезпеки та віддаленої роботи. Значна частка припадає на ігровий сегмент (16%) та електронну комерцію (16%), що вказує на активний розвиток розважальних та торговельних онлайн-платформ.

Сфери медіа (12%) і фінансів (12%) підтверджують стабільний попит на ІТ-рішення для фінтеху, цифрового контенту та автоматизації фінансових

операцій. Водночас охорона здоров'я (8%) демонструє відносно меншу, але важливу присутність, що може свідчити про потенційні перспективи розвитку медичних технологій та телемедицини.

Категорія «інші» (17%) вказує на широке охоплення нішевих ринків, включаючи EdTech, GovTech, LegalTech тощо. Це свідчить про те, що українські IT-компанії мають гнучкість у пристосуванні до ринкових змін і здатність розвивати інноваційні рішення у різних секторах.

Таким чином, структура IT-індустрії України є збалансованою, поєднуючи як традиційно сильні напрямки, так і перспективні галузі, що створює основу для стійкого розвитку галузі та її інтеграції в глобальний ринок.

Українська IT-індустрія відіграє важливу роль у підтримці національної безпеки та оборони, направляючи значні фінансові ресурси на допомогу Збройним Силам України та гуманітарні ініціативи. Окрім матеріальної підтримки, галузь активно розробляє технологічні рішення для військових потреб, що сприяють ефективному протистоянню агресору. Розвиток DefenseTech став ключовим напрямом, який не лише допомагає Україні на полі бою, а й формує унікальні компетенції, здатні створити конкурентні переваги на світовому ринку оборонних технологій.

Попри складну економічну ситуацію, IT-галузь демонструє стійкість, забезпечуючи значний внесок у державний бюджет та підтримуючи рівень експорту, що перевищує 13,6 млрд доларів. Збереження ключових економічних показників свідчить про адаптивність компаній до кризових умов та здатність утримувати конкурентоспроможність навіть під час війни.

Водночас Україна переживає новий вимір війни у цифровому просторі. До кібервійська долучилися сотні тисяч спеціалістів, а більшість великих IT-компаній мають співробітників, які беруть участь у кібератаках на критичну інфраструктуру противника. Кібероборона стала важливим доповненням до традиційних військових методів, посилюючи загальну обороноздатність країни.

Соціальна відповідальність технологічного сектору проявляється не лише у підтримці військових, а й у реабілітації ветеранів, фінансуванні освітніх та благодійних проєктів. Завдяки партнерству з громадськими організаціями ІТ-компанії ефективно спрямовують кошти на критично важливі потреби суспільства. Війна стала потужним каталізатором змін, і ІТ-індустрія України довела свою здатність не лише виживати в умовах кризи, а й формувати майбутнє технологічної та економічної стійкості країни.

Значний вплив на підтримання ІТ-компаній є розвиток DefenseTech. DefenseTech (від *Defense Technology*) — це технологічний напрям, що охоплює розробку, впровадження та використання інноваційних рішень у сфері оборони, безпеки та військових технологій. Це включає створення передових систем озброєння, засобів кібербезпеки, дронів, штучного інтелекту для військових потреб, автономних бойових систем, а також програмного забезпечення для стратегічного аналізу та управління військовими операціями.

До DefenseTech відносяться:

- Розумні системи озброєння (гіперзвукові ракети, лазерна зброя, автономні бойові дрони).
- Штучний інтелект у військовій справі (аналіз даних, прогнозування загроз, автономні системи).
- Кібербезпека та кібервійна (захист інфраструктури, кіберконтррозвідка, протидія хакерським атакам).
- Системи розвідки та спостереження (супутниковий моніторинг, безпілотні літальні апарати, радіоелектронна боротьба).
- Комунікаційні технології (захищені мережі зв'язку, криптографія, квантові комунікації).
- Біотехнології та медична підтримка (кіборгізація військових, екзоскелети, передові медичні технології).

Таблиця 2.1

TEMPLES-аналіз макросередовища ІТ сектору

Складові макросередовища/групи факторів	Поточний період				Майбутній період/ Оцінка фактора	Очікувана зміна
	Важливість фактора	Небезпека/можливість +;-	Вірогідність події	Оцінка фактора		
Технологічні фактори						
Розвиток DefenseTech	7	1	3	21	27	6
Розвиток хмарних технологій та SaaS-рішень	6	1	3	18	21	3
Розвиток штучного інтелекту	7	1	3	21	27	6
Економічні фактори						
Нарощення обсягів інвестицій	5	1	2	10	12	2
Спад економічної активності	6	-1	3	-18	-12	6
Ринкові фактори						
Збільшення попиту на ІТ-послуги у світі	7	1	2	14	21	7
Інтенсивна конкуренція на ринку	6	-1	2	-12	-21	-9
Політичні фактори						
Збройний конфлікт і його наслідки для безпечного ведення бізнесу	7	-1	3	-21	-12	9
Урядові програми з розвитку цифрової економіки	8	1	3	24	16	-8
Правові фактори						
Удосконалення правових норм для гіг-контрактів і співпраці за ФОП-моделлю	6	1	3	18	21	3
Фіскальні послаблення на час воєнного стану	5	1	3	15	8	-7
Соціальні фактори						
Розвинена система освіти та велика кількість висококваліфікованих фахівців	8	1	3	24	24	0
Зростаючий попит на віддалену зайнятість і гнучкі форми праці	6	1	2	12	10	-2
Міграція ІТ-спеціалістів та втрата інтелектуального капіталу	6	-1	3	-18	-21	-3
Активна соціальна позиція компаній та підтримка благодійних проєктів	6	1	3	18	15	-3
Екологічні фактори						
Впровадження енергоефективних ІТ-рішень	6	1	3	18	21	3
Застосування екологічно чистих технологій у центрах обробки даних	5	1	3	15	12	-3
Разом	-	-	-	159	169	+10

Джерело: розроблено автором

DefenseTech активно розвивається завдяки інвестиціям урядів, приватних компаній і стартапів, що працюють у сфері військових та подвійного призначення технологій.

Доцільним вважаємо проведення аналізу макросередовища ІТ сектору з використанням методики TEMPLES-аналізу.

Результати TEMPLES+I-аналізу наведено у наступній таблиці.

Було встановлено, що у поточному аналізованому періоді сума чинників макросередовища має позитивний вплив. При цьому важливо виділити такі фактори як, урядові програми з розвитку цифрової економіки, розвинена система освіти та велика кількість висококваліфікованих фахівців, розвиток DefenseTech, розвиток штучного інтелекту.

Серед негативних факторів важливо виділити: збройний конфлікт і його наслідки для безпечного ведення бізнесу, спад економічної активності, міграція ІТ-спеціалістів та втрата інтелектуального капіталу.

За результатами оцінювання було встановлено, що вплив факторів макросередовища у поточному періоді на рівні 159 балів, а очікуване значення у майбутньому періоді – 169 балів. Очікувана зміна +10 балів, що доводить доцільність розвитку підприємств галузі.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансової діяльності ТОВ «Онікс-Системз»

ТОВ «ОНИКС-СИСТЕМЗ» є українською ІТ-компанією, яка спеціалізується на розробці та підтримці програмного забезпечення, веб-сайтів, а також додатків для Android та iOS. Компанія активно впроваджує сучасні технології, такі як React Native, Flutter, Apple Watch, Jibo та OculusRift. Основним видом діяльності компанії є оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах та пов'язана з ними діяльність.

На офіційному вебсайті компанії зазначено, що Опіх є компанією повного циклу розробки програмного забезпечення, яка створює індивідуальні рішення для стартапів, малого та середнього бізнесу. Її діяльність спрямована на надання комплексних ІТ-послуг та впровадження інноваційних технологій для задоволення потреб клієнтів.

Місія ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМС» – створювати інноваційні та надійні ІТ-рішення, що допомагають бізнесу зростати, оптимізувати процеси та впроваджувати технології майбутнього.

Структура доходу від реалізації ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМС» наведена на рис. 2.8.

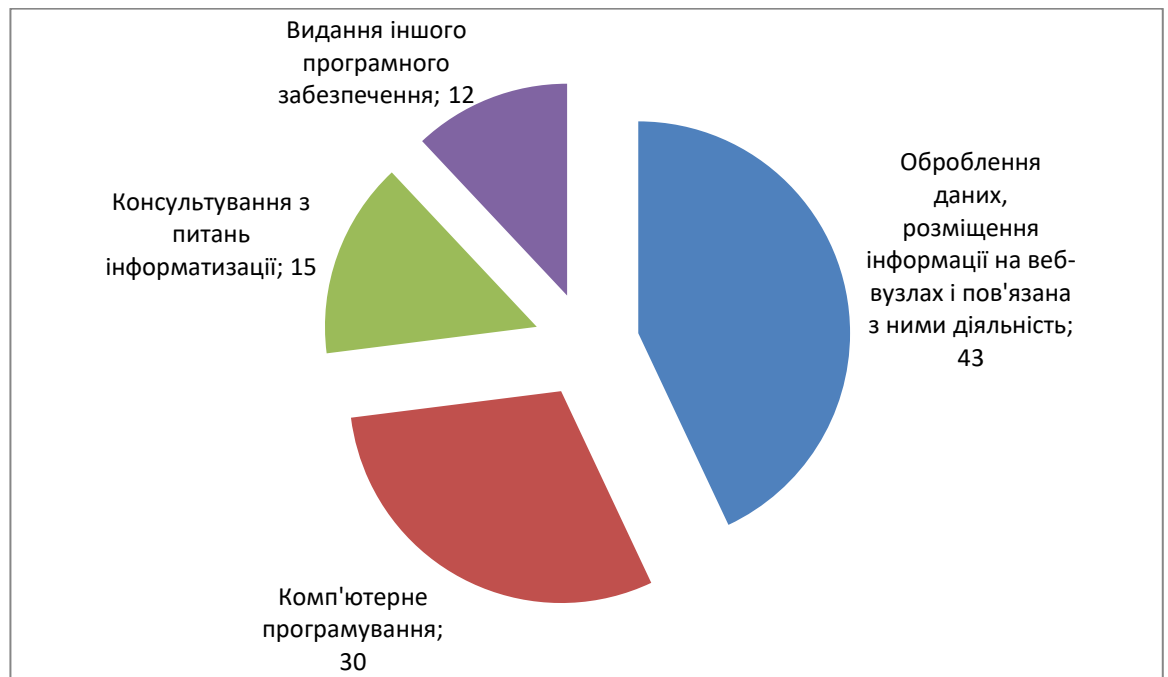


Рис. 2.8. Структура доходу від реалізації ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМС», %

Проведемо аналіз фінансового стану ТОВ «Онiкс-Системз». Для цього розрахуємо показники ліквідності за аналізований 2022-2024 рр.

Розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності за формулою:

$$K_{пл} = OA/ПЗ \quad (2.1)$$

Розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності для ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ» за 2024 р.

$$K_{пл2024} = 42420 / 21840 = 1,94$$

Коефіцієнт термінової ліквідності (К_{тл}) розраховується за даною формулою:

$$K_{тл} = (ОА - З) / ПЗ \quad (2.2)$$

Коефіцієнт термінової ліквідності для ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ» за 2024 р. дорівнює:

$$K_{тл2024} = (42420 - 0) / 21840 = 1,94$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К_{ал}):

$$K_{ал} = ГП / ПЗ \quad (2.3)$$

Визначимо коефіцієнт абсолютної ліквідності для ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ» за 2024 р.:

$$K_{ал2024} = 16590 / 21840 = 0,76$$

Розраховані дані наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники короткострокової ліквідності ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ»

Показники	Норматив	Роки			Відхилен ня 2022/23	Відхилен ня 2022/24
		2022	2023	2024		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	0,73	0,9	1,94	0,17	1,21
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7-1	0,5	0,64	1,94	0,14	1,44
коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,25	0,2	0,54	0,76	0,34	0,56

Аналіз ліквідності підприємства свідчить про позитивну динаміку. У 2022 році всі коефіцієнти ліквідності були нижчими за нормативні значення, що вказувало на недостатню здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних активів. Проте у 2023 році спостерігалось поступове покращення показників.

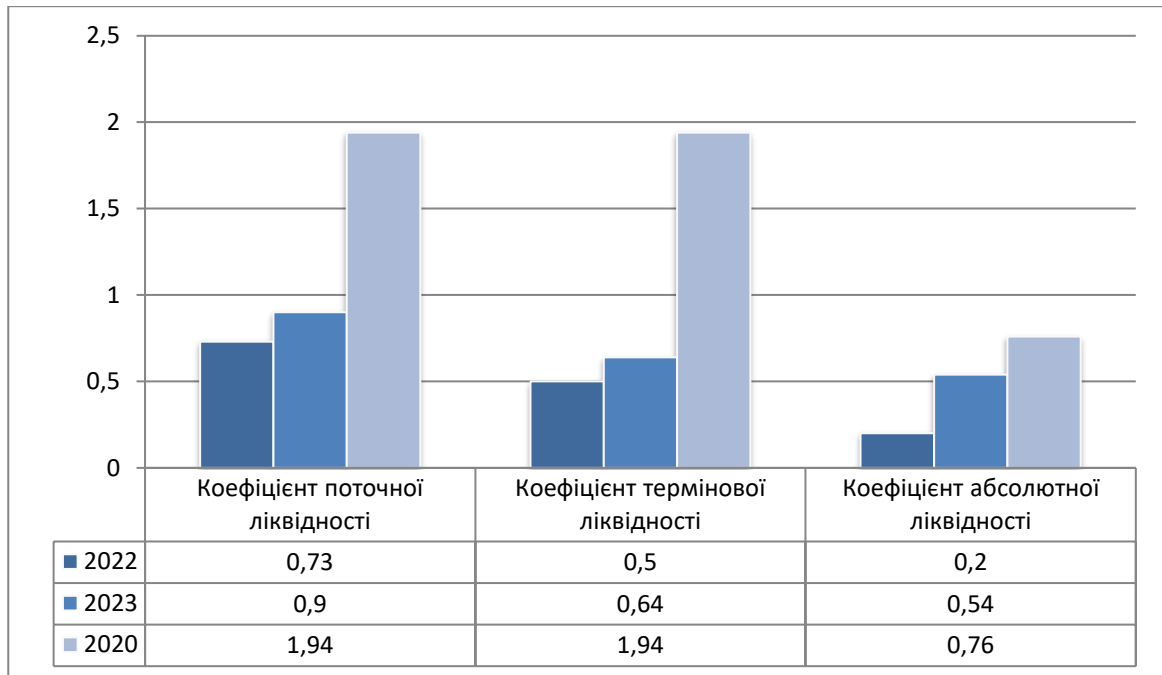


Рис. 2.9. Динаміка показників короткострокової ліквідності ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ»

У 2024 році всі показники значно перевищили нормативні вимоги. Порівняльний аналіз показує, що за період 2022-2024 рр. підприємство суттєво покращило свою ліквідність: коефіцієнт поточної ліквідності збільшився на 1,21, термінової ліквідності – на 1,44, а абсолютної – на 0,56. Це свідчить про посилення забезпеченості підприємства оборотними активами для покриття поточних зобов'язань.

Далі розрахуємо показники фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансової стійкості - розраховується як відношення позикового і власного капіталу:

$$K_{\text{фс}} = \frac{\text{ДЗ} + \text{ПЗ}}{\text{ВК}} \quad (2.6)$$

де, ДЗ - довгострокові зобов'язання; ПЗ - поточні зобов'язання; ВК - власний капітал.

Розрахуємо коефіцієнт фінансової стійкості для ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ» за 2024 р.

$$K_{\text{фс}2024} = (0 + 21840) / 16590 = 0,14$$

Коефіцієнт власного капіталу розраховують за формулою (2.7) :

$$K_{\text{вк}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ВБ}} \quad (2.7)$$

де, ВК - власний капітал; ВБ - валюта балансу;

Розрахуємо коефіцієнт власного капіталу для ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ» за 2024 р.

$$K_{\text{вк}2020} = 16590 / 183540 = 0,88$$

Результати розрахунку за 2022-2024 рр. представлені у табл. 2.3

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/23	Відхилення 2022/24
		2022	2023	2024		
Коефіцієнт власного капіталу	$\geq 0,5$	0,1	0,12	0,14	0,02	0,04
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\leq 1,0$	1,2	1,00	0,88	-0,2	-0,32
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	> 1	1,1	0,6	0,73	-0,5	-0,37

За результатами аналізу фінансової стійкості підприємства спостерігається покращення коефіцієнта власного капіталу, який зріс із 0,1 у 2022 році до 0,14 у 2024 році. Проте значення цього показника залишається значно нижчим за нормативне ($\geq 0,5$), що свідчить про недостатній рівень власного капіталу та високу залежність підприємства від залучених коштів.

Загалом підприємство демонструє позитивні зрушення у зменшенні фінансової залежності, проте низький рівень власного капіталу та зниження коефіцієнта покриття фінансових витрат свідчать про наявність ризиків, пов'язаних із платоспроможністю та стійкістю. Для покращення стану необхідно збільшити частку власного капіталу та забезпечити стабільне джерело доходів для покриття фінансових витрат.

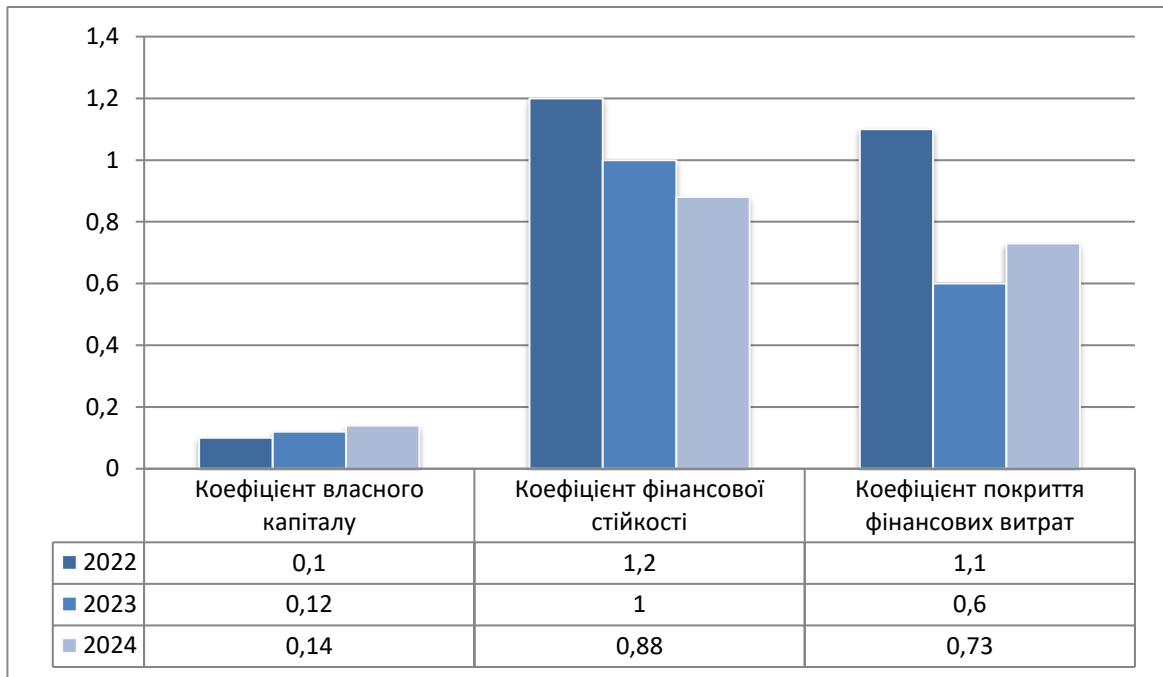


Рис. 2.10. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ»

Далі проаналізуємо рентабельність діяльності ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ».

Цей коефіцієнт показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для одержання прибутку, тобто який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи. Формула розрахунку:

$$P_{CK} = (OP / VB) * 100, \text{ де (2.4)}$$

Операційний прибуток (ОП) , валюта балансу (ВБ).

Розрахуємо рентабельність сукупного капіталу для ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ» за 2024 р.

$$РСК = (51660 / 1835400) * 100 = 28,15\%$$

Рентабельність власного капіталу, формула розрахунку:

$$P_{BK} = ЧП/ВК*100, \text{ де (2.5)}$$

чистий прибуток підприємства (ЧП), вартість власного капіталу (ВК).

Розрахуємо рентабельність власного капіталу ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ» за 2024 р.

$$РВК = (55230,00 / 161700) * 100 = 34,16\%$$

Таблиця 2.4

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ» за 2022-2024 роки, %

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/23	Відхилення 2022/24
		2022	2023	2024		
Рентабельність власного капіталу	>0	11	12,8	28,15	1,8	17,15
Рентабельність сукупного капіталу	>0	0,15	0,25	0,34	0,1	0,19
Рентабельність продажів	>0	0,5	1,1	2,1	0,6	1,6

Аналіз даних дає змогу стверджувати, що за аналізований період рентабельність має позитивну динаміку. Зокрема, показник рентабельності сукупного капіталу збільшився з 0,15 до 0,34, що свідчить про підвищення ефективності використання капіталу.

Рентабельність власного капіталу також демонструє зростання: у 2022 році вона становила 11%, у 2023 році – 12,8%, а у 2024 році – 28,15%. Така тенденція свідчить про покращення фінансової результативності компанії та більш ефективне використання власних ресурсів.

Загалом, аналізовані показники вказують на позитивну динаміку розвитку підприємства, підвищення ефективності управління капіталом і зростання прибутковості.

2.3. Оцінювання ефективності системи управління персоналом ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ»

З метою оцінювання ефективності персоналу досліджуваного підприємства проведемо розрахунок показників представлених у таблиці.

Формула розрахунку середньомісячної продуктивності праці є наступною:

$$\text{середньомісячна продуктивність} = \text{дохід від реалізації} / (\text{середньооблікова кількість працівників} \times 12)$$

Підставляючи дані за 2022 рік отримаємо:

$$\text{середньомісячна продуктивність} = 174549 / (245 \times 12) = 174549 / 2940 \approx 59,37 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, середньомісячна продуктивність одного працівника ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ» у 2022 році становила 59,37 тис. грн.

Формула розрахунку рентабельності оплати праці має вигляд:

$$\text{рентабельність оплати праці} = (\text{прибуток} / \text{фонд оплати праці}) \times 100$$

Для проведення розрахунку за 2022 рік потрібно знати фонд оплати праці. Оскільки ФОП у 2022 р. з урахуванням додаткових та заохочувальних виплат становив 66267,6 тис. грн., то рентабельність оплати праці = $(22854,8 / 66267,6) \times 100 \approx 34,49 \%$

Розрахуємо дані показники за 2023 та 2024 рр. та представимо у таблиці.

Таблиця 2.5

Показники ефективності персоналу ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2022	2023 р.	2024	абсол.	віднош.
Ефективність використання персоналу					
Дохід від реалі	17454 9	189148,3	203616 ,3	29067,3	16,65
Прибуток	22854 ,8	18659,2	16504, 1	-6350,7	-27,79
Середньооблікова кількість працівників	245	268	302	57	23,27
Прибуток на одного працівника, тис. грн	93,28	69,62	54,65	-38,64	-41,42
Середньомісячна продуктивність	59,37	58,81	56,19	-3,18	-5,36
Фонд оплати праці на 1-го працівника, тис. грн.	386,4	457,2	470,4	84	21,74
Рентабельність оплати праці, %	34,49	33,84	28,34	-6,153	-17,84
Заохочувальний вплив оплати праці					
Частка основної зар плати в загальному обсязі ФОП, %	53,73	57,28	58,83	5,10	9,49
Частка дод. зарплати в загальному обсязі фонду оплати праці, %	32,81	32,54	32,72	-0,09	-0,27
Частка заохоч та компенсац. виплат в фонді оплати праці, %	13,46	10,18	8,45	-5,01	-37,22

Аналіз динаміки основних показників за 2022–2024 роки свідчить про наступні тенденції в ефективності використання персоналу підприємства.

Дохід від реалізації продукції зріс за аналізований період на 29 067,3 тис. грн, що становить приріст у 16,65%, водночас середньооблікова кількість працівників збільшилася на 57 осіб або 23,27%, що свідчить про розширення діяльності.

Поряд з цим спостерігається зменшення чистого прибутку на 6 350,7 тис. грн (падіння на 27,79%). Відповідно можемо констатувати зниження прибутку на одного працівника на 38,64 тис. грн (або на 41,42%), що є тривожним сигналом про падіння індивідуальної ефективності персоналу. Середньомісячна продуктивність праці знизилася на 5,36%, що підтверджує цю тенденцію.

Водночас рентабельність оплати праці знизилася на 17,84%, що вказує на зростання витрат на оплату праці без пропорційного збільшення прибутку.

Таким чином, можна зробити висновок, що хоча компанія продовжує збільшувати доходи та розширювати команду, зниження продуктивності праці та прибутковості свідчить про необхідність удосконалення роботи кадрової служби, впровадження систем мотивації, підвищення кваліфікації працівників. Без таких заходів подальше зростання компанії може супроводжуватися погіршенням фінансових результатів.

Аналіз показників заохочувального впливу оплати праці у ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ» за 2022–2024 роки свідчить про зміщення акценту в структурі фонду оплати праці. Частка основної заробітної плати в загальному обсязі фонду збільшилася на 5,10 відсоткових пунктів, або на 9,49%, що вказує на посилення ролі стабільних фіксованих виплат для працівників. У той же час частка додаткової заробітної плати практично не змінилася, зменшившись лише на 0,09 відсоткових пунктів, а частка заохочувальних та компенсаційних виплат істотно скоротилася на 5,01 відсоткових пунктів, або на 37,22%, що може свідчити про зниження гнучкості системи стимулювання працівників за результатами їхньої роботи. Загалом така динаміка свідчить про зменшення частки заохочувальних виплат. Це може негативно вплинути на мотивацію до досягнення високих результатів і потребує перегляду стратегії матеріального стимулювання.

У рамках стратегії розширення бізнесу у 2024 р. триває процес оновлення персоналу та залучення нових працівників, незважаючи на частковий перехід компанії на онлайн-формат роботи.

Далі проведемо аналіз динаміки руху персоналу. Для цього використаємо три ключові коефіцієнти: коефіцієнт прийому, коефіцієнт вибуття та коефіцієнт плинності кадрів.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки руху персоналу ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ» у 2022–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Середньооблікова чисельність	245	268	302	23	34
Прийнято	74	164	124	90	-40
Звільнено всього	74	40	46	-34	6
— за власним бажанням	56	35	40	-21	5
— за порушення трудової дисципліни	1	0	1	-1	1
— з інших причин	17	5	5	-12	0
Коефіцієнт прийому (Кпр)	0.302	0.612	0.411	+0.310	-0.201
Коефіцієнт вибуття (Кв)	0.302	0.149	0.152	-0.153	+0.003
Коефіцієнт плинності кадрів (Кп)	0.229	0.131	0.132	-0.098	+0.001

Коефіцієнт прийому обчислюється як відношення кількості прийнятих працівників до середньооблікової чисельності персоналу. За цей рік було прийнято 74 працівники при середньообліковій чисельності 245 осіб, що дало результат приблизно 0,302. Аналогічний показник має коефіцієнт вибуття, який також склав 0,302, оскільки кількість звільнених працівників у 2022 році також дорівнювала 74.

Коефіцієнт плинності кадрів відображає частку звільнень за власним бажанням у загальній чисельності персоналу. У 2022 році таких звільнень було 56, і при тій самій середньообліковій чисельності 245 осіб, коефіцієнт склав 0,229. Таким чином, дані свідчать про досить інтенсивний рух кадрів у 2022 році з однаковим рівнем прийому і вибуття та помітною часткою добровільних звільнень.

Причинами значних звільнень є виїзд працівників за кордон у зв'язку з війною та іншими негативними соціальними факторами. З огляду на це підприємство приймає на роботу випускників без досвіду роботи та проводить адаптаційне навчання.

Водночас у компанії спостерігаються труднощі із закриттям низки вакансій, зокрема таких як проєктні менеджери, фахівці з продажу ІТ-продуктів, бізнес-аналітики, а також висококваліфіковані спеціалісти у сфері розробники програмного забезпечення.

Для виявлення причин цих негативних тенденцій проведемо додаткове дослідження рівня вмотивованості співробітників компанії та задоволеності роботою у ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ».

З метою оцінки рівня важливості та ступеня задоволеності мотиваційних потреб співробітників, проведемо дослідження серед персоналу департаменту клієнтського сервісу ІТ-компанії, яке охопило 100 працівників.

Працівникам запропоновано анкету, в якій вони мали визначити пріоритетність десяти мотиваційних чинників із двадцяти запропонованих (див. додаток А), присвоюючи кожному певний рейтинг.

Задоволеність мотиваційних потреб	max	10										
		9									4,11	
		8									1	
		7								12		2,8
		6					20		10,16	3,7		
	min	5								5	17	15
		4						13	9		6	
		3						18	14			
		2										
		1							19			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		min						max				
		Значимість мотивів праці										

*1. Умови праці, 2. Система матеріального заохочення, 3. Адміністрування та політика компанії, 4. Зміст праці, 5. Управлінська взаємодія, 6. Визнання, повага, 7. Колектив, спілкування з колегами, 8. Можливості розвитку, 9. Стабільність, безпека, 10. Корпоративна культура, 11. Цікава та корисна робота, 12. Креативність, 13. Влада і впливовість, 14. Соціальні контакти, 15. Стійкі взаємовідносини, 16. Структурування роботи, 17. Навчання за рахунок компанії, 18. Можливість відвідування заходів, 19. Лікар в компанії, страхування, 20. Надання авто, телефону тощо.

Рис. 2.11. Матриця задоволеності мотиваційних потреб працівників ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ»

Зібрані дані нами згруповані за рівнями задоволеності — повністю, частково та незадоволені працівники. На основі результатів, у співпраці з керівником напрямку розвитку персоналу, була сформована карта мотиваторів (табл.). Вона дозволяє комплексно оцінити мотиваційний стан команди та визначити дієві механізми управління мотивацією в рамках робочого процесу.

Працівники компанії пройшли анкетування з метою виявлення пріоритетних мотиваційних факторів та рівня їх реалізації на підприємстві. За результатами опрацювання анкет було встановлено, що найнижчий рівень задоволеності демонструють такі мотиваційні стимули:

- Лікар в компанії, страхування (1 бал) – відсутність медичного забезпечення та програм підтримки здоров'я;
- Відвідування заходів (3 бали) та соціальні контакти (3 бали) – вказує, що на підприємстві обмежені можливості професійного нетворкінгу та неформального спілкування між колегами;
- Влада і впливовість, стабільність і безпека, визнання та повага (по 4 бали) – можна зробити висновок, що на підприємстві існує брак залучення працівників до прийняття рішень, відчуття нестабільності, недостатнє визнання досягнень;
- Управлінська взаємодія, навчання за рахунок компанії, стійкі взаємовідносини (по 5 балів) – вказують на потребу в покращенні управлінських комунікацій, розвитку кадрового потенціалу та побудові довгострокових командних зв'язків.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про наявність ключових зон для вдосконалення системи стимулів, зокрема – в аспектах підтримки здоров'я, професійного розвитку, соціальної взаємодії та організаційної стабільності. Впровадження цільових заходів у цих напрямках сприятиме підвищенню залученості, ефективності та задоволеності персоналу.

2.4. Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ»

За результати попереднього дослідження було встановлено мотиваційні фактори, що є важливими для працівників проте мають низький рівень задоволеності. Розробимо систему заходів для задоволення вказаних потреб та недоліків.

Запропонована програма заходів з управління персоналом ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ» спрямована на покращення ключових аспектів мотивації працівників. Основна увага зосереджена на управлінській взаємодії, розвитку професійних навичок, формуванні стабільних команд, визнанні досягнень, стимулюванні соціальної активності та забезпеченні професійного обміну. Очікується, що реалізація заходів сприятиме підвищенню рівня залученості, задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів і формуванню позитивного мікроклімату. Успішність програми значною мірою залежить від злагодженої роботи тімлідів, HR-служби та керівників внутрішніх комунікацій. Результатом має стати ефективна система мотивації, адаптована до потреб ІТ-компанії.

Таблиця 2.7

Програма заходів з управління персоналом ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ»

№	Фактор	Заходи для задоволення стимулу	Очікуваний ефект	Відповідальний виконавець
5	Управлінська взаємодія	Регулярні one-to-one зустрічі, залучення до рішень, двосторонній зворотний зв'язок	Підвищення довіри до керівництва, зниження плинності кадрів	Тімлід, HR
17	Навчання за рахунок компанії	Оплата курсів, тренінги, доступ до навчальних ресурсів	Професійне зростання, залученість, зменшення потреби у зовнішньому наймі	HR, менеджер з навчання і розвитку
15	Стійкі взаємовідносини	Формування стабільних команд, підтримка, менторство	Покращення командної роботи, зростання лояльності працівників	Тімлід
6	Визнання, повага	Система нагород, публічне визнання досягнень	Підвищення мотивації, відчуття	HR, керівник внутрішніх

№	Фактор	Заходи для задоволення стимулу	Очікуваний ефект	Відповідальний виконавець
			значущості своєї праці	комунікацій
18	Відвідування заходів	Компенсація участі, виділення квот, внутрішній обмін досвідом	Розширення професійного кругозору, зростання кваліфікації	HR, менеджер з навчання і розвитку
14	Соціальні контакти	Неформальні зустрічі, внутрішні канали комунікації, клуби за інтересами	Підвищення командного духу, створення доброзичливої атмосфери	HR, менеджер з навчання і розвитку

Розрахуємо витрати на заходи. Так, з метою розвитку персоналу передбачено 40 тис. грн на заходи з професійного навчання. Основна частина суми (14,5 тис. грн) буде витрачена на оплату зовнішніх онлайн-курсів (Udemy, Coursera) для співробітників. Внутрішні технічні воркшопи та навчальні сесії обійдуться у 7 тис. грн. Ще 6 тис. грн передбачено на річну підписку до навчальних платформ (LinkedIn Learning, Pluralsight). Окремо виділено 8 тис. грн на компенсацію витрат на професійні сертифікації (AWS, Scrum, Azure). Придбання спеціалізованої технічної літератури та електронних книг складе 4,5 тис. грн. Загальні витрати на навчання наведено у табл.

Таблиця 2.8

Розрахунок витрат на навчання за рахунок компанії

Захід	Вартість, тис. грн
Оплата зовнішніх онлайн-курсів (Udemy, Coursera тощо) для команди	14,50
Проведення внутрішніх технічних воркшопів та навчальних сесій	7,00
Доступ до навчальних платформ (LinkedIn Learning, Pluralsight)	6,00
Компенсація вартості сертифікацій (AWS, Scrum, Azure)	8,00
Придбання спеціалізованої літератури/електронних книг	4,50
Разом	40,00

Для покращення управлінської взаємодії передбачимо наступний комплекс заходів. Зокрема, заплановано проведення внутрішніх тренінгів для

менеджерів щодо ефективної комунікації з командою (6 тис. грн). Частина коштів (4 тис. грн) спрямовується на організацію регулярних one-to-one зустрічей, включаючи витрати часу керівників та підготовку матеріалів. Ще 2 тис. грн буде витрачено на розробку або придбання шаблонів для зворотного зв'язку та планування зустрічей. Для впровадження системи анонімного збору фідбеку передбачено 3 тис. грн. Крім того, 3 тис. грн виділяється на менторські сесії із зовнішніми коучами для Team Lead-ів.

Розрахуємо бюджет на програму заходів.

Таблиця 2.9

Вартість програми заходів з управління персоналом ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ»

№	Фактор	Заходи для задоволення стимулу	Витрати, тис. грн
1	Управлінська взаємодія	Регулярні one-to-one зустрічі, залучення до рішень, двосторонній зворотний зв'язок	18,00
2	Навчання за рахунок компанії	Оплата курсів, тренінги, доступ до навчальних ресурсів	40,00
3	Стійкі взаємовідносини	Формування стабільних команд, підтримка, менторство	16,00
4	Визнання, повага	Система нагород, публічне визнання досягнень	14,00
5	Відвідування заходів	Компенсація участі, виділення квот, внутрішній обмін досвідом	25,00
6	Соціальні контакти	Неформальні зустрічі, внутрішні канали комунікації, клуби за інтересами	15,00
	Разом		128,00

В умовах цифрової трансформації та високої динаміки ІТ-ринку, зростає потреба у використанні інноваційних підходів до управління персоналом. Одним із ключових напрямів є впровадження цифрових інструментів у процесах рекрутингу, зокрема чат-ботів, які істотно підвищують ефективність взаємодії з кандидатами та працівниками.

У сучасній ІТ-компанії чат-боти можуть виконувати багатофункціональну роль: від первинної комунікації з кандидатами до діагностики їхніх мотиваційних потреб на етапах підбору, онбордингу, адаптації та навчання. Вони дозволяють автоматизувати рутинні HR-процеси,

забезпечуючи при цьому персоналізований підхід і швидкий доступ до інформації.

Зокрема, HR-бот дозволить:

- відповідати на типові питання кандидатів і працівників (FAQ);
- пропонувати персоналізовані навчальні курси;
- збирати зворотний зв'язок щодо мотиваційної та емоційної залученості;
- нагадувати про важливі події чи терміни;
- проводити опитування задоволеності, включно з вимірюванням індексу залученості та комунікаційної ефективності;
- допомагати у процесі онбордингу нових співробітників;
- формувати попередній профіль кандидата на основі діалогу;
- презентувати корпоративну культуру та цінності компанії в інтерактивній формі.

Впровадження таких рішень дає змогу **зекономити час HR-фахівців**, підвищити **якість взаємодії** з персоналом, покращити **досвід кандидатів** (candidate experience), а також **оперативно отримувати дані**, необхідні для прийняття управлінських рішень.

Преаги запровадження систематизуємо у таблиці.

Таблиця 2.10

Преаги запровадження HR -боту

№	Перевага	Очікуваний ефект
1	Автоматизація рутинних процесів HR-фахівців	Зменшення навантаження на HR-фахівців через автоматичну обробку типових запитів і збору даних
2	Підвищення якості взаємодії з персоналом	Персоналізоване навчання, підтримка і розвиток співробітників
3	Покращення досвіду кандидатів (candidate experience)	Швидка комунікація, презентація корпоративної культури, формування профілю кандидата
4	Оперативне отримання даних для управління персоналом	Швидкий доступ до інформації про мотивацію, залученість і ефективність комунікацій

№	Перевага	Очікуваний ефект
5	Підтримка онбордингу та розвитку персоналу	Допомога у введенні нових працівників і супровід у навчанні
6	Ефективне управління комунікаціями	Нагадування про події, підтримка корпоративних ініціатив і важливих процесів

Далі розрахуємо витрати на реалізацію заходу. Розрахунок статей витрат на створення чат-бота наведено у таблиці.

Таблиця 2.11

Витрат на створення HR -боту

№	Стаття витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
1	Розробка технічного завдання (аналіз потреб HR, дизайн процесів)	8, 400
2	Програмування (створення чат-бота, інтеграція з HR-системами)	42, 150
3	Тестування та налаштування чат-бота	8, 430
4	Дизайн інтерфейсу чат-бота (UX/UI)	4, 215
5	Наповнення контентом (створення сценаріїв спілкування)	8, 430
6	Навчання HR-фахівців роботі з ботом	2, 215
7	Технічна підтримка (на 3 місяці після запуску)	6, 215
	Разом	80,085

Таким чином, витрати на створення HR -бота загальною сумою 80,085 тис. грн включають кілька основних статей. На початковому етапі буде розроблено технічне завдання, яке охоплює аналіз потреб HR-відділу та проєктування основних сценаріїв взаємодії, що потребує витрат у розмірі 8,4 тис. грн. Найбільшу частину бюджету — 42,15 тис. грн — спрямовано на програмування, що включає розробку самого чат-бота та його інтеграцію з внутрішніми HR-системами. На тестування функціональності та налаштування процесів перед запуском передбачено 8,43 тис. грн. Дизайн інтерфейсу чат-бота коштуватиме близько 4,2 тис. грн, стільки ж буде витрачено на навчання HR-фахівців користуванню новим інструментом (2,215 тис грн.). Окремо закладені витрати на підготовку контенту —

сценаріїв взаємодії (8,43 тис. грн) та технічну підтримку протягом перших трьох місяців роботи бота (6,215 тис. грн).

Розглянемо етапи запровадження чат бота, для цього скористаємося інструментом Графік Ганта.

Графік Ганта є ефективним інструментом для наочного планування та контролю етапів реалізації проєкту. Він дозволяє чітко визначити послідовність робіт, часові рамки виконання завдань та взаємозв'язок між ними.

Для цього визначимо основні етапи та зміст робіт.

Таблиця 2.12

Етапи запровадження HR -боту та зміст робіт

№	Етап	Зміст робіт
1	Розробка технічного завдання	Аналіз потреб HR-відділу, формулювання вимог до функціоналу чат-бота, затвердження технічного завдання
2	Дизайн і проєктування інтерфейсу	Створення прототипу чат-бота, розробка сценаріїв взаємодії, погодження дизайну з замовником
3	Програмування та інтеграція	Кодування функціоналу бота, налаштування бази даних, інтеграція з HRM-системами
4	Тестування та налаштування	Проведення внутрішнього тестування, виправлення помилок, оптимізація роботи чат-бота
5	Наповнення контентом	Створення текстових сценаріїв, автоматичних відповідей, інтеграція матеріалів у систему
6	Навчання персоналу	Проведення тренінгів для HR-фахівців, розробка інструкцій з користування чат-ботом
7	Запуск і маркетингова підтримка	Офіційний запуск бота, інформування співробітників, стимулювання використання
8	Технічна підтримка та аналітика	Підтримка роботи чат-бота протягом перших місяців, збір відгуків, аналіз ефективності

Далі побудуємо графік Ганта проєкту запровадження чат-боту (табл. .)

Таблиця 2.13

Графік Ганта проєкту запровадження HR -боту

Етапи	Тиждень 1	Тиждень 2	Тиждень 3	Тиждень 4	Тиждень 5	Тиждень 6
Розробка технічного						

Етапи	Тиждень 1	Тиждень 2	Тиждень 3	Тиждень 4	Тиждень 5	Тиждень 6
завдання						
Дизайн і проектування інтерфейсу						
Програмування чат-бота						
Тестування та виправлення помилок						
Наповнення контентом						
Навчання HR-фахівців						
Запуск чат-бота						
Технічна підтримка						

За результатами проведеного дослідження можемо зазначити, що проєкт передбачає запуск HR -бота за 6 тижнів. Найбільш ресурсомісткими етапами є розробка технічного завдання, програмування і тестування. Передбачається, що технічна підтримка продовжується після офіційного запуску.

Проведемо оцінювання економічної доцільності розроблених заходів з удосконалення системи управління персоналом. Для цього використаємо показник ROI.

Даний показник визначає ефективність витрат на заходи з удосконалення системи управління персоналом підприємства та відображає відношення між прибутком, отриманим в результаті реалізації заходів, і вартістю витрат.

Формула розрахунку є наступна:

$$ROI = \left(\frac{\text{прибуток від заходів} - \text{витрати на заходи}}{\text{витрати на заходи}} \right) * 100$$

Загальні додаткові витрати становитимуть $128,00 + 80,09 = 208,09$ тис.грн.

За прогнозами експертів з маркетингу, впровадження заходів з удосконалення системи управління персоналом дозволить збільшити дохід від реалізації на 2,5 %. таким чином додатковий дохід від реалізації становитиме: $203616,3 * 0,025 = 5090,408$ тис. грн. Зростання доходу від реалізації відповідно призведе до зростання поточних витрат на 4 % та становитиме 4632,271 тис. грн.

Таким чином можемо розрахувати додатковий прибуток за результатами реалізації заходів. Він становитиме $5090,408 - 4632,271 = 458,137$ тис.грн.

Розрахуємо ROI.

$$ROI = \left(\frac{458,137 - 208,09}{208,09} \right) * 100 = 120,163 \%$$

Результати розрахунку представимо у таблиці.

Таблиця 2.14

Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів

№ з/п	Показник	Значення
1	Додатковий дохід від реалізації	5090,408
2	Додаткові поточні витрати	4632,271
3	Додатковий прибуток	458,137
4	Витрати на заходи	208,09
5	ROI	120,163

Таким чином, за результатами проведених розрахунків було встановлено, що $ROI = 120,163 \%$, оскільки його значення більше 100 %, значить заходи з удосконалення системи управління персоналом є доцільними та економічно вигідними. Реалізація заходів дозволить отримати додатковий прибуток у сумі 458,137 тис. грн.

ВИСНОВКИ

За результати TEMPLES+I-аналізу було встановлено, що у поточному аналізованому періоді сума чинників макросередовища має позитивний вплив. При цьому важливо виділити такі фактори як, урядові програми з розвитку цифрової економіки, розвинена система освіти та велика кількість висококваліфікованих фахівців, розвиток DefenseTech, розвиток штучного інтелекту. Серед негативних факторів важливо виділити: збройний конфлікт і його наслідки для безпечного ведення бізнесу, спад економічної активності, міграція IT-спеціалістів та втрата інтелектуального капіталу.

За результатами оцінювання було встановлено, що вплив факторів макросередовища у поточному періоді на рівні 159 балів, а очікуване значення у майбутньому періоді – 169 балів. Очікувана зміна +10 балів, що доводить доцільність розвитку підприємств галузі.

За результатами аналізу показників ефективності персоналу ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ» у 2022-2024 рр. було встановлено, що протягом аналізованого періоду спостерігається зниження прибутку на одного працівника на 38,64 тис. грн (або на 41,42%), що є тривожним сигналом про падіння індивідуальної ефективності персоналу. Середньомісячна продуктивність праці знизилася на 5,36%, що підтверджує цю тенденцію. Водночас рентабельність оплати праці знизилася на 17,84%, що вказує на зростання витрат на оплату праці без пропорційного збільшення прибутку.

Таким чином, можна зробити висновок, що хоча компанія продовжує збільшувати доходи та розширювати команду, зниження продуктивності праці та прибутковості свідчить про необхідність удосконалення системи управління персоналом.

За результатами аналізу динаміки руху персоналу ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ» було встановлено, що у 2022 році коефіцієнти прийому та вибуття персоналу становили по 0,302, що свідчить про інтенсивний рух кадрів: за рік було прийнято і звільнено по 74 працівники при середньообліковій чисельності 245 осіб. Коефіцієнт плинності кадрів, що

відображає добровільні звільнення, склав 0,229 — при 56 працівниках, які залишили компанію за власним бажанням. Основними причинами високої плинності є виїзд за кордон через війну та інші соціальні чинники. У відповідь підприємство наймає випускників без досвіду роботи та організовує адаптаційне навчання. Разом із тим залишаються труднощі із закриттям вакансій, особливо на посади проєктних менеджерів, фахівців з продажу ІТ-продуктів, бізнес-аналітиків і висококваліфікованих розробників програмного забезпечення.

З метою оцінки рівня важливості та ступеня задоволеності мотиваційних потреб співробітників, проведено дослідження серед персоналу ІТ-компанії, яке охопило 100 працівників. Розроблено анкету, визначення пріоритетності мотиваційних чинників персоналу. За результатами опрацювання анкетних даних та у співпраці з керівником напрямку розвитку персоналу, було сформовано карту мотиваторів персоналу. Вона дозволяє комплексно оцінити мотиваційний стан команди та визначити дієві механізми управління мотивацією в рамках робочого процесу.

Розроблено програму заходів з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ» спрямовану на покращення ключових аспектів мотивації працівників. Основна увага зосереджена на управлінській взаємодії, розвитку професійних навичок, формуванні стабільних команд, визнанні досягнень, стимулюванні соціальної активності та забезпеченні професійного обміну. Очікується, що реалізація заходів сприятиме підвищенню рівня залученості, задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів і формуванню позитивного мікроклімату. Результатом має стати ефективна система мотивації, адаптована до потреб ІТ-компанії.

Поряд з цим обґрунтовано доцільність запровадження HR-бота, що має ряд переваг: забезпечує значну автоматизацію рутинних процесів у сфері управління персоналом, дозволяючи зменшити навантаження на HR-фахівців та прискорити обробку типових запитів і збирання даних. Важливою

перевагою є оперативне отримання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, включно з даними про мотивацію, залученість і ефективність комунікацій.

Побудовано Графік Ганта проекту запровадження HR-бота . За результатами проведеного дослідження можемо зазначити, що проєкт передбачає запуск HR -бота за 6 тижнів. Найбільш ресурсомісткими етапами є розробка технічного завдання, програмування і тестування.

Проведено оцінювання економічної доцільності розроблених заходів з удосконалення системи управління персоналом. За результатами проведених розрахунків було встановлено, що $ROI = 120,163 \%$. Це свідчить, що заходи з удосконалення системи управління персоналом є доцільними та економічно вигідними. Реалізація заходів дозволить отримати додатковий прибуток у сумі 458,137 тис. грн.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О. С. Балабаш, В. В. Коваль // Науковий вісник. – 2010. – № 17 (118). – С. 14-21.
2. Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством / Балабаш О., Кузнецова І. // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.85- 95
3. Возна М.В., Миронов Ю.Б. Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом // Керівник. – 2015. https://kerivnyk.info/2015/03/vozna2.html?utm_source=chatgpt.com#google_vignette
4. Герчанівська О. В., Стемковська С. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2019. – № 204. – С. 123–130.
5. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації // Економічний форум. — 2020. — № 3. — С. 138–142. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/148/139
6. Короленко Ю.Е. Удосконалення оцінки ефективності системи управління персоналом // Управління розвитком. – 2010. – № 7(83). – С. 196–197.
7. Ковальчук О. В. Управління персоналом у сучасній структурі підприємства // Економіка та суспільство. – 2020. – № 22. – С. 45–50.
8. Ковальчук О. В. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект // Молодий вчений. – 2021. – № 3(91). – С. 123–127.
9. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125

10. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.
11. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149
12. Кузнецова І.О. Парадигми процесного підходу в євроменеджменті //Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: (Монографія) / За ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової // Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 5-15
13. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.
14. Малютенко О.Ю. Метод аналізу ієрархій як складова частина методології управління стратегічними ризиками / О. Ю. Малютенко; Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 26 (205). – С. 67-76
15. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко // Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
16. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: Монографія / Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
17. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. - С. 68-71.
18. Крамеренко А.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – Т. 3, № 1. – С. 73–80.

19. Крамеренко А.В. Комплекс показників оцінювання ефективності системи управління персоналом // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – Т. 3, № 1. – С. 73–80.
20. Лутай Л., Шпандарук В. Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємствах // Економіка розвитку. — 2013. — № 67(3). — С. 82-86.
21. Мантур-Чубата О., Шелест Є., Данілкова А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід'ємна частина стратегії управління персоналом // Innovation and Sustainability. — 2022. — № 4. — С. 71–78. DOI: 10.31649/ins.2022.4.71.78.
22. Мельник Л.Г. Економіка розвитку: монографія/Л.Г. Мельник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 662с.
23. Мінчак Н. Я. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. — 2018. — Т. 28, № 9. — С. 57–60. DOI: 10.15421/40280911.
24. Прокопенко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом // Економічний аналіз. – 2019. – Т. 29, № 1. – С. 123–130.
25. Савченко О.Ф., Палєєва Л.М. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємств // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. — 2022. — № 23. — С. 213-218. DOI: 10.31498/2225-6725.23.2012.21343.
26. Савченко М.В., Пилипенко А.О. Системний підхід до інтегральної оцінки ефективності управління персоналом підприємства // Економіка і організація управління. — 2021. — № 2(42). — С. 28-39. DOI: 10.31558/2307-2318.2021.2.4.
27. Склярук Т.В., Соболев І.Б. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна. – 2017. – Вип. 27, № 2. – С. 72–78.
28. Статистичний щорічник України за 2021 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2021. 575 с.

29. Статистичний щорічник України за 2020 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2022. 611 с.
30. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.
31. Ткачук М.П., Далуєк Н.Я. Ключові аспекти оцінювання ефективності системи управління персоналом // Економічна наука. – 2022. – С. 30–42.
32. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.]/ О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.
33. Чміль Г.Л., Джгутаєвілі Н.М. Цифровізація управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії. Бізнес Інформ. 2020. № 8. С. 237–245. URL: https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/5702/1/business_inform-2020-8_0-pages-237_245.pdf
34. Чміль Г.Л. Аналіз діяльності компанії в індустрії гостинності. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15-16. С. 47–50. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020.pdf#page=48
35. Чобіток В. І. Парадигма мистецтва інтелектуалізації управління підприємством [Електронний ресурс] / В. І. Чобіток // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 67. - С. 221-228. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_67_31
36. Чобіток В. І. Розвиток концепції інтелектуалізації управління підприємством [Електронний ресурс] / В. І. Чобіток // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 68. - С. 240-246. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_68_29
37. Чугрій Г. А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Г. А. Чугрій // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 2(2). - С.

60-65. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN /UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN /UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)_13)

38. Babchynska O. I. Key aspects of the modern paradigm of enterprise management [Electronic resource] / O. I. Babchynska. // Efficient economy. - 2019. - No. 5. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_17

39. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenyshena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46, DOI 10.5755/j01.erem.76.3.25681

40. Khmelyarchuk M. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash // Journal of Entrepreneurship Education. – 2019. – Vol. 22. – Issue 2. – PP. 1-8.

41. Karpenko, Y., Pienova, A., Melnychuk, D., Kutsyk, V., Nakonechna, N., Kalinichenko, S. (2021). The main aspects of choosing the enterprises' operating strategy. Independent Journal of Management & Production. 12 (6), 359-375, DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1758>

42. Kuznetsova, I., Piskun, A., Gorbatiuk, V., Mulyk, T., Pashchenko, O., Hridin, O. (2021) Peculiarities of formation of competitive strategy of the enterprises of flour-milling branch of Ukraine. Independent Journal of Management & Production. 12 (6), 516–539, DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1759>.

43. Myronenko E. V. The current state of financial strategy formation in the industrial enterprise management system [Electronic resource] / E. V. Myronenko, S. O. Barkova, V. V. Yerzhakova // Economic Bulletin of Donbass. - 2020. - No. 3. - P. 122-130. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2020_3_14

44. Two-year-old Z. P. Formation of marketing decisions in the enterprise management system [Electronic resource] / Z. P. Dvulit, O. V. Levchenko, D. M. Derkach // Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation

and problems of development. - 2020. - Vol. 2, no. 1. - P. 21-28. - Access mode:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2020_2_1_5

ДОДАТКИ

Анкета для виявлення мотиваційних факторів працівників ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ»

Шановний(а) колего!

*Просимо Вас взяти участь в опитуванні, мета якого – з'ясувати, які мотиваційні чинники є для Вас найбільш значущими у професійній діяльності.
Будь ласка, розставте запропоновані нижче фактори у порядку їх особистої важливості для Вас – від найважливішого (1) до найменш важливого (20).
Ваші відповіді є анонімними та будуть використані виключно з дослідницькою метою для покращення умов праці на підприємстві.*

№ п/п	Фактор	Зміст	Ранг
1	Умови праці	Гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, зручне робоче місце, сучасне обладнання	
2	Система матеріального заохочення	Конкурентна зарплата, бонуси за досягнення, опції на акції	
3	Адміністрування та політика компанії	Прозорі процеси, гнучка організаційна структура, відсутність мікроменеджменту	
4	Зміст праці	Робота над інноваційними проектами, технологічні виклики	
5	Управлінська взаємодія	Доступність менеджменту, регулярні one-to-one зустрічі, менторинг	
6	Визнання, повага	Публічне визнання досягнень, нагороди за інновації, подяки	
7	Колектив, спілкування з колегами	Тімбілдинги, гнучке командування, peer-review, відкритість в спілкуванні	
8	Можливості розвитку	Кар'єрне зростання, внутрішні ротації, участь у масштабних проектах	
9	Стабільність, безпека	Надійність компанії, захист від скорочень, офіційне працевлаштування	
10	Корпоративна культура	Відкрита комунікація, agile-принципи, цінності інновацій та командності	
11	Цікава та корисна робота	Реальні впливи на продукт, meaningful impact, можливість бачити результат	
12	Креативність	Свобода вибору технологій, хакатони, ініціатива в розробці рішень	
13	Влада і впливовість	Участь у прийнятті технічних рішень, ownership функціоналу	
14	Соціальні контакти	ІТ-конференції, профільні ком'юніті, неформальні зустрічі	
15	Стійкі взаємовідносини	Довгострокова співпраця в командах, взаємна підтримка	
16	Структурування роботи	Agile/Scrum/Kanban процеси, прозорі таски та дедлайни	
17	Навчання за рахунок компанії	Курси, сертифікації, професійна література, внутрішнє навчання	
18	Можливість	Оплата участі в конференціях, воркшопах,	

№ п/п	Фактор	Зміст	Ранг
	відвідування заходів	хакатонах	
19	Лікар в компанії, страхування	Медичне страхування, психологічна підтримка, wellness-програми	
20	Надання авто, телефону тощо	Компенсація за техніку, службовий ноутбук, корпоративний зв'язок	

Дякуємо за Ваш час та щирі відповіді! Ваша думка важлива для формування комфортного та мотивуючого робочого середовища.