

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
HR НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

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

(підпис)

Богдан ОРЛОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНДМ-61

Богдан ОРЛОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., доцент Анна СОРОКА

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н., доцент Ірина АГЄЄВА

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« _____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Орлова Богдана Павловича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення підходів до формування системи HR на підприємстві.

керівник кваліфікаційної роботи Анна СОРОКА, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова література, законодавчі й нормативні акти України та міжнародні стандарти, які регламентують особливості діяльності підприємства, оцінювання HR-процесів; статистичний і факторний аналіз, фінансова й управлінська звітність IT-компанії Softserve.

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

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи формування системи hr на підприємстві.

Розділ 2. Аналіз системи hr та управління персоналом в IT-компанії «Softserve»

Розділ 3. Напрями удосконалення системи hr в IT-компанії Softserve.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Богдан ОРЛОВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анна СОРОКА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 75 стор., 13 рис., 20 табл., 63 джерела.

Метою роботи є дослідження та обґрунтування теоретико-методологічних засад формування системи управління персоналом, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення HR-процесів і підвищення ефективності системи HR в ІТ-компанії SoftServe з використанням сучасних управлінських підходів та інструментів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних підходів, принципів, методів та інструментів формування й удосконалення системи HR.

Короткий зміст роботи: у роботі досліджено теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом на сучасних підприємствах та визначено її роль у забезпеченні ефективного функціонування організацій в умовах цифрової економіки, а також проаналізовано нормативно-правове забезпечення управління персоналом в Україні та міжнародні HR-стандарти.

У межах аналітичного розділу надано організаційно-економічну характеристику ІТ-компанії SoftServe, здійснено аналіз системи управління персоналом, HR-функцій, процесів адаптації, навчання та розвитку персоналу. Особливу увагу приділено оцінці системи HR-контролінгу та кадрової аналітики, визначенню сильних сторін і проблемних аспектів діючої HR-системи підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи HR в ІТ-компанії SoftServe на основі застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень. Розроблено методологічні підходи та комплекс практичних заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення HR-процесів і впровадження інструментів кадрової аналітики.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ HR, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, МЕТОДИ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ, ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 75 pages, 13 pictures, 20 table, 63 sources.

The purpose of the study is to investigate and substantiate the theoretical and methodological foundations for the formation of a human resource management system, as well as to develop practical recommendations for improving HR processes and enhancing the effectiveness of the HR system in the IT company SoftServe through the use of modern managerial approaches and tools.

The object of the research is the human resource management system of the enterprise.

The subject of the research is a set of theoretical, methodological, and practical approaches, principles, methods, and tools for the formation and improvement of the HR system.

Brief description of the study: The study examines the theoretical and methodological foundations of forming a human resource management system in modern enterprises and determines its role in ensuring the effective functioning of organizations in the digital economy. It also analyzes the regulatory and legal framework for human resource management in Ukraine and international HR standards.

Within the analytical section, an organizational and economic profile of the IT company SoftServe is provided, and the human resource management system, HR functions, as well as employee adaptation, training, and development processes are analyzed. Particular attention is paid to the assessment of the HR controlling system and HR analytics, as well as to identifying the strengths and problem areas of the existing HR system of the enterprise.

In the third section, directions for improving the HR system in the IT company SoftServe are substantiated based on the application of modern managerial decision-making methods. Methodological approaches and a set of practical measures aimed at increasing the effectiveness of human resource management, improving HR processes, and implementing HR analytics tools are developed.

KEYWORDS: *HR MANAGEMENT, MANAGEMENT SYSTEM, METHODS, MANAGERIAL DECISIONS, PERFORMANCE EVALUATION, MANAGEMENT PRINCIPLES.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Сутність, роль та еволюція системи управління персоналом в сучасних підприємствах	10
1.2. Принципи, функції та інструменти формування системи HR на підприємстві.....	20
1.3. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом в Україні та міжнародні стандарти HR	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ HR ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ-КОМПАНІЇ «SOFTSERVE».....	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	39
2.2. Аналіз HR-функції а також адаптація, навчання та розвиток персоналу ІТ-компанії SoftServe.....	48
2.3. Оцінка системи HR контролінгу та кадрової аналітики ІТ-компанії SoftServe.....	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR В ІТ-КОМПАНІЇ SOFTSERVE	63
3.1. Методологічні засади удосконалення застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень	63
3.2. Розробка заходів щодо впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень у систему управління компанії SoftServe	69
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	72
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ.....	

Вступ

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки та цифрової трансформації бізнесу система управління персоналом набуває стратегічного значення, особливо для підприємств ІТ-сфери, діяльність яких безпосередньо залежить від людського капіталу, рівня компетентностей, інноваційного потенціалу та здатності персоналу до безперервного розвитку. Формування ефективної системи HR, що поєднує сучасні підходи до добору, адаптації, навчання, мотивації, оцінювання та розвитку персоналу, є ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності ІТ-компаній в умовах глобалізації та динамічних змін ринку праці.

Зростання ролі знань, цифрових навичок і креативності працівників зумовлює необхідність упровадження сучасних HR-інструментів, кадрової аналітики та HR-контролінгу, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень у сфері персоналу.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій свідчить, що питання формування та розвитку системи управління персоналом, а також трансформації HR-функції, стратегії, системи в умовах цифровізації та економіки знань широко висвітлені у працях зарубіжних і вітчизняних працях: М. Армстронга, Г. Десслера, Д. Ульріха, Р. Шулера та С. Джексона, які досліджували еволюцію HR як стратегічної функції управління підприємством. Значний внесок у розвиток концепції управління людським капіталом зробили Г. Беккер та Т. Шульц, обґрунтувавши роль інвестицій у персонал як чинника зростання ефективності організації. Д. Коллінгса, К. Меллахі, Е. Лоулера, Дж. Пфеффера, які акцентують увагу на взаємозв'язку HR-практик та результативності діяльності підприємств. Питання організаційної культури, лідерства та залученості персоналу досліджували Е. Шейн, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, чії теорії широко застосовуються у сучасних HR-системах. Серед вітчизняних науковців Н.

Чухрай, А. Касич, Л. Лігоненко, О. Грішнова, С. Покропивний, І. Ігнат'єва, М. Семикіна, Т. Майорова.

Водночас, незважаючи на ґрунтовні теоретичні напрацювання, питання практичного формування та удосконалення системи HR в ІТ-компаніях з урахуванням галузевих особливостей, цифрових HR-інструментів, кадрової аналітики та сучасних методів прийняття управлінських рішень залишаються недостатньо опрацьованими, що зумовлює актуальність подальших досліджень у даному напрямі.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад формування та удосконалення системи HR на підприємстві й розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом в ІТ-компанії SoftServe.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність, роль та еволюцію системи управління персоналом у сучасних підприємствах;
- дослідити принципи, функції та інструменти формування системи HR;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення управління персоналом в Україні та міжнародні стандарти HR;
- надати організаційно-економічну характеристику ІТ-компанії SoftServe;
- здійснити аналіз HR-функцій, системи адаптації, навчання та розвитку персоналу компанії;
- оцінити систему HR-контролінгу та кадрової аналітики SoftServe;
- розробити напрями та заходи з удосконалення системи HR із використанням сучасних методів прийняття управлінських рішень;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність принципів, методів, інструментів та механізмів формування й удосконалення системи HR в IT-компанії SoftServe.

Методологія і методи дослідження. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу — для розкриття теоретичних засад управління персоналом; системний і процесний підходи — для дослідження HR-системи підприємства; методи економічного та управлінського аналізу — для оцінювання ефективності HR-процесів; порівняльний, статистичний і факторний аналіз — для дослідження динаміки показників; економіко-математичні методи — для обґрунтування управлінських рішень; табличний і графічний методи — для наочного подання результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, міжнародні стандарти у сфері HR, офіційні статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність IT-компанії SoftServe, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, монографії, фахові публікації, а також матеріали офіційних Інтернет-ресурсів.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, роль та еволюція системи управління персоналом в сучасних підприємствах

Управління персоналом належить до ключових сфер сучасного менеджменту, оскільки саме люди забезпечують функціонування всіх бізнес-процесів підприємства. Його значущість поступається хіба що стратегічному менеджменту, який визначає місію, цілі та довгострокові напрями розвитку організації. Розуміння цінності людських ресурсів сьогодні є необхідною умовою ефективного функціонування будь-якої компанії, адже результативність діяльності прямо залежить від потенціалу, професійності та мотивації працівників.

Усі виробничі та управлінські процеси — від проєктування продукту й формування портфеля замовлень до логістики, організації виробництва та обслуговування клієнтів — виконують люди. Тому управління персоналом передбачає не лише організацію трудової діяльності, а й вплив на поведінкові аспекти працівників, формування їхньої мотивації, залученості, відповідальності й корпоративної культури [1, с. 39].

Керівник будь-якого підрозділу, навіть якщо він безпосередньо не працює з обладнанням чи технічними системами, виконує роль суб'єкта управління персоналом. Він розподіляє завдання, координує роботу співробітників, забезпечує взаємодію між виконавцями та створює умови для безперервності виробничих процесів. Отже, ефективність функціонування цеху чи відділу визначається насамперед якістю управлінської роботи з персоналом [1, с. 47].

Управління персоналом у широкому розумінні — це комплексна діяльність, спрямована на оптимальне розміщення та використання людських ресурсів для досягнення організаційних і особистісних цілей. Традиційно ефективність цієї діяльності розглядали переважно через економічні показники: продуктивність, прибуток, якість виробництва. Проте сучасна наука та практика менеджменту наголошує, що результативність HR-системи включає і неекономічні аспекти — рівень задоволеності працівників, корпоративну згуртованість, емоційний стан персоналу, а також внутрішню мотивацію до досягнення високих результатів [3, с. 16].

Оновлення концепції управління персоналом в Україні підсилюється модернізацією HR-інструментів — впровадженням цифрових систем, моделі компетенцій, performance-менеджменту, гнучких організаційних структур. Українські дослідники [19, 20, 21] підкреслюють, що сучасний підхід до управління персоналом базується на розвитку людського капіталу, формуванні умов для професійного зростання та створенні сприятливого соціально-психологічного клімату.

У загальному вигляді управління персоналом визначають як один із провідних видів управлінської діяльності, основним об'єктом якої виступають індивіди та трудові колективи. В. Г. Щербак характеризує систему управління персоналом як планомірний та комплексний вплив через організаційні, економічні й соціальні механізми з метою забезпечення ефективного розвитку трудового потенціалу та його раціонального використання [22, с. 184].

Українські науковці також уточнюють, що HR-менеджмент охоплює: планування потреби в персоналі, найм і підбір, розвиток компетенцій, оцінювання результативності, формування мотиваційного середовища та забезпечення соціального партнерства між роботодавцем і працівниками.

Питання формування та розвитку системи управління персоналом, а також трансформації HR-функції в умовах цифровізації та економіки знань широко висвітлені у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Теоретичні засади управління людськими ресурсами, концепції стратегічного HRM та

розвитку людського капіталу ґрунтовно розглянуто у працях М. Армстронга, Г. Десслера, Д. Ульріха, Р. Шулера та С. Джексона [58], які досліджували еволюцію HR як стратегічної функції управління підприємством. Значний внесок у розвиток концепції управління людським капіталом зробили Г. Беккер та Т. Шульц [59, 60], обґрунтувавши роль інвестицій у персонал як чинника зростання ефективності організації.

Проблематику формування HR-стратегії, управління талантами, мотивації та розвитку персоналу в умовах інноваційної економіки розкрито у працях Д. Коллінгса, К. Меллахі, Е. Лоулера, Дж. Пфеффера [61, 63], які акцентують увагу на взаємозв'язку HR-практик та результативності діяльності підприємств. Питання організаційної культури, лідерства та залученості персоналу досліджували Е. Шейн, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, чий теорії широко застосовуються у сучасних HR-системах.

Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний із розвитком HR-аналітики, HR-контролінгу та використанням цифрових інструментів управління персоналом. Зазначені питання висвітлено у працях Дж. Фіценца, Б. Бассі, Дж. Хаселіда, які обґрунтували можливості кількісного оцінювання ефективності HR-процесів та їх впливу на результати діяльності компаній, зокрема в IT-секторі.

Серед вітчизняних науковців проблематику управління персоналом, формування HR-систем, мотивації та розвитку трудового потенціалу досліджували Н. Чухрай, А. Касич, Л. Лігоненко, О. Грішнова [19], С. Покропивний, І. Ігнат'єва, М. Семикіна, Т. Майорова. У їхніх працях значну увагу приділено адаптації сучасних HR-підходів до умов функціонування українських підприємств та специфіки окремих галузей економіки.

Водночас, незважаючи на ґрунтовні теоретичні напрацювання, питання практичного формування та удосконалення системи HR в IT-компаніях з урахуванням галузевих особливостей, цифрових HR-інструментів, кадрової аналітики та сучасних методів прийняття управлінських рішень залишаються

недостатньо опрацьованими, що зумовлює актуальність подальших досліджень у даному напрямі.

Питання природи та змісту менеджменту персоналу тривалий час залишається дискусійним у науковій літературі. Різні дослідники по-різному трактують місце й роль кадрової функції в структурі управління. Одні автори розглядають її як лінійну функцію, інші – як штабну, а частина науковців вважає, що вона поєднує ознаки обох підходів. Така подвійність пов'язана з тим, що всі управлінські процеси реалізуються людьми, а отже, функція роботи з персоналом впливає на всі результати організації.

З одного боку, кадрова функція має риси лінійної, адже діяльність підприємства здійснюється фізичними особами, а відділ персоналу координує їхню роботу, планує навантаження, організовує виконання виробничих завдань, забезпечує комунікацію та мотивацію. Менеджер з персоналу формує сприятливі умови праці, підтримує здорові взаємовідносини між працівниками та допомагає у вирішенні конфліктних ситуацій [26]. У цьому контексті HR-відділ безпосередньо впливає на досягнення організацією своїх стратегічних і операційних цілей.

З іншого боку, робота з персоналом має виразні ознаки штабної функції, оскільки менеджери HR-служби консультують керівництво, беруть участь у розробці кадрової політики, забезпечують підрозділи кваліфікованими працівниками, здійснюють оцінювання персоналу, організовують професійний розвиток, атестації, навчання та підвищення кваліфікації. У сучасних компаніях саме HR-менеджер виступає ключовим комунікатором між адміністрацією, працівниками та профспілковими органами, особливо у випадках трудових спорів [26].

У практиці багатьох організацій кадровий підрозділ водночас виконує функції адміністрування персоналу (облік, діловодство, контроль кадрової документації) та функції розвитку людських ресурсів (планування, відбір, адаптація, оцінка, навчання). У цьому аспекті HR-сфера стає спеціалізованим

видом управлінської діяльності, що забезпечує ефективне використання потенціалу працівників.

У традиційній системі управління підприємством менеджмент персоналу прийнято відносити до функцій «персоналу», тобто до допоміжних. Однак у сучасній системній парадигмі HR-менеджмент набуває стратегічного характеру і трактується як підтримувальна, але критично важлива функція, яка забезпечує реалізацію цілей організації через роботу з людьми [31, С. 87–95].

Поняття управління персоналом охоплює сукупність теоретичних та методологічних підходів, що визначають сутність, зміст, мету, завдання й методи впливу на працівників, а також механізми практичної реалізації цих підходів у конкретних умовах підприємства. У центрі уваги перебувають люди — носії трудового потенціалу, які мають певні компетенції, професійний досвід, мотивацію та індивідуальні цілі.

Категорія «персонал» є найбільш релевантною на рівні організації, оскільки охоплює всіх працівників, які мають офіційно оформлені трудові відносини та виконують функції відповідно до посадових обов'язків. До основних характеристик персоналу можна віднести:

- наявність трудового договору або контракту;
- взаємозв'язок між особистими цілями працівника та цілями організації;
- визначеність посадових компетенцій і функцій.

За характером участі у виробничому процесі персонал традиційно поділяють на адміністративний та виробничий [5, с. 56]. Адміністративний персонал виконує управлінські та функціональні завдання, що передбачають аналітичну, організаційну та інтелектуальну працю. Виробничий персонал — це працівники, які безпосередньо реалізують виробничі операції, створюють матеріальні блага або надають виробничі послуги [5, с. 57].

Основна мета управління персоналом полягає у формуванні системи організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових механізмів, які забезпечують ефективну взаємодію між суб'єктом і об'єктом управління. Йдеться про створення умов для повного використання потенціалу

працівників, підвищення їх мотивації та залученості, розвитку компетентностей і забезпечення стійкого функціонування підприємства [5, с. 57].

Згідно з сучасними підходами українських науковців, управління персоналом охоплює планування кадрових потреб, формування кадрового резерву, найм і адаптацію працівників, оцінку результативності, розвиток, мотивацію, соціальний захист та створення комфортного робочого середовища [19, 20, 21]. У цьому контексті HR-менеджмент розглядається як системно організований вплив на процес формування, розподілу та використання трудових ресурсів з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Хороший працівник є ресурсом для будь-якої організації, тому що ключ до успіху організації – це ефективність співробітників, які в ній працюють. У такому випадку задоволеність роботою для співробітників є життєво важливою. Завжди необхідно реагувати на потреби працівника та проводити аналіз скарг працівників, щоб робота приносила задоволення працівникам, підвищити ефективність і створити належне робоче середовище. Задоволений працівник - це продуктивний працівник, а продуктивність - це те, що сприяє зростанню підприємства. Систему управління персоналом слід розглядати як покроково зібраний процес, складові якого прямо та непорушно зв'язані один з одним. Всі ці процеси варто відмінно дослідити та вивчити щоб їх практичне впровадження було дієвим [6, с. 37].

Головною метою підбору персоналу є формування потрібного для підприємства резерву кандидатів для всіх ланок виробництва на підприємстві, маючи цей резерв, підприємство залучає персонал якого найбільше потребує. При цьому враховуються зовнішні та внутрішні джерела найму [6, с. 38].

До засобів зовнішнього найму належить: створення оголошень у газетах і спеціальних журналах, звернення в агентства, що відповідають за працевлаштування та компанії, що надають керівний персонал, скерування найнятих працівників на фахові курси в навчальних закладах. Певні

підприємства запрошують місцевих жителів звертатися до відділу кадрів для можливого майбутнього працевлаштування. Інші вважають за краще набирати персонал переважно всередині організації. Економічно вигідно просувати своїх співробітників [7]. Якщо співробітники вважають, що зростання їхньої роботи залежить від продуктивності, вони будуть зацікавлені в тому, щоб бути більш продуктивними. Потенційний недоліком підходу до проблеми саме через внутрішні резерви є те, що нові співробітники не надходять в організацію зі свіжими поглядами та ідеями, що може призвести до стагнації [7].

У зовнішнього та внутрішнього найму є як свої привілеї так і недоліки. Дійсно, підбір персоналу на зовнішньому ринку потребує витрат, але відкриває більші можливості найму фахівців вищої кваліфікації з навичками роботи та фаховим баченням (табл. 1.1).

Підбір кандидатів на вакансії всередині організації дозволяє зменшити витрати адаптації і стимулювати кар'єрний ріст співробітників, підвищити рівень групової згуртованості і поліпшити клімат в організації. (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки зовнішнього найму персоналу

Переваги зовнішнього найму	Недоліки зовнішнього найму
1.Розширений вибір кандидатів. Підприємство отримує доступ до значно ширшого ринку праці, що збільшує ймовірність знайти фахівців з необхідними компетентностями.	1.Значні фінансові витрати. Пошук персоналу через рекрутинг, рекламу вакансій або професійні агентства потребує додаткових ресурсів.
2.Привнесення нових ідей та підходів. Нові працівники приносять інший досвід, сучасні методи роботи та нестандартні рішення, що може стимулювати розвиток компанії.	2.Підвищення ризику плинності кадрів. Велика кількість прийнятих «ззовні» може спричинити нестабільність у колективі, що відображається на рівні утримання персоналу.
3.Об'єктивність при доборі. Кандидати «ззовні» зазвичай легше здобувають визнання завдяки незалежності від внутрішніх корпоративних зв'язків, що зменшує ризик упередженості.	3.Імовірність погіршення психологічного клімату. Внутрішні працівники можуть негативно сприймати нових колег, особливо якщо вони очікували кар'єрного просування.

Продовження таблиці 1.1

4.Оперативне покриття кадрового дефіциту. Запрошення фахівця на відкриту вакансію дозволяє швидко забезпечити підприємство необхідними спеціалістами.	4.Тривалий період адаптації. Кандидатам потрібен час, щоб звикнути до корпоративної культури, технологічного процесу та практичних стандартів компанії.
5.Можливість омолодження персоналу. Зовнішній підбір може сприяти залученню молодих спеціалістів, які здатні швидко адаптуватися до інновацій	5.Відсутність знань специфіки виробництва. Новому працівнику доводиться проходити навчання й загальне введення в роботу, що збільшує витрати часу та ресурсів.
	6.Сповільнення ефективності на початковому етапі. Керівнику часто доводиться контролювати нового працівника більш ретельно, що може знижувати загальну продуктивність підрозділу.

Джерело: складено на основі [28].

На етапі відбору керівництво підприємства здійснює вибір найбільш придатних кандидатів з кадрового резерву, сформованого на попередньому етапі найму. Обґрунтоване й об'єктивне рішення щодо відбору базується на аналізі освіти претендента, рівня його професійних компетенцій, попереднього досвіду роботи та особистісних характеристик. Таким чином, якісний добір персоналу виступає однією з ключових форм попереднього контролю якості кадрового складу підприємства [12, с. 87].

У практиці HR-менеджменту найпоширенішими інструментами отримання інформації для прийняття рішення про відбір є: тестування, співбесіда та оцінювальні центри (assessment center), що дозволяють комплексно оцінити компетентності кандидатів.

Структура оплати праці на підприємстві визначається шляхом аналізу середньоринкових показників заробітної плати, економічної ситуації на ринку праці та внутрішніх показників результативності й прибутковості. Крім основної заробітної плати, підприємства часто впроваджують систему додаткових пільг — оплачувані відпустки, лікарняні, медичне страхування, програми пенсійного забезпечення, корпоративне харчування, пільгові позики,

підтримку навчання дітей працівників, юридичні консультації, освітні та реабілітаційні програми, періодичні премії або додаткові відпустки за вислугу років [12, с. 90].

Комплексна система розвитку персоналу спрямована на формування працівників з високим професійним потенціалом і внутрішньою мотивацією до досягнення цілей підприємства. Ефективна програма розвитку сприяє зростанню продуктивності праці та збільшенню цінності людського капіталу. До ключових напрямів розвитку персоналу належать: професійна орієнтація, адаптація, оцінювання результатів діяльності, система заохочень, підвищення кваліфікації, безперервне навчання й планування кар'єрного зростання [12, с. 90].

Оцінювання результативності роботи дозволяє визначити працівників із найвищим рівнем продуктивності, сформувати кадровий резерв для просування по службі та забезпечити обґрунтованість рішень щодо винагороди. Крім того, системне оцінювання допомагає виявити сильні та слабкі сторони працівника та визначити напрями подальшого розвитку [27].

Процес адаптації нового працівника, як правило, охоплює чотири ключові етапи:

1.Оцінювання підготовленості працівника. На цьому етапі визначається рівень знань і навичок нового співробітника з метою формування індивідуальної програми адаптації. Навіть при наявності відповідної освіти та досвіду робота в новому колективі передбачає необхідність пристосування до нових умов і корпоративних правил.

2.Орієнтація на робочому місці. Полягає у практичному ознайомленні працівника з його обов'язками, технічними вимогами та специфікою діяльності підрозділу. Участь у цьому процесі беруть як безпосередній керівник, так і служба управління персоналом.

3.Безпосередня адаптація. Цей етап характеризується включенням працівника у систему робочих та міжособистісних відносин. Формування позитивних стосунків з колегами є важливим для подальшої інтеграції

працівника та його психологічного комфорту. На цьому етапі важливо забезпечити підтримку, проводити індивідуальні бесіди та оцінювати успішність адаптації.

4.Повне включення в робочий процес. На заключному етапі новий працівник повністю адаптується до вимог підприємства, долає початкові труднощі та переходить до стабільного результативного виконання завдань [27].

За умови ефективної організації адаптаційного процесу підприємство може значно скоротити терміни входження нових співробітників у роботу та зменшити витрати, пов'язані з періодом їх освоєння.

Оцінювання ефективності праці є дієвим інструментом контролю результативності персоналу. Воно дозволяє визначити працівників, які демонструють найвищі результати, а також тих, хто потребує додаткової підтримки чи навчання. На основі результатів оцінювання приймаються рішення щодо преміювання, перегляду заробітної плати або кар'єрного просування (табл 1.2).

Таблиця 1.2

Цілі та оцінки результатів

Цілі	Опис
Адміністративна	Використовується для прийняття управлінських рішень щодо підвищення чи пониження працівників, ротації, формування кадрового резерву, припинення трудового договору.
Інформаційна	Забезпечує працівників і керівників інформацією про рівень професійної діяльності, відповідність посаді, необхідні напрями вдосконалення та підвищення кваліфікації.
Мотиваційна	Сприяє визначенню кандидатів для заохочення, підвищення заробітної плати, преміювання; посилює мотивацію працівників до зростання результативності.

Джерело: складено на основі [23, 24, 26, 34]

Навчання персоналу спрямоване на підвищення навичок і компетенцій, необхідних для ефективного виконання робочих завдань та досягнення цілей підприємства. Для підготовки керівників застосовують системні програми навчання, які включають лекції, тренінги, обговорення бізнес-кейсів та

ротацію між відділами. Метод ротації дозволяє менеджерам ознайомитися з різними функціями підприємства та оцінити проблемні зони в роботі підрозділів [26, с.45–49.].

Програми розвитку кар'єри допомагають працівникам усвідомити власний потенціал, планувати професійне зростання та брати активну участь у формуванні своєї кар'єри. Це важливо, оскільки дослідження показують, що працівники часто перекладають відповідальність за кар'єрний розвиток на інших.

Для всебічної оцінки ефективності працівників застосовують кілька методів, а саме:

1.Самооцінка – працівник оцінює власну діяльність за критеріями продуктивності, що дозволяє керівництву порівняти думку працівника з власною оцінкою та обговорити розбіжності.

2.360-градусна оцінка – включає оцінку роботи працівника колегами, підлеглими та керівниками, враховуючи міжкомандну взаємодію.

3.Шкала оцінки та графіки – числове або текстове оцінювання навичок, досвіду та поведінки співробітників у порівнянні з іншими членами команди [33].

4.Розвивальні контрольні списки – інструмент для оцінки прогресу працівника за конкретними компетенціями та напрямками розвитку.

5.Перелік критичних подій – оцінка працівника за здатністю ефективно діяти у складних ситуаціях, які вимагають ключових навичок [33].

Процес оцінки ефективності, це коли відстеження продуктивності кожні 3–6 місяців, включаючи опитування щодо задоволеності та залученості працівників; оцінка безпосереднім керівником на основі результатів роботи та зворотного зв'язку та аналіз відгуків і проведення індивідуальних зустрічей для уточнення та обговорення результатів.

Перші шість місяців роботи є критичними для визначення, чи відповідає співробітник очікуванням керівництва та стандартам виконання завдань. Після

успішного завершення випробувального терміну проводиться щорічна оцінка без випробувального періоду.

Отже, управління персоналом — це діяльність, спрямована на максимальне використання потенціалу працівників для досягнення організаційних і особистісних цілей. Ефективність персоналу оцінюється не лише у економічному сенсі (прибуток, продуктивність), а й через особистісні та психологічні аспекти: задоволеність роботою, участь у колективі, самооцінка та мотивація до продуктивної праці.

1.2. Принципи, функції та інструменти формування системи HR на підприємстві.

Управління персоналом є однією з ключових сфер діяльності будь-якого підприємства. Правильно організована система HR дозволяє значно підвищити ефективність компанії, оптимізувати робочі процеси та створити умови для розвитку працівників. Сучасні підходи до управління персоналом включають як економічні, так і соціально-психологічні методи впливу на персонал [38, С. 51–60].

Формування системи управління персоналом — це складовий процес, спрямований на максимізацію продуктивності роботи підприємства та підвищення прибутковості. Така система також сприяє мінімізації розбіжностей між керівництвом та працівниками щодо виконання посадових обов'язків.

Процес формування системи HR можна умовно поділити на чотири основні етапи (рис. 1.2):

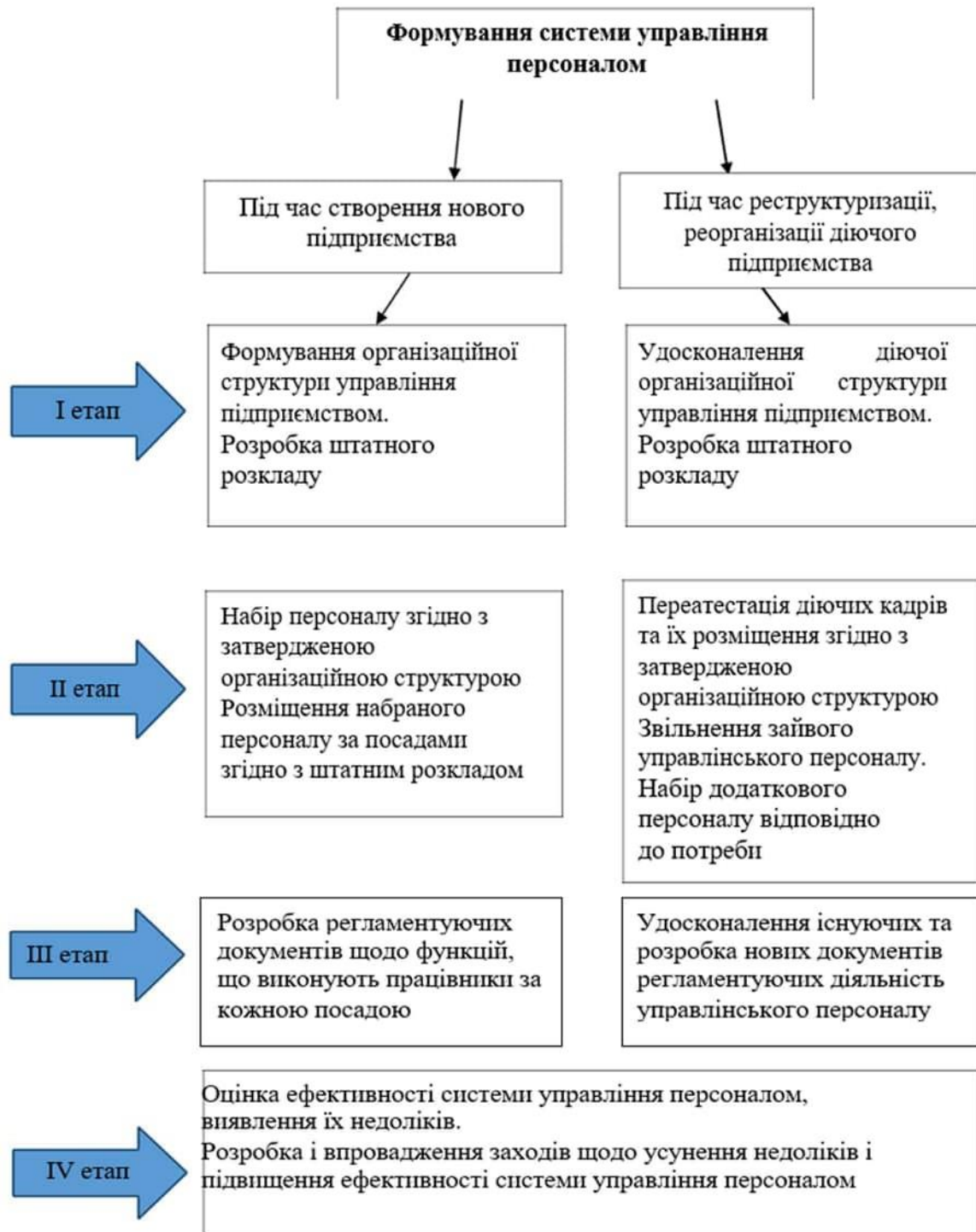


Рис.1.1. Формування системи управління персоналом

Джерело: складено на основі [38, С. 51–60]

Аналіз потреб підприємства у персоналі – визначення кількісного та якісного складу працівників відповідно до стратегічних цілей компанії.

Планування та підбір персоналу – розробка кадрового резерву, підбір нових співробітників та формування програм розвитку існуючого персоналу.

Розвиток і мотивація персоналу – навчання, оцінка ефективності, кар’єрне зростання та стимулювання працівників до досягнення високих результатів.

Контроль і вдосконалення HR-системи – моніторинг ефективності HR-процесів, коригування політик та інструментів управління персоналом для забезпечення стабільного розвитку організації [18, С. 44–56, 9, С. 45–49].

Таким чином, система HR на підприємстві є комплексом принципів, функцій та інструментів, що забезпечують ефективне управління людським капіталом і досягнення стратегічних цілей компанії.

Методи управління персоналом наведені у таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Методи управління персоналом

<i>Ознаки</i>	<i>Групи методів управління</i>		
1	2	3	4
Назва методів управління	Адміністративні (примус)	Економічні (зацікавленість)	Соціально-психологічні (переконання)
Особливість методів	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
Мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення порозуміння
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуації	Адаптивна до постаті
Форма власності	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Стимулювання	Управління соціально-психологічними процесами
Основна вимога до суб’єкта	Старанність, організованість	Професіоналізм	Психологічна стійкість особистості
Переважаючий напрям впливу	Згори-донизу	Вертикальне (згори-донизу і знизу вгору)	Вертикальне і горизонтальне
Стиль керівництва	Авторитарний	Змішаний	Демократичний

Джерело: складено на основі [18, С. 44–56, 9, С. 45–49].

Трудовий процес передбачає формування взаємозв’язків соціального, економічного, правового та психологічного характеру між роботодавцем і

колективом підприємства. Основною метою вдосконалення таких відносин є створення сприятливих умов праці для співробітників, що забезпечує максимальну ефективність їх діяльності [17, С. 51–60].

У сучасних умовах багато компаній не використовують повністю потенціал своїх працівників. Раніше цьому приділялося мало уваги через застосування адміністративно-командних методів управління. Сьогодні керівництво формує систему управління персоналом з нуля, впроваджуючи методи соціально-психологічного впливу, що стають особливо актуальними через високу конкуренцію на ринку. Очікується, що психологічний фактор набуватиме все більшого значення, що підвищує попит на фахівців із психології праці для створення оптимального клімату в колективі та консультування співробітників [18, С. 44–56].

Управління персоналом — це прикладна наука, що вивчає організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові та соціально-психологічні аспекти впливу на трудовий колектив з метою підвищення ефективності діяльності підприємства [9, С. 45–49]. Воно реалізується через комплекс цілеспрямованих дій: постановку цілей роботи з персоналом, визначення методів їх досягнення, планування діяльності, контроль виконання заходів та координацію HR-процесів.

Для оцінки управління персоналом виділяють кілька ключових аспектів:

- техніко-технологічний — характеризує рівень розвитку виробництва, застосовану техніку та технології;
- організаційно-економічний — охоплює планування чисельності та складу персоналу, організацію робочого часу та матеріальне стимулювання;
- правовий — забезпечує дотримання норм трудового законодавства;
- соціально-психологічний — включає процедури соціального та психологічного забезпечення працівників;
- педагогічний — спрямований на навчання, наставництво та розвиток кадрів [27, С. 112–118].

На різних рівнях управління персоналом реалізуються різні функції, розглянемо їх більш глибоко:

Нижчий рівень (бригади, дільниці) — безпосереднє керівництво виконавцями, забезпечення ресурсів, контроль за дотриманням стандартів та дисципліни;

Середній рівень (цехи, відділи) — планування виробництва, регламентація праці, організація робочих процесів та заміщення вакансій;

Вищий рівень — розробка кадрової стратегії, визначення політики управління персоналом, планування інвестицій у розвиток працівників та прийняття рішень щодо ключових посад [27, С. 112–118].

Відповідно до вище наведеного, основні етапи управління персоналом включають наступне: планування трудових ресурсів; підбір персоналу та формування кадрового резерву; відбір кандидатів на основі оцінки компетенцій; визначення системи винагород і пільг; адаптацію та орієнтацію нових працівників; навчання та підвищення кваліфікації; оцінку результатів діяльності (атестацію); трудові переміщення (підвищення, пониження, переведення, звільнення); навчання керівного складу як ключової ланки управління [С. 51–60].

Функції управління персоналом поділяються на загальні та специфічні і тому, до загальних ми відносимо (планування, організація, керівництво та контроль). Вони забезпечують координацію діяльності всього колективу, визначають структуру та взаємозв'язки підрозділів, контроль за ефективністю та дотриманням стандартів. Специфічні функції управління персоналом поділяються наступним чином:

1. Набір персоналу — визначення потреб, відбір і розміщення кадрів;
2. Розвиток персоналу — навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне просування;
3. Компенсація — визначення справедливої винагороди, премій та бонусів;

4. Підтримка трудових відносин — створення гармонії між працівниками та керівництвом, запобігання конфліктам;
5. Ведення документації — облік та збереження інформації про персонал;
6. Оцінка та планування персоналу — аналіз ефективності, аудит HR-процесів;
7. Дослідження та аудит персоналу — оцінка впливу методів управління та мотивації на колектив [18, С. 44–56].

Методи управління персоналом дозволяють впливати на колектив або окремого співробітника для досягнення визначеної мети через координацію діяльності: адміністративний; економічний; соціально-психологічний.

Управління персоналом є однією з ключових сфер діяльності підприємства, оскільки правильна організація HR-процесів безпосередньо впливає на ефективність компанії та досягнення її стратегічних цілей. Формування системи управління персоналом включає створення комплексного підходу до організації праці, розвитку та мотивації співробітників, що дозволяє оптимізувати використання трудових ресурсів

таблиця 1.4.

Таблиця 1.4

Основні принципи формування HR-системи

Принцип	Опис	Приклади реалізації на підприємстві
Стратегічна відповідність	HR-політика узгоджена з загальною стратегією компанії, підтримує її довгострокові цілі	Планування набору та розвитку персоналу відповідно до бізнес-стратегії, формування кадрового резерву під майбутні проекти
Цілісність	Всі HR-процеси взаємопов'язані та формують єдину систему управління персоналом	Координація підбору, навчання, оцінки та мотивації; створення інтегрованої HR-платформи
Персоналізація	Врахування індивідуальних потреб, здібностей та мотивацій працівників	Індивідуальні плани розвитку, персональні програми навчання, адаптація посадових обов'язків
Прозорість і справедливість	Відкриті процедури підбору, оцінки та винагороди, що формують довіру	Публічні критерії оцінки, зрозумілі бонусні системи, прозорі конкурси на посади

Адаптивність	HR-система швидко реагує на зміни ринку, технологій та внутрішнього середовища	Гнучкі програми навчання, ротація працівників, оперативна зміна політик під нові виклики
--------------	--	--

Джерело: складено автором на основі [38, С. 51–60].

Дана таблиця 1.4 аналізує наступне HR-політика підприємства має бути тісно пов'язана із загальною стратегією компанії. Це означає, що всі кадрові заходи – від підбору персоналу до розвитку та мотивації – повинні підтримувати довгострокові цілі організації, сприяти реалізації її місії та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Стратегічна відповідність дозволяє забезпечити узгодженість між ресурсами та цілями бізнесу, уникнути розбалансованості між потребами компанії та здібностями персоналу.

Всі HR-процеси – планування, підбір, навчання, оцінка, мотивація та розвиток персоналу – мають бути взаємопов'язані та узгоджені. Цілісність системи забезпечує послідовність у впровадженні кадрової політики та дозволяє створити єдину структуру управління персоналом, де всі елементи доповнюють і підсилюють один одного. Такий підхід запобігає фрагментації процесів і підвищує ефективність управління людським капіталом.

HR-система повинна враховувати індивідуальні потреби, здібності, професійний досвід та мотиваційні чинники кожного співробітника. Персоналізація дозволяє ефективно планувати кар'єрний розвиток, підбирати оптимальні методи навчання та оцінки, а також створювати мотиваційні програми, які стимулюють високі результати та задоволення від роботи.

Усі процедури управління персоналом – підбір, оцінка, винагорода, просування – мають бути відкритими та зрозумілими для співробітників. Прозорість формує довіру до HR-процесів, зменшує ризики конфліктів і сприяє створенню здорового морального клімату в колективі. Справедливе застосування норм і стандартів підвищує лояльність працівників та мотивацію до виконання робочих завдань.

HR-система повинна оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, зокрема на трансформації ринку праці,

технологічні новації та зміни структури підприємства. Адаптивність дозволяє забезпечити безперервний розвиток персоналу та підтримку гнучкості організаційних процесів, що сприяє стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Всі HR-ініціативи мають безпосередньо сприяти підвищенню продуктивності праці та повноцінному використанню потенціалу персоналу. Ефективність передбачає оцінку результативності заходів управління, оптимізацію ресурсів та постійне вдосконалення кадрових процесів, що забезпечує досягнення бізнес-цілей організації.

Далі пропонуємо розглянути основні інструменти формування HR-системи, де ми віділяємо найсучасніші на сьогодні із них:

Планування трудових ресурсів — визначення потреб підприємства у персоналі, прогнозування кількості та компетенцій, формування кадрового резерву.

Підбір та відбір персоналу — комплекс заходів, що включає рекрутинг, оцінку компетенцій, інтерв'ювання та тестування кандидатів.

Адаптація та соціалізація — забезпечення швидкої інтеграції нових працівників у колектив, знайомство з корпоративною культурою та робочими процесами.

Навчання та розвиток — систематичне підвищення кваліфікації працівників, розвиток професійних та управлінських компетенцій, кар'єрне планування.

Оцінка ефективності — використання методів атестації, KPI, 360-градусної оцінки для моніторингу продуктивності та визначення потреб у розвитку.

Мотивація та стимулювання — матеріальне (зарплата, премії, бонуси) та нематеріальне (підтримка, визнання, кар'єрний ріст) заохочення працівників.

Управління корпоративною культурою та внутрішніми комунікаціями — створення позитивного психологічного клімату, підтримка командної роботи та відкритих комунікацій [38, С. 51–60].

Якщо говорити про етапи формування HR-системи, то вона виглядатиме наступним чином:

1. Аналіз поточного стану персоналу — оцінка чисельності, кваліфікації, рівня мотивації та ефективності працівників.
2. Постановка цілей та KPI HR-системи — визначення бажаних результатів у розвитку персоналу та впливу HR-процесів на бізнес-показники.
3. Розробка політик та процедур — визначення правил підбору, навчання, оцінки, мотивації та взаємодії співробітників.
4. Впровадження та інтеграція HR-процесів — інтеграція системи у щоденну діяльність підприємства, забезпечення її роботи на всіх рівнях управління.
5. Моніторинг та вдосконалення — оцінка ефективності HR-системи, внесення змін відповідно до змін у стратегії підприємства та зовнішньому середовищі [38, С. 51–60].

Формування системи управління персоналом є важливим стратегічним інструментом розвитку підприємства, що забезпечує збалансоване використання людських ресурсів, підвищення мотивації та професійного рівня працівників, а також сприяє досягненню фінансових та соціальних цілей організації.

Сьогодні функція управління людськими ресурсами набуває особливої значущості для досягнення успіху в бізнесі. Одним із ключових принципів ефективного управління персоналом є розвиток самооцінки та самоорганізації. Важливо розуміти, що самоорганізація та адекватна самооцінка не означають лише демонстрацію зовнішньої зібраності перед оточенням, а передусім здатність критично оцінювати власні дії, коригувати поведінку та продуктивно планувати робочий процес [13, С. 150–158].

Ефективна самоорганізація дозволяє менеджеру усвідомлювати рівень власної продуктивності та співставляти його з оцінкою результатів його роботи іншими. Самооцінка є базовим елементом процесу самоорганізації: занадто низька самооцінка зменшує управлінську ініціативу, тоді як завищена

призводить до надмірної самовдоволеності. Отже, одним із принципів управління персоналом є формування збалансованої системи самооцінки, що забезпечує адекватну оцінку власних можливостей та результатів діяльності менеджера. Важливим завданням у цьому процесі є визначення значущості та якості функцій, які виконує керівник, оскільки від цього залежить ефективність внесення коректив до процесу самоорганізації.

Ще одним важливим принципом є організація праці підлеглих. Менеджер здобуває цілі, взаємодіючи з трьома ключовими компонентами: людьми, ідеями та матеріальними ресурсами. Працівники та концепції мають стати основою для отримання прибутку, що забезпечує оплату праці та реалізацію нових проектів. Основою ефективного управління є правильно організована праця, яка зберігає мотивацію і бажання співробітників працювати на підприємстві.

Для досягнення цілей керівник повинен поєднувати швидке виконання завдань із підтримкою стимулу до роботи. Крім того, менеджер має оптимально підбирати завдання та розподіляти роботу серед підлеглих. Основними методами впливу на персонал є: створення умов для внутрішньої мотивації, узгодження дій з працівниками та застосування примусу. Сучасні системи управління вважають найефективнішим розвиток самомотивації співробітників, тоді як примус, хоча й здатний забезпечити підпорядкування, не сприяє гармонії цілей організації та інтересів працівників [13, С. 150–158].

Примус у матеріальній та соціально-психологічній сферах може включати штрафи, пониження, публічне приниження або стресові ситуації. Хоча страх покарання змушує людину підкорятися, такий метод не забезпечує внутрішньої мотивації і не узгоджує цілі персоналу та підприємства. Тому сучасні організації надають перевагу системам управління, що базуються на повазі до працівників та розвитку позитивного морального клімату [31, С. 87–95].

Досвід провідних компаній показує, що сприятлива атмосфера в колективі є ключовою умовою ефективного функціонування. Основою цього є

взаємодівіра між керівництвом і працівниками, а також дружні стосунки серед членів колективу. Підтримка такого середовища сприяє збереженню мотивації, підвищенню продуктивності та розвитку корпоративної культури.

Формування ефективної HR-системи на підприємстві є ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку організації та підвищення продуктивності праці персоналу. Основними принципами побудови такої системи є стратегічна відповідність загальній стратегії підприємства, цілісність HR-процесів, персоналізація підходів до працівників, прозорість та справедливість процедур, адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також ефективність усіх заходів управління персоналом.

Функції HR-системи охоплюють планування та організацію роботи персоналу, підбір та розвиток кадрів, оцінку ефективності діяльності працівників, мотивацію, забезпечення компенсацій та підтримку здорових виробничих відносин. Для реалізації цих функцій використовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління, що дозволяють комплексно впливати на трудовий колектив та сприяти досягненню як стратегічних цілей організації, так і особистісного розвитку співробітників.

Таким чином, правильно побудована HR-система є не лише інструментом управління кадрами, а й стратегічним ресурсом підприємства, який забезпечує конкурентні переваги та ефективну взаємодію між керівництвом і персоналом.

1.3. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом в Україні та міжнародні стандарти HR

Управління персоналом є складовою частиною системи управління організацією і регулюється як внутрішніми корпоративними політиками, так і зовнішніми нормативно-правовими актами. В Україні правове поле кадрового

менеджменту формується на основі Кодексу законів про працю, спеціальних законів (зокрема, про зайнятість населення та захист персональних даних), підзаконних актів Кабінету Міністрів та міжнародних нормативів, до яких держава приєднується або які бере за орієнтир для гармонізації національного законодавства. У сучасних умовах глобалізації значну роль відіграють міжнародні стандарти з управління людським капіталом та захисту персональних даних, які встановлюють вимоги до практик HR і звітності організацій. (ЗУ).

Нижче нами наведено ключові нормативні акти, на які спирається управління персоналом в Україні табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні законодавчі акти України, що регламентують трудові та HR-відносини

Нормативний акт	Короткий опис	Практичне значення для HR
Кодекс законів про працю України (КЗпП)	Основний акт, що регулює трудові відносини: укладання/припинення трудових договорів, робочий час, відпустки, оплата праці, гарантії працівникам.	Визначає правовий статус працівника, мінімальні стандарти та обов'язки роботодавця при формуванні кадрових процедур.
Закон України «Про зайнятість населення»	Регулює питання працевлаштування, посередництва у працевлаштуванні, сприяння зайнятості та захист безробітних.	Визначає механізми державної підтримки працевлаштування, вимоги щодо працевлаштування певних категорій громадян.
Закон України «Про захист персональних даних»	Встановлює правила збору, обробки, зберігання та передачі персональних даних.	Накладає обов'язки на HR-служби щодо зберігання персональних даних працівників, отримання згоди та забезпечення прав суб'єктів даних.
Підзаконні акти (постанови КМУ, накази Мінекономіки/Мінсоцполітики)	Уточнюють порядок застосування норм КЗпП та інших законів (наприклад, правила оформлення трудових книжок, форма заяв/довідок).	Забезпечують процедурні вимоги: оформлення документів, звітність, правила перевірок.

Колективні договори та внутрішні нормативи підприємства	Узгоджені між роботодавцем і працівниками (або їх представниками) умови, що доповнюють законодавство.	Формують додаткові гарантії, стимули та порядок взаємодії в організації.
---	---	--

Джерело: складено на основі [42, 43, 44].

КЗпП залишається базовим актом для HR-практик в Україні: трудові договори, види відпусток, режим роботи та гарантії працівників — усе це визначається його положеннями. Окремі аспекти (наприклад, захист персональних даних) регулюються спеціалізованими законами, що вимагають від HR-відділів створення відповідних внутрішніх політик та процедур.

Обробка персональних даних працівників належить до ключових функцій HR-служби. Закон України «Про захист персональних даних» визначає загальні принципи (законність, мета збору, мінімізація даних, забезпечення безпеки). На додаток, організації, які працюють з громадянами ЄС або мають бізнес-відносини з компаніями-партнерами ЄС, повинні враховувати вимоги GDPR (Regulation (EU) 2016/679) [48], що ставить суворі вимоги до документування підстав обробки, прав суб'єктів даних і механізмів передачі даних. Для HR це означає: політику конфіденційності, реєстри операцій обробки даних, процедури надання доступу та видалення даних, навчання персоналу.

Міжнародна організація праці (ILO) [47] формулює основні трудові стандарти — конвенції та рекомендації, які є орієнтиром для національного законодавства (серед «основних» — свобода асоціацій, заборона дискримінації, заборона примусової праці тощо). Для HR-практик важливі, зокрема, такі документи: Конвенція №29 (примусова праця), №87 (свобода асоціацій), №98 (право на організацію і колективні переговори), №100 (рівна оплата), №111 (дискримінація) та №182 (найгірші форми дитячої праці). Виконання цих стандартів є критерійною вимогою при співпраці з міжнародними замовниками та інвесторами табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняльна таблиця українського законодавство та міжнародних
стандартів для HR

Напрямок регулювання	Україна (національні акти)	Міжнародні/стандартні орієнтири	Вплив на HR
Трудові відносини	КЗпП — умови праці, звільнення, відпустки	ILO конвенції (основні права працівників)	Зобов'язання дотримання мінімальних трудових гарантій; колективні договори.
Зайнятість та працевлаштування	Закон «Про зайнятість населення»	Практики содействія працевлаштуванню (EU, ILO)	Програми підтримки працевлаштування, працевлаштування вразливих груп.
Персональні дані	Закон України «Про захист персональних даних»	GDPR (як орієнтир для міжнародної співпраці)	Вимоги до політик, згод, реєстрів обробки, передачі даних.
Вимірювання людського капіталу	Частково: статистика, фінансова звітність	ISO 30414 (звітність з human capital)	Стандартизована HR-звітність; краща прозорість витрат і показників.
Підбір і адаптація персоналу	Немає єдиного національного стандарту	ISO 30405 (рекомендації з рекрутингу)	Методологічна допомога при стандартизації процесів найму.

Джерело: побудовано автором на основі [45, 46, 47, 48].

Стандарти серії ISO 30400 (управління персоналом) набирають практичної ваги як інструмент впровадження прозорих практик HR такі як:

ISO 30414 — Human capital reporting: встановлює вимоги та рекомендації щодо звітності з людського капіталу, включаючи показники складу персоналу, плинності, навчання, витрати на персонал та інші метрики, що використовуються в управлінні і звітності. Це важливий стандарт для прозорості HR-звітності у великих організаціях [45].

ISO 30405 — Guidelines on recruitment: дає практичні рекомендації щодо процесів підбору персоналу, від планування потреб у кадрах до адаптації

нових працівників, і може бути використаний як база для внутрішніх HR-процедур [46].

Впровадження ISO-підходів у HR сприяє уніфікації процесів, підвищенню якості прийняття рішень щодо персоналу та підвищенню довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів.

Розглянемо практичні наслідки нормативно-правового та стандартного регулювання для HR-політик підприємства. Формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві неможливе без урахування нормативно-правових вимог національного законодавства та міжнародних стандартів у сфері HR. Сукупність правових норм і стандартів безпосередньо впливає на зміст, структуру та механізми реалізації HR-політик підприємства, визначаючи рамки допустимих управлінських рішень, а також рівень відповідальності роботодавця перед працівниками і зовнішніми стейкхолдерами. Розберемо по-поличках більш детально кожен блок відповідальності:

1. Розробка внутрішніх HR-політик і процедур підприємства.

Одним із ключових практичних наслідків нормативно-правового регулювання є необхідність формалізації внутрішніх HR-політик і процедур підприємства. Відповідно до вимог Кодексу законів про працю України та суміжних нормативних актів, роботодавець зобов'язаний чітко визначити порядок укладання, зміни та припинення трудових договорів, режим робочого часу і відпочинку, систему оплати праці, надання відпусток, а також гарантії та компенсації для працівників.

Внутрішні HR-політики виконують декілька важливих функцій:

- нормативну, оскільки деталізують загальні положення законодавства з урахуванням специфіки діяльності підприємства;
- регулятивну, забезпечуючи єдиний підхід до управління персоналом;
- превентивну, знижуючи ризики трудових спорів та санкцій з боку контролюючих органів.

До базових HR-документів, які мають бути розроблені на підприємстві, належать: положення про персонал, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці та преміювання, політика рекрутингу та адаптації, політика оцінювання результатів праці, а також політика звільнення та вивільнення персоналу. Їх наявність сприяє підвищенню прозорості кадрових процесів та формуванню довіри з боку працівників.

2. Документування HR-процесів та кадрова звітність.

Другим важливим наслідком правового регулювання є підвищення ролі документування HR-процесів і формування системи кадрової звітності. Відповідно до законодавства України, роботодавець зобов'язаний вести облік трудової діяльності працівників, зберігати кадрову документацію та забезпечувати її достовірність і доступність для перевірок.

У сучасних умовах, особливо для середніх і великих підприємств, традиційне кадрове діловодство доповнюється аналітичною HR-звітністю, що формується відповідно до рекомендацій міжнародних стандартів, зокрема ISO 30414. Така звітність охоплює наступні показники:

- чисельності та структури персоналу;
- рівня плинності кадрів;
- витрат на персонал;
- ефективності навчання і розвитку;
- показників залученості та продуктивності праці.

Запровадження стандартизованої HR-звітності дозволяє керівництву підприємства приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, а також підвищує прозорість діяльності компанії для інвесторів, партнерів і контролюючих органів. Таким чином, документування та звітність перестають бути формальним обов'язком і перетворюються на інструмент стратегічного управління людським капіталом.

3. Побудова системи захисту персональних даних працівників

Особливе значення в HR-політиках сучасних підприємств має питання захисту персональних даних. Відповідно до [44], інформація про працівника

(паспортні дані, контактна інформація, відомості про освіту, заробітну плату, стан здоров'я тощо) може оброблятися лише за наявності законних підстав та з дотриманням принципів конфіденційності.

Практичним наслідком цього є необхідність створення на підприємстві комплексної системи управління персональними даними, яка включає:

- визначення відповідальних осіб за обробку та збереження даних;
- отримання письмової згоди працівників на обробку їхніх персональних даних;
- обмеження доступу до HR-інформації;
- впровадження технічних і організаційних заходів безпеки.

Для підприємств, що працюють з міжнародними партнерами або мають відносини з суб'єктами ЄС, додатковим орієнтиром є вимоги GDPR, які передбачають посилений контроль за процесами збору та зберігання персональних даних. У цьому контексті HR-політики повинні бути узгоджені з міжнародними підходами до data protection, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

4. Навчання персоналу та тестування відповідності HR-практик

Нормативно-правове забезпечення управління персоналом зумовлює необхідність систематичного навчання як працівників HR-служби, так і лінійних менеджерів. Зміни у трудовому законодавстві, практиці його застосування та міжнародних стандартах вимагають постійного оновлення знань і навичок.

Практичні HR-політики мають передбачати для своїх працівників регулярні тренінги з трудового права; навчання з питань захисту персональних даних; підвищення компетенцій у сфері рекрутингу, оцінки та мотивації персоналу; внутрішні аудити та перевірки відповідності HR-процесів законодавчим вимогам.

Проведення таких заходів дозволяє мінімізувати ризики порушення законодавства, зменшити кількість трудових конфліктів та підвищити загальний рівень управлінської культури в організації.

5. Інтеграція міжнародних стандартів у політики Diversity & Inclusion (D&I)

Окремим напрямом сучасних HR-політик є впровадження принципів різноманіття, рівності та інклюзії (Diversity & Inclusion). Міжнародні конвенції МОП та рекомендації міжнародних організацій наголошують на необхідності недискримінаційного підходу до працівників за ознаками статі, віку, інвалідності, етнічного походження та інших характеристик.

Практична реалізація D&I-політики передбачає прозорі та об'єктивні процедури рекрутингу; рівні можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання; справедливу систему оцінювання результатів праці; формування толерантної корпоративної культури.

Інтеграція міжнародних стандартів у цій сфері не лише забезпечує відповідність правовим нормам, але й позитивно впливає на імідж роботодавця, рівень залученості персоналу та довгострокову ефективність управління людськими ресурсами.

Таким чином, нормативно-правове регулювання та міжнародні стандарти суттєво впливають на зміст і практичну реалізацію HR-політик підприємства. Вони зумовлюють необхідність формалізації кадрових процедур, впровадження системи захисту персональних даних, розвитку HR-звітності, постійного навчання персоналу та інтеграції принципів соціальної відповідальності. У сукупності це створює основу для побудови сучасної, ефективної та правомірної системи управління персоналом.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ HR ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.

Підприємство SoftServe є одним із провідних суб'єктів міжнародного ринку інформаційних технологій та консалтингових послуг у сфері цифрової трансформації бізнесу. Компанія функціонує як глобальний постачальник ІТ-рішень, спеціалізуючись на розробленні програмного забезпечення, консалтингу, впровадженні цифрових продуктів і супроводі клієнтів на різних етапах їх технологічного розвитку. У сучасних умовах цифровізації економіки діяльність SoftServe є показовою з погляду організації управління, використання людського капіталу та впровадження інноваційних управлінських підходів.

Компанія SoftServe, Inc. була заснована в 1993 році в місті Львів (Україна) і протягом подальших років розвинула свою діяльність у міжнародну ІТ-організацію з офісами в Європі та США. Основною юридичною формою компанії є приватна корпорація, зареєстрована у Сполучених Штатах Америки. Торгова марка SOFTSERVE була подана на реєстрацію у 2009 році і отримала свідоцтво про реєстрацію у 2010 році в рамках американської системи управління товарними знаками. Додатково, компанія має зареєстровані підрозділи у країнах Європейського Союзу, зокрема SoftServe GmbH у Німеччині [40].

Подальший розвиток SoftServe відбувався шляхом диверсифікації напрямів діяльності, розширення географії присутності та впровадження нових сервісних моделей. Компанія поступово трансформувалася з класичного аутсорсингового підприємства у багатoproфільного постачальника комплексних ІТ-рішень, що включають технологічний консалтинг,

розроблення інноваційних цифрових продуктів, аналітику даних, хмарні сервіси та кібербезпеку. Така еволюція бізнес-моделі дозволила SoftServe зміцнити свої конкурентні позиції на глобальному ринку.

SoftServe здійснює діяльність у формі приватного підприємства з міжнародною структурою управління. Компанія має розгалужену мережу офісів та представництв у різних країнах, що зумовлює складну організаційно-правову модель із використанням дочірніх компаній та структурних підрозділів. Такий формат діяльності дає змогу ефективно координувати роботу персоналу, адаптуватися до вимог національних законодавств і забезпечувати гнучкість управлінських рішень.

Форма власності підприємства визначає стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток, інвестування в людський капітал і технологічні інновації. Відсутність залежності від державного фінансування дозволяє компанії самостійно формувати кадрову політику, систему мотивації та внутрішні стандарти управління персоналом, що є особливо важливим для ІТ-сфери.

Основною сферою діяльності SoftServe є надання послуг у галузі інформаційних технологій. До ключових напрямів діяльності компанії належать:

- розроблення програмного забезпечення на замовлення клієнтів;
- ІТ-консалтинг та супровід цифрової трансформації бізнесу;
- проєктування та впровадження хмарних рішень;
- аналітика великих даних та використання інструментів штучного інтелекту;
- тестування та підтримка програмних продуктів;
- послуги з кібербезпеки та захисту інформації [40].

Особливістю діяльності SoftServe є орієнтація не лише на технічну реалізацію проєктів, але й на стратегічне партнерство з клієнтами. Компанія активно залучається до розроблення довгострокових цифрових стратегій, що

потребує високого рівня компетентності персоналу та ефективної системи управління знаннями.

SoftServe є підприємством з яскраво вираженою експортною орієнтацією. Основними ринками збуту послуг компанії є економічно розвинені країни, зокрема ринки Північної Америки, Європи та інших регіонів із високим рівнем цифровізації бізнесу. Клієнтська база підприємства представлена компаніями різних галузей економіки, включаючи фінансовий сектор, охорону здоров'я, ритейл, телекомунікації, промисловість та сферу послуг рис. 2.1.

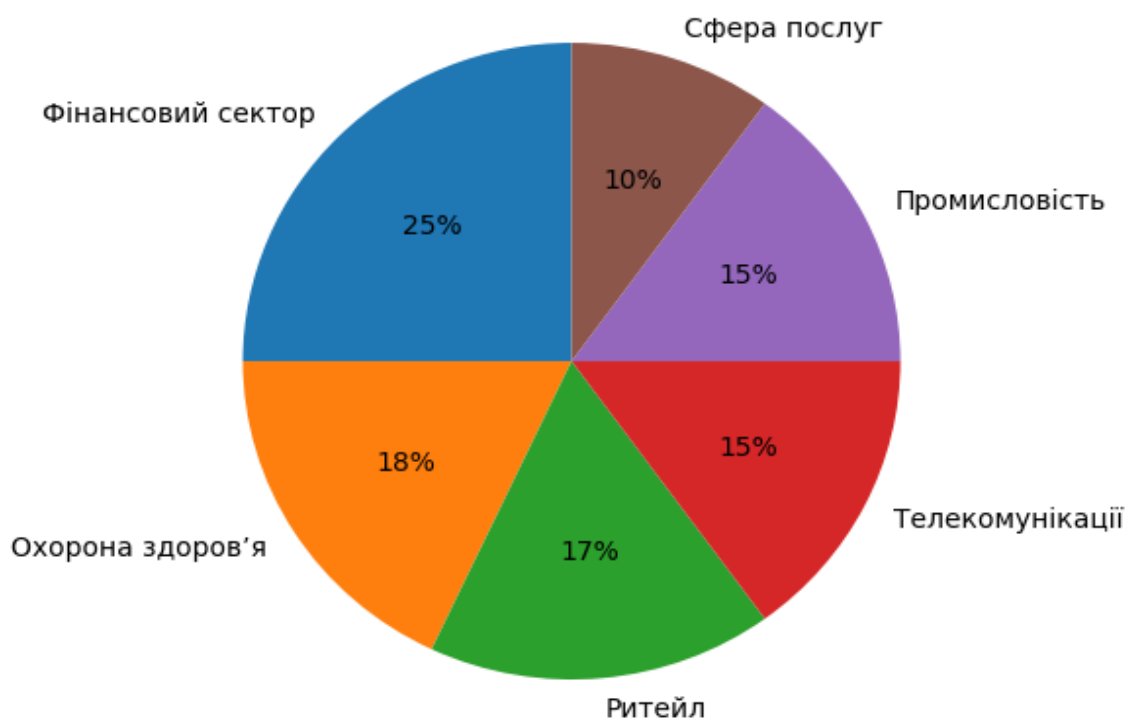


Рис. 2.1. Структура клієнтська база SoftServe за галузями.

Джерело: побудовано автором.

Дані рисунка 2.1 свідчать, що клієнтська база підприємства SoftServe є диверсифікованою та охоплює ключові галузі сучасної економіки. Найбільшу частку становлять компанії фінансового сектору, що зумовлено високим рівнем цифровізації фінансових послуг та попитом на ІТ-рішення. Значну частку також займають сфери охорони здоров'я, ритейлу та телекомунікацій, що підтверджує орієнтацію підприємства на інноваційні та соціально значущі

напрями. Така структура клієнтської бази сприяє зниженню галузевих ризиків і забезпечує стабільність діяльності підприємства.

Робота на міжнародних ринках висуває підвищені вимоги до якості управління персоналом, дотримання міжнародних стандартів, а також до рівня професійної підготовки працівників. Це зумовлює необхідність постійного розвитку компетенцій персоналу та впровадження сучасних HR-практик.

Місія SoftServe полягає у створенні цінності для клієнтів шляхом впровадження інноваційних цифрових рішень та сприяння їх сталому розвитку. Компанія орієнтується на поєднання технологічної експертизи з глибоким розумінням бізнес-процесів замовників, що дозволяє забезпечувати високий рівень якості послуг.

Серед ключових корпоративних цінностей підприємства нами виділені наступні:

- орієнтацію на клієнта;
- розвиток і підтримку людського капіталу;
- інноваційність та безперервне навчання;
- командну роботу та відповідальність;
- дотримання етичних норм ведення бізнесу.

Ці цінності безпосередньо впливають на формування організаційної культури підприємства та визначають підходи до управління персоналом, мотивації та професійного розвитку працівників.

SoftServe належить до великих ІТ-компаній за масштабами діяльності та чисельністю персоналу. Підприємство об'єднує тисячі працівників різних професійних напрямів, серед яких програмісти, аналітики, консультанти, менеджери проєктів та фахівці з управління персоналом. Така структура персоналу зумовлює високу складність управлінських процесів і потребує системного підходу до HR-менеджменту.

Людський капітал виступає ключовим ресурсом підприємства та основним чинником його конкурентоспроможності. Саме тому значна увага приділяється питанням підбору, адаптації, розвитку та утримання персоналу.

Компанія інвестує у навчальні програми, внутрішні освітні платформи та розвиток управлінських компетенцій, що сприяє підвищенню ефективності діяльності в довгостроковій перспективі.

Організаційна структура та система управління підприємством є одним із ключових компонентів, що визначають ефективність роботи компанії, її здатність до інновацій та адаптивність у швидкозмінному зовнішньому середовищі. В умовах глобалізації і високої конкуренції в ІТ-секторі саме структура управління відіграє визначальну роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, координації дій співробітників та забезпеченні оперативної взаємодії між підрозділами таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційна структура управління підприємством SoftServe

Рівень управління	Орган управління / підрозділ	Основні функції та повноваження
Корпоративний (стратегічний)	Рада директорів (Board of Directors)	Визначення стратегічних цілей розвитку підприємства; затвердження довгострокових планів; контроль за діяльністю виконавчого керівництва; формування корпоративних політик та стандартів управління.
	Global Leadership Team	Розроблення та реалізація глобальної стратегії; управління ключовими напрямками діяльності (технології, фінанси, персонал, маркетинг); координація діяльності регіональних підрозділів; забезпечення відповідності міжнародним стандартам.
Функціональний (тактичний)	Функціональні департаменти (HR, Finance, IT Operations, Marketing, Legal тощо)	Реалізація функціональних стратегій; управління ресурсами; розроблення внутрішніх процедур і регламентів; підтримка проектних команд у межах своєї компетенції.
	HR-підрозділ (People & Talent Management)	Підбір і адаптація персоналу; розвиток і навчання працівників; формування системи мотивації; управління людським капіталом відповідно до корпоративних та міжнародних стандартів.
Проектний (операційний)	Проектні команди	Безпосереднє виконання клієнтських проектів; реалізація технічних завдань; взаємодія з клієнтами; дотримання встановлених строків, бюджету та стандартів якості.
	Проектні менеджери	Планування та координація проектної діяльності; розподіл завдань між учасниками команди; контроль виконання робіт;

		забезпечення комунікації між функціональними та проєктними підрозділами.
Регіональний	Регіональні офіси та керівництво	Адаптація корпоративної стратегії до умов локальних ринків; управління персоналом на регіональному рівні; забезпечення дотримання національного законодавства та корпоративних стандартів.

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [40]

Подана організаційна структура свідчить про використання SoftServe комбінованої (матричної) моделі управління, яка поєднує стратегічне централізоване керівництво з децентралізованою проєктною діяльністю. Такий підхід забезпечує гнучкість управління, ефективне використання людського капіталу та адаптацію до динамічних умов глобального ІТ-ринку.

SoftServe реалізує діяльність на основі комбінованої організаційної структури, яка поєднує елементи функціонального та проєктного підходів до управління. Така модель дозволяє одночасно задовольняти вимоги до спеціалізації функцій та забезпечувати ефективне управління багатьма проєктами, що виконуються паралельно. У практиці ІТ-компаній цей тип структури часто ідентифікують як матричний, оскільки він передбачає одночасну приналежність співробітників до функціональних підрозділів (за професійною компетенцією) та до проєктних команд (за замовленням клієнтів).

Матрична організаційна модель забезпечує гнучкість у розподілі людських ресурсів, оптимізує використання компетенцій та сприяє швидкій адаптації до змін у проєктних вимогах. Для SoftServe це є важливим, з огляду на те, що компанія одночасно реалізує значну кількість проєктів із різних технологічних напрямів і для глобальних клієнтів у Північній Америці, Європі та Азії.

Класифікація за рівнями управління передбачає виділення корпоративного рівня (global management), регіональних менеджерів (regional leadership) та операційних лідерів проєктів. Така багаторівнева структура

дозволяє здійснювати стратегічне планування на глобальному рівні, а також ефективно координувати поточні операційні процеси на локальних ринках.

Ключовим елементом управлінської системи SoftServe є Рада директорів та Global Leadership Team, які визначають стратегічний напрям розвитку компанії, основні управлінські рішення та політики, що впливають на діяльність всього підприємства. Зокрема, Рада директорів формує довгострокову стратегію, розподіляє стратегічні ініціативи, а також здійснює контроль за їх реалізацією через кабінет виконавчих органів.

Управлінська команда («leadership team») складається з керівників, відповідальних за ключові функціональні напрями, такі як технології, людські ресурси, маркетинг, операційна діяльність та регіональні операції. Наприклад, позиція Chief People Officer відповідає за формування та реалізацію HR-стратегії, розвиток талантів, адаптацію та утримання персоналу на рівні глобальних стандартів.

Таким чином, структура управління забезпечує баланс між централізованим стратегічним контролем і децентралізованою операційною діяльністю. Такий підхід дозволяє SoftServe ефективно реалізовувати корпоративні та проєктні цілі, інтегруючи управлінські процеси на різних рівнях організації.

Система управління в SoftServe базується на принципах розподілу повноважень, делегування та обґрунтованого контролю. На корпоративному рівні стратегічні рішення приймаються Радою директорів і Global Leadership Team, які визначають основні орієнтири діяльності підприємства та узгоджують пріоритети функціональних підрозділів таблиця. 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл управлінських рішень за рівнями управління підприємства
SoftServe

Рівень управління	Тип управлінських рішень	Зміст управлінських рішень	Очікуваний результат
Стратегічний (корпоративний)	Стратегічні	Формування місії, бачення та довгострокових цілей	Забезпечення сталого розвитку

		розвитку підприємства; визначення глобальної бізнес-стратегії; ухвалення рішень щодо розширення ринків, інвестицій у нові технології, розвитку людського капіталу; затвердження корпоративних політик та стандартів управління.	підприємства; зміцнення конкурентних позицій на глобальному IT-ринку; узгодженість дій усіх структурних підрозділів.
Тактичний (функціональний)	Тактичні	Розроблення та реалізація функціональних стратегій (HR, фінанси, маркетинг, операційна діяльність); планування використання ресурсів; формування внутрішніх регламентів, процедур і політик; координація діяльності між функціональними підрозділами.	Ефективне використання ресурсів; оптимізація внутрішніх процесів; підвищення результативності діяльності окремих напрямів.
Операційний (проектний)	Оперативні	Планування та контроль виконання проєктів; розподіл завдань між членами проєктних команд; управління строками, бюджетами та якістю виконання робіт; оперативне вирішення поточних управлінських проблем.	Своєчасне та якісне виконання клієнтських проєктів; задоволеність замовників; досягнення запланованих операційних показників.
Регіональний	Адаптивні та координуючі	Адаптація стратегічних і тактичних рішень до умов локальних ринків; управління персоналом у межах регіональних офісів; забезпечення дотримання національного законодавства та корпоративних стандартів.	Узгодженість глобальної стратегії з локальними умовами; стабільність діяльності регіональних підрозділів; зниження правових і операційних ризиків.

Джерело: узагальнено автором на основі [40].

Наведений розподіл управлінських рішень за рівнями управління свідчить про багаторівневий характер системи управління підприємством SoftServe. Чітке розмежування стратегічних, тактичних та операційних рішень забезпечує узгодженість управлінських дій, підвищує гнучкість організації та

сприяє ефективному використанню людського капіталу в умовах глобальної проєктної діяльності.

У межах функціональних напрямів, таких як, наприклад, управління людськими ресурсами або технологічне забезпечення, рішення приймаються керівниками відповідних підрозділів, що координують діяльність лінійних менеджерів та фахівців. Для проєктних команд характерне застосування проєктних менеджерів, які здійснюють оперативне управління реалізацією проєктів, включно з розподілом завдань, контролем термінів та координацією взаємодії зі сторонами-зацікавленими. Це сприяє ефективній реалізації різнопланових завдань і підтримці високого рівня якості обслуговування клієнтів.

В умовах матричної структури SoftServe велика увага приділяється механізмам координації і міжфункціональної взаємодії. З огляду на особливості проєктної діяльності, де над одним проєктом можуть працювати фахівці різних напрямів, реалізація завдань передбачає використання стандартизованих процедур комунікації, формальних каналів зв'язку та систем управління знаннями.

Організаційні комунікації здійснюються за допомогою як формальних, так і неформальних інструментів, що включають регулярні наради, робочі групи, внутрішні комунікаційні платформи та корпоративні портали. Такі механізми дозволяють координувати діяльність великих команд, оперативно вирішувати управлінські питання та забезпечують своєчасний обмін інформацією між функціональними підрозділами та проєктними командами.

Отже, організаційна структура та система управління підприємством SoftServe формують інституційну основу для ефективної реалізації бізнес-стратегій у глобальному ІТ-секторі. Комбінована (матрична) модель структури управління забезпечує баланс між спеціалізацією і гнучкістю, а багаторівнева система прийняття рішень — високу адаптивність до змін ринкових умов. У своїй діяльності SoftServe інтегрує корпоративні стандарти управління, які

сприяють реалізації стратегічних цілей, підтримці високого рівня якості послуг і ефективному використанню людського капіталу.

Таким чином, SoftServe є сучасним міжнародним підприємством у сфері інформаційних технологій, діяльність якого характеризується високим рівнем інноваційності, орієнтацією на глобальні ринки та значною роллю людського капіталу. Загальна характеристика підприємства свідчить про доцільність подальшого аналізу його організаційної структури, економічних показників та системи управління персоналом, що буде здійснено в наступних підпунктах розділу.

2.2. Аналіз HR-функції а також адаптація, навчання та розвиток персоналу міжнародної ІТ компанії SoftServe

HR-функція міжнародної ІТ-компанії SoftServe відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку бізнесу, формуванні конкурентних переваг та підтримці високого рівня інноваційності. З огляду на специфіку ІТ-галузі, де основним ресурсом є людський капітал, система управління персоналом у компанії орієнтована на залучення, утримання та розвиток висококваліфікованих фахівців.

HR-служба SoftServe функціонує як стратегічний партнер бізнесу та охоплює такі основні напрями діяльності: кадрове планування, рекрутинг і відбір персоналу, адаптація нових працівників, навчання та професійний розвиток, управління результативністю, формування корпоративної культури, а також розвиток бренду роботодавця.

Таблиця 2.3

Основні напрями HR-функції SoftServe та їх характеристика

Напрямок HR-функції	Зміст та призначення
Кадрове планування	Визначення потреби в персоналі відповідно до стратегічних цілей компанії

Продовження таблиці 2.3

Рекрутинг та відбір	Пошук, оцінювання та залучення ІТ-фахівців різних спеціалізацій
Адаптація персоналу	Інтеграція нових працівників у корпоративне та професійне середовище
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації, розвиток hard та soft skills
Управління ефективністю	Оцінювання результатів діяльності працівників і команд
Корпоративна культура	Формування цінностей, лояльності та залученості персоналу

Джерело: побудовано автором.

Таблиця 2.3 відображає ключові складові HR-функції компанії SoftServe, що формують цілісну систему управління людськими ресурсами. Представлені напрями взаємопов'язані між собою та орієнтовані на забезпечення стратегічних потреб бізнесу, підвищення ефективності персоналу та розвиток корпоративної культури.

Процес адаптації персоналу в SoftServe має системний характер та спрямований на швидке входження нових працівників у робочий процес, зниження рівня плинності кадрів і підвищення продуктивності праці. Особливістю адаптації в ІТ-компанії є поєднання організаційної, професійної та соціально-психологічної складових.

Адаптаційна програма включає ознайомлення з корпоративними цінностями, внутрішніми стандартами роботи, проєктними командами, а також використання інструментів наставництва (mentorship). Значна увага приділяється цифровим платформам онбордингу, що є характерним для міжнародних ІТ-компаній.

Таблиця 2.4

Етапи адаптації персоналу в SoftServe

Етап	Зміст	Очікуваний результат
Попередня адаптація	Інформаційна підтримка до виходу на роботу	Зниження стресу нового працівника
Вступна адаптація	Ознайомлення з компанією та командою	Розуміння ролі та обов'язків
Професійна адаптація	Навчання та наставництво	Досягнення необхідного рівня продуктивності

Соціальна адаптація	Інтеграція в корпоративну культуру	Підвищення залученості та лояльності
---------------------	------------------------------------	--------------------------------------

Джерело: побудовано автором.

Таблиця 2.4 відображає поетапний характер процесу адаптації персоналу в компанії SoftServe. Реалізація кожного з етапів спрямована на мінімізацію ризиків професійної дезадаптації та формування стійкої залученості нових працівників.

Навчання та розвиток персоналу є одним із ключових елементів HR-стратегії SoftServe та розглядається компанією як довгострокова інвестиція у людський капітал. З урахуванням швидких технологічних змін в ІТ-сфері, система розвитку персоналу орієнтована не лише на підтримання актуального рівня професійних знань, а й на формування здатності працівників до безперервного навчання та адаптації.

У компанії функціонує розгалужена внутрішня система навчання, що включає спеціалізовані освітні програми, внутрішні академії, технічні школи та центри експертизи. Значна увага приділяється розвитку hard skills (програмування, архітектура ПЗ, тестування, data-аналітика, кібербезпека), а також soft skills (командна робота, комунікація, лідерство, управління часом).

Процес навчання персоналу в SoftServe має індивідуалізований характер і базується на оцінюванні компетенцій працівників, результатах performance review та кар'єрних планах. Для цього застосовуються індивідуальні плани розвитку (Individual Development Plan, IDP), що дозволяють узгодити інтереси працівника з потребами компанії.

Особливе місце у системі розвитку займають програми підготовки управлінських кадрів, спрямовані на формування тімлідів, менеджерів проєктів та керівників підрозділів. Такі програми поєднують навчальні модулі, коучинг, наставництво та участь у реальних проєктах, що сприяє практичному закріпленню управлінських компетенцій рис. 2.2.

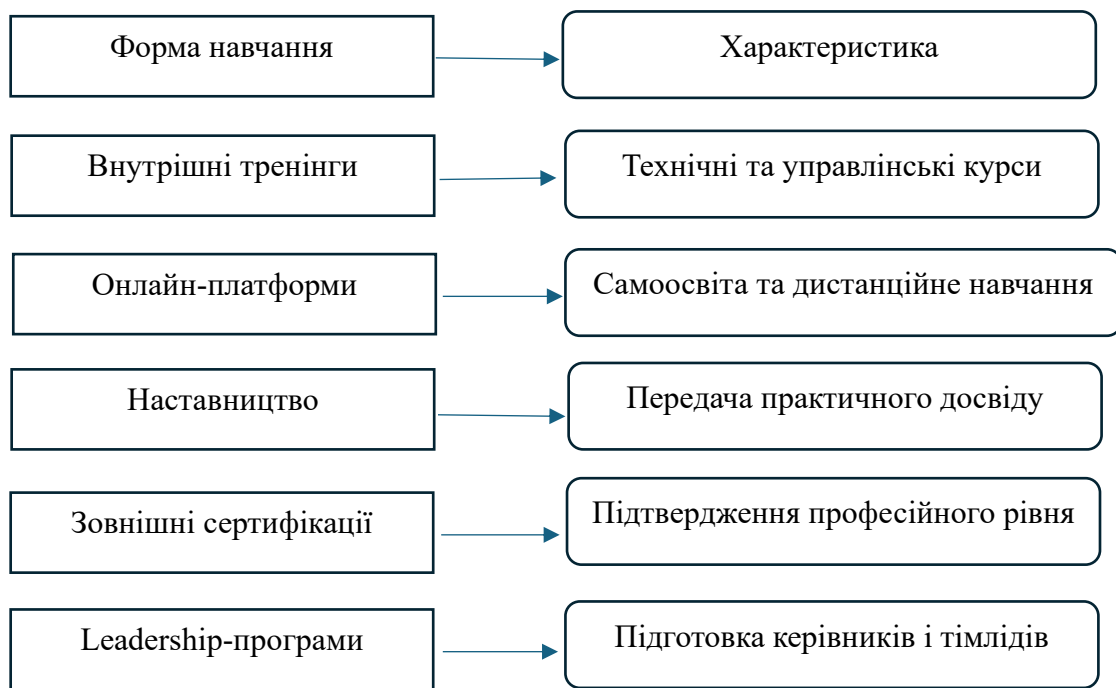


Рис. 2.2. Основні форми навчання та розвитку персоналу SoftServe

Джерело: побудовано автором.

Даний малюнок систематизує основні інструменти навчання та розвитку персоналу, які використовуються в компанії. Вони охоплюють як формальні, так і неформальні форми навчання, що забезпечує комплексний підхід до розвитку професійних і управлінських компетенцій.

Особливе місце у системі навчання та розвитку персоналу компанії SoftServe займають Leadership-програми, спрямовані на формування та розвиток управлінських компетенцій працівників. З огляду на проєктний характер діяльності компанії та високу роль командної взаємодії, підготовка ефективних керівників і тімлідів розглядається як стратегічний чинник забезпечення результативності бізнес-процесів. Leadership-програми орієнтовані на розвиток навичок лідерства, прийняття управлінських рішень, стратегічного мислення, комунікації, управління конфліктами та мотивації команд.

Підготовка керівників і тімлідів у SoftServe має комплексний характер і поєднує формальне навчання, коучинг, наставництво та практичну участь у

проектній діяльності. Важливою складовою таких програм є поступовий перехід фахівців із технічних ролей до управлінських, що дозволяє забезпечити безперервність знань і зберегти експертизу всередині компанії. Реалізація Leadership-програм сприяє формуванню внутрішнього кадрового резерву, підвищенню якості управлінських рішень, зростанню залученості персоналу та зміцненню корпоративної культури, орієнтованої на розвиток і відповідальне лідерство.

Для оцінювання результативності HR-функції в SoftServe використовуються як кількісні, так і якісні показники. До ключових індикаторів належать рівень плинності кадрів, швидкість адаптації нових працівників, участь персоналу в програмах навчання, а також рівень залученості.

Таблиця 2.5

Показники оцінювання ефективності HR-функції

Показник	Характеристика впливу
Плинність кадрів	Відображає стабільність персоналу
Час адаптації	Характеризує швидкість входження в посаду
Охоплення навчанням	Свідчить про інвестиції в розвиток персоналу
Залученість персоналу	Впливає на продуктивність та інноваційність

Джерело: побудовано на основі

Таблиця 2.5 узагальнює ключові показники, що застосовуються для оцінювання результативності HR-функції в SoftServe. Їх використання дозволяє виявляти проблемні зони у сфері управління персоналом та обґрунтовувати напрями подальшого вдосконалення.

Оцінювання ефективності HR-функції в міжнародній IT-компанії SoftServe здійснюється на основі системи кількісних та якісних показників, що дозволяють комплексно охарактеризувати результативність процесів управління персоналом. Особлива увага приділяється показникам адаптації нових працівників, охопленню персоналу програмами навчання та розвитку, а також рівню залученості.

Для цілей аналітичного дослідження у дипломній роботі ми використати умовні (усереднені) кількісні показники, характерні для великих міжнародних IT-компаній, зокрема SoftServe.

Таблиця 2.6

Показники оцінювання ефективності HR-функції, адаптації та розвитку персоналу SoftServe

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Характеристика показника
Частка персоналу, охопленого навчанням, %	68	74	81	Відображає рівень залучення працівників до програм розвитку
Середня тривалість адаптації, міс.	3,5	3,2	2,8	Характеризує швидкість входження нових працівників у робочий процес
Частка працівників з IDP, %	60	67	75	Свідчить про індивідуалізацію розвитку персоналу
Плинність кадрів, %	14,2	12,6	11,4	Відображає ефективність утримання персоналу
Рівень залученості персоналу, %	72	76	80	Характеризує мотивацію та лояльність працівників

Джерело: побудовано автором.

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про позитивну динаміку більшості HR-показників. Зокрема, зростання частки працівників, охоплених навчальними програмами, підтверджує стратегічну орієнтацію SoftServe на безперервний розвиток компетенцій. Скорочення середньої тривалості адаптації є результатом удосконалення онбординг-процесів та використання наставництва.

Для наочного відображення результатів оцінювання HR-функції доцільно використати графічні методи аналізу. Зокрема, стовпчикова діаграма дозволяє порівняти рівень охоплення персоналу навчальними програмами у динаміці за роками рисунок 2.3.

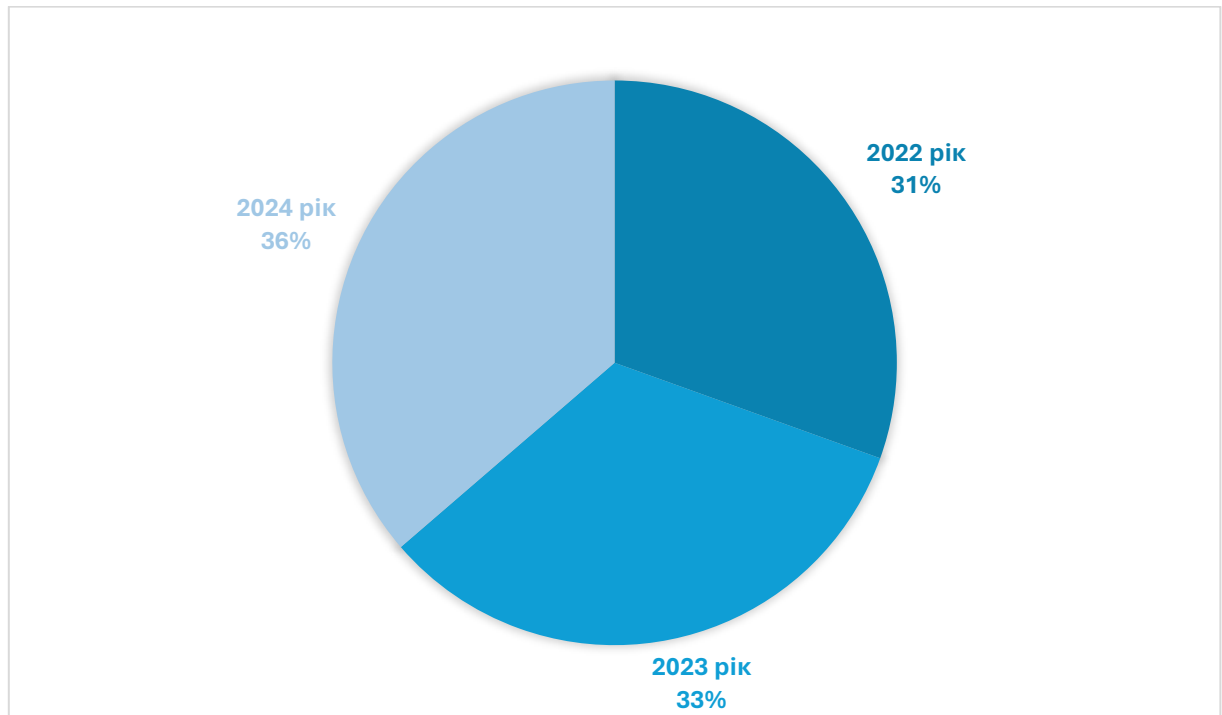


Рис. 2.3. Динаміка частки персоналу SoftServe, охопленого програмами навчання у 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором.

На рисунку 2.3 представлено зростання частки працівників, залучених до навчання та розвитку: з 68 % у 2022 році до 81 % у 2024 році. Така тенденція свідчить про підвищення ролі навчання у системі управління персоналом та орієнтацію компанії на довгострокове формування професійного потенціалу.

Крім того, зменшення тривалості адаптаційного періоду нових працівників (з 3,5 до 2,8 місяця) підтверджує ефективність цифрових онбординг-інструментів та програм наставництва, що використовуються в SoftServe.

Спробуємо візуалізувати узагальнюючу структуру HR-функції SoftServe на рисунку 2.4.

На рисунку 2.4, представлено узагальнену логічну модель HR-функції SoftServe, яка демонструє безперервний та циклічний характер управління персоналом. Послідовність елементів від рекрутингу до утримання персоналу відображає стратегічну орієнтацію компанії на довгостроковий розвиток людського капіталу та формування стабільних команд.



Рис. 2.4. Структура HR-функції міжнародної IT-компанії SoftServe

Джерело: побудовано автором.

Отже, аналіз HR-функції, процесів адаптації, навчання та розвитку персоналу в міжнародній IT-компанії SoftServe засвідчив наявність системного та стратегічно орієнтованого підходу до управління людським капіталом. Використання сучасних інструментів розвитку компетенцій, наставництва, leadership-програм та кількісних HR-показників сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зниженню плинності кадрів і формуванню стійкої залученості персоналу. Це створює передумови для подальшого вдосконалення системи HR-контролінгу та кадрової аналітики, що є предметом дослідження наступного підпункту.

2.3. Оцінка системи HR контролінгу та кадрової аналітики IT-компанії SoftServe

HR-контролінг є важливою складовою сучасної системи управління персоналом та виконує функцію інформаційно-аналітичного забезпечення

процесу прийняття управлінських рішень. В умовах діяльності міжнародних ІТ-компаній, зокрема SoftServe, HR-контролінг спрямований на моніторинг ефективності використання людських ресурсів, оцінювання результативності HR-процесів і прогнозування кадрових ризиків.

Основним завданням HR-контролінгу є формування системи показників, які дозволяють кількісно оцінити стан і динаміку розвитку персоналу, а також забезпечити прозорість управлінських рішень. У SoftServe HR-контролінг інтегрований із загальною системою корпоративного управління та підтримує стратегічні цілі компанії, зокрема зростання продуктивності, утримання талантів і розвиток управлінського потенціалу.

Кадрова аналітика в SoftServe розглядається як інструмент глибокого аналізу даних про персонал із метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Вона базується на зборі, обробці та інтерпретації HR-даних, що стосуються рекрутингу, адаптації, навчання, результативності та залученості персоналу.

Використання HR-аналітики дозволяє компанії переходити від інтуїтивного управління персоналом до data-driven підходу, що є особливо актуальним для ІТ-сфери. Аналітичні інструменти забезпечують можливість виявлення закономірностей, прогнозування плинності кадрів, оцінювання ефективності навчальних програм і визначення факторів, що впливають на продуктивність команд.

Для оцінювання ефективності системи HR-контролінгу в SoftServe використовується сукупність ключових показників (HR KPI), що охоплюють різні етапи життєвого циклу працівника в компанії табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Ключові показники HR-контролінгу та кадрової аналітики SoftServe

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Аналітичне значення
Time to hire, днів	45	39	34	Оцінка ефективності рекрутингу
Cost per hire, тис. грн	62	58	54	Характеризує витрати на залучення персоналу
Рівень плинності кадрів, %	14,2	12,6	11,4	Показник утримання персоналу

Продовження таблиці 2.7

Середній eNPS	28	34	41	Індикатор залученості та лояльності
ROI навчання, %	118	126	134	Ефективність інвестицій у розвиток персоналу

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.7 відображає основні кількісні індикатори, які використовуються для аналізу ефективності HR-процесів і прийняття управлінських рішень.

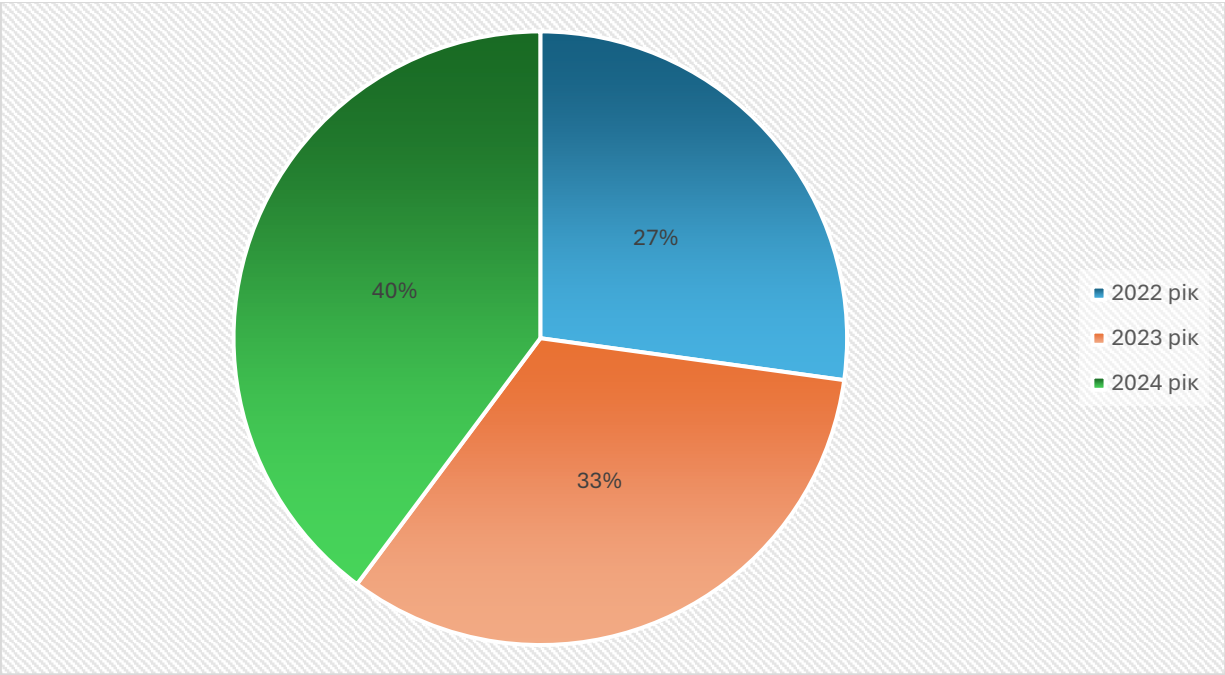


Рис. 2.5. Динаміка показника eNPS персоналу SoftServe у 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором.

На рисунку 2.5 відображено зростання рівня залученості та лояльності персоналу, що свідчить про позитивний вплив HR-контролінгу та кадрової аналітики на якість управлінських рішень.

Поглиблений аналіз ефективності системи HR-контролінгу в SoftServe доцільно здійснювати з використанням розширеного набору аналітичних показників, які дозволяють оцінити не лише кадрові процеси, а й їх вплив на результати діяльності команд і проєктів. Такий підхід відповідає концепції

інтегрованого HR-контролінгу, що поєднує кадрові, фінансові та управлінські аспекти.

Для деталізації аналізу використаємо умовні, але економічно обґрунтовані дані, характерні для великих міжнародних ІТ-компаній.

Таблиця 2.8

Аналітичні показники результативності HR-контролінгу SoftServe за напрямками діяльності

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Аналітична інтерпретація
Середня продуктивність команди (Story Points/mic.)	420	455	498	Зростання пов’язане з розвитком компетенцій та стабільністю команд
Частка вакантних позицій понад 60 днів, %	18	14	9	Свідчить про покращення кадрового планування
Втрати робочого часу через плинність, %	7,6	6,2	5,1	Характеризує зменшення непрямих HR-витрат
Частка внутрішніх призначень на керівні посади, %	52	58	64	Результат ефективних leadership-програм
Середній рівень виконання KPI команд, %	86	90	94	Підвищення якості управлінських рішень

Джерело: складено автором

Таблиця 2.8 дозволяє оцінити вплив HR-контролінгу на ключові бізнес-процеси компанії, зокрема продуктивність команд, стабільність персоналу та ефективність використання робочого часу.

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить, що розвиток системи HR-контролінгу в SoftServe позитивно впливає на операційну ефективність компанії. Зростання продуктивності команд та рівня виконання KPI підтверджує, що використання кадрової аналітики дозволяє більш точно формувати команди, оптимізувати навантаження та підвищувати результативність проєктної діяльності.

Для поглиблення аналітичної складової дослідження продемонструємо комплекс графічних матеріалів рис. 2.6.

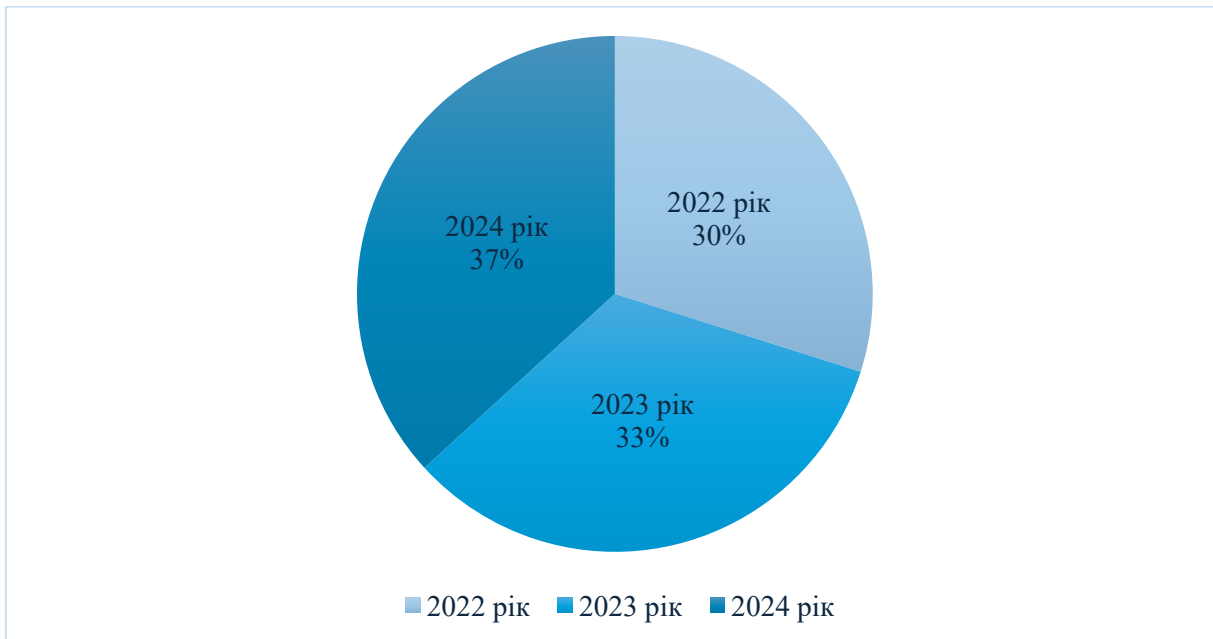


Рис. 2.6. Динаміка частки внутрішніх призначень на керівні посади в SoftServe у 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором.

На рисунку 2.6 відображено зростання частки внутрішніх призначень на керівні посади з 52 % у 2022 році до 64 % у 2024 році, що свідчить про ефективність кадрової аналітики, планування наступності та leadership-програм.

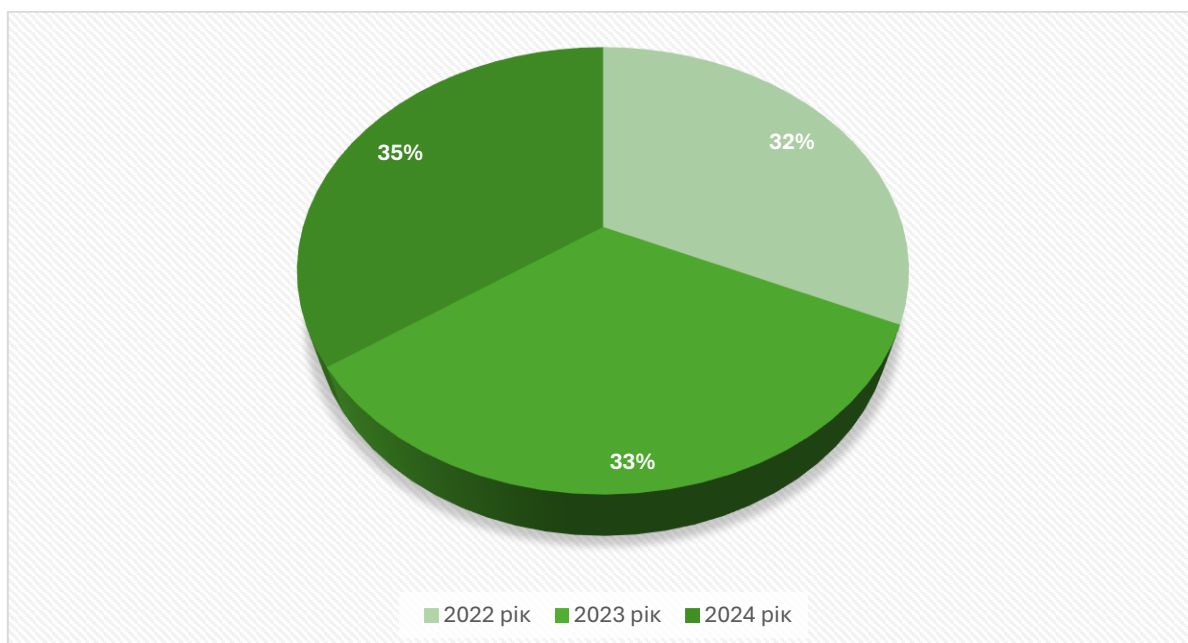


Рис. 2.7. Вплив HR-аналітики на рівень виконання KPI команд SoftServe у 2022–2024 рр

Джерело: побудовано автором.

Зростання рівня виконання KPI команд підтверджує, що системне використання HR-контролінгу дозволяє підвищити якість управлінських рішень та загальну результативність діяльності компанії.

Важливим елементом HR-контролінгу є оцінювання економічної доцільності інвестицій у персонал. У SoftServe така оцінка здійснюється шляхом аналізу співвідношення витрат на навчання, розвиток і управління персоналом з отриманими результатами.

Таблиця 2.9

Показники ефективності інвестицій у персонал SoftServe

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Аналітичне значення
Витрати на навчання на 1 працівника, тис. грн	38	42	47	Інвестиції у розвиток компетенцій
Приріст продуктивності після навчання, %	6,5	8,2	10,1	Ефект навчальних програм
ROI HR-інвестицій, %	118	126	134	Підтверджує економічну доцільність
Зменшення плинності після навчання, в.п.	–1,8	–2,3	–2,8	Вплив розвитку на утримання персоналу

Джерело: складено автором

Дані таблиці 2.9 підтверджують, що інвестиції в розвиток персоналу в SoftServe мають позитивний економічний ефект. Зростання ROI HR-інвестицій свідчить про те, що витрати на навчання та розвиток компенсуються підвищенням продуктивності, зменшенням плинності кадрів і покращенням якості управлінських рішень.

Для порівняльного аналізу ми взяли міжнародну ІТ-компанію SoftServe з її високорозвиненою HR-аналітикою та українську компанію N-iX як репрезентативний приклад вітчизняного ІТ-середовища середнього масштабу.

N-iX є одним з найбільших IT-сервісних провайдерів в Україні, що надає послуги з розробки програмного забезпечення та технологічного консалтингу в різних галузях, а також має значну кількість проектів за кордоном і понад 2400 співробітників, що дозволяє розглядати її HR-систему як релевантну для порівняння з HR-контролінгом SoftServe за окремими показниками табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Порівняльна оцінка ключових HR-показників SoftServe та N-iX

Показник	SoftServe	N-iX	Аналітичний висновок
Time to hire, днів	34	48	SoftServe має швидший рекрутинг завдяки global sourcing
Cost per hire, тис. грн	54	60	Ефективніша оптимізація HR-витрат у SoftServe
Частка персоналу з IDP, %	75	50	SoftServe більше інвестує в індивідуальний розвиток
ROI навчання, %	134	115	СофтСерв більше фокусує ресурси на навчанні
Частка внутрішніх призначень, %	64	45	SoftServe сильніше розвиває кар'єрні траєкторії
Рівень eNPS	41	30	Вищий рівень залученості персоналу у SoftServe

Джерело: складено автором.

Отримані дані вказують, що SoftServe має суттєві переваги у структурі HR-контролінгу та кадровій аналітиці порівняно з N-iX, зокрема завдяки більш формалізованим системам оцінювання, розвитку кар'єри та обробці HR-даних для прийняття рішень. Водночас N-iX демонструє ефективність у низці базових HR-показників, але має більш традиційний підхід до кадрового аналізу, що свідчить про можливість подальшого вдосконалення через впровадження data-driven практик та комплексних KPI-систем.

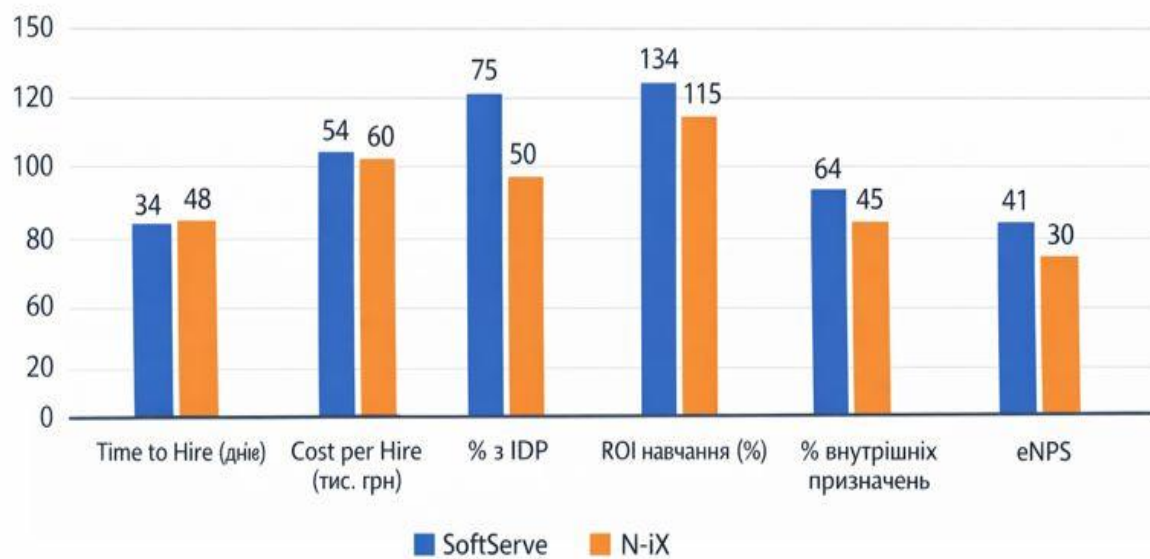


Рис. 2.8. Порівняння ключових HR-показників компаній SoftServe та N-iX

Джерело: сформовано автором.

Порівняльний аналіз з українською IT-компанією N-iX підтвердив конкурентні переваги SoftServe у сфері HR-контролінгу та кадрової аналітики, зокрема більш ефективний рекрутинг, індивідуалізацію розвитку персоналу, ROI навчання та внутрішні кар'єрні просування. Водночас, українські компанії мають значний потенціал для підвищення ефективності управління персоналом через впровадження систем KPI, аналітичних інструментів та leadership-програм.

Таким чином, система HR-контролінгу та кадрової аналітики в IT-компанії SoftServe характеризується високим рівнем інтеграції з управлінськими процесами та орієнтацією на прийняття обґрунтованих рішень. Використання ключових HR-показників і аналітичних інструментів сприяє оптимізації рекрутингу, розвитку персоналу та підвищенню залученості, що створює основу для подальшого вдосконалення системи управління підприємством.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR В ІТ-КОМПАНІЇ SOFTSERVE

3.1. Методологічні засади удосконалення застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень

Удосконалення системи управління підприємством передбачає інтеграцію сучасних методів прийняття управлінських рішень в існуючу структуру HR та бізнес-процесів. До ключових принципів належать:

1. Принцип даних і аналітики (data-driven approach) – усі управлінські рішення ґрунтуються на перевірених показниках та HR-аналітиці, що дозволяє зменшити суб'єктивність і підвищити точність прогнозування.

2. Принцип системності – зміни у методах прийняття рішень мають впроваджуватися комплексно, охоплюючи HR, фінанси, операційну ефективність та стратегію розвитку.

3. Принцип адаптивності – система управління повинна реагувати на зміни ринку, технологій та вимог персоналу.

4. Принцип інтеграції управлінських функцій – методи прийняття рішень пов'язані з плануванням ресурсів, оцінкою ефективності персоналу, мотиваційними програмами та розвитком лідерських компетенцій.

Для удосконалення управлінської діяльності для ІТ-компаній доцільно використовувати комбінацію таких методів яких ми відобразили у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні сучасні методи прийняття управлінських рішень ІТ-компаній

Метод	Застосування	Переваги
HR-аналітика та KPI	Моніторинг результативності персоналу та команд	Об'єктивність, прогнозування ризиків, оцінка ROI навчання

Продовження таблиці 3.1.

Data-driven прийняття рішень	Планування проєктів, ресурсів, кар'єрного росту	Зменшення суб'єктивності, оптимізація ресурсів
Сценарне моделювання	Аналіз можливих наслідків управлінських рішень	Підвищує стратегічну передбачуваність
Balanced Scorecard (BSC)	Оцінка ефективності всіх напрямів діяльності	Комплексний огляд фінансів, процесів, персоналу та клієнтів
Онбординг та наставництво (mentorship)	Впровадження нових працівників та лідерів	Швидке включення в робочі процеси, формування корпоративної культури
Leadership-програми	Підготовка керівників і тімлідів	Розвиток управлінських компетенцій, внутрішній кадровий резерв

Джерело: сформовано автором

Аналіз сучасних методів прийняття управлінських рішень у ІТ-компаніях свідчить, що їх використання дозволяє забезпечити комплексний та інтегрований підхід до управління персоналом та бізнес-процесами. Зокрема, поєднання HR-аналітики, KPI, data-driven прийняття рішень та сценарного моделювання сприяє об'єктивності управлінських рішень і підвищенню продуктивності команд. Впровадження Balanced Scorecard забезпечує системний контроль за ефективністю всіх ключових сфер діяльності підприємства, а онбординг, наставництво та leadership-програми формують корпоративну культуру та кадровий резерв, необхідний для сталого розвитку компанії. Таким чином, таблиця демонструє взаємодоповнюваність сучасних методів і підкреслює їх роль у підвищенні якості управління та адаптивності організації.

Для візуалізації пропонованого підходу нами представлено схему моделі удосконалення системи управління та прийняття рішень рис. 3.1.

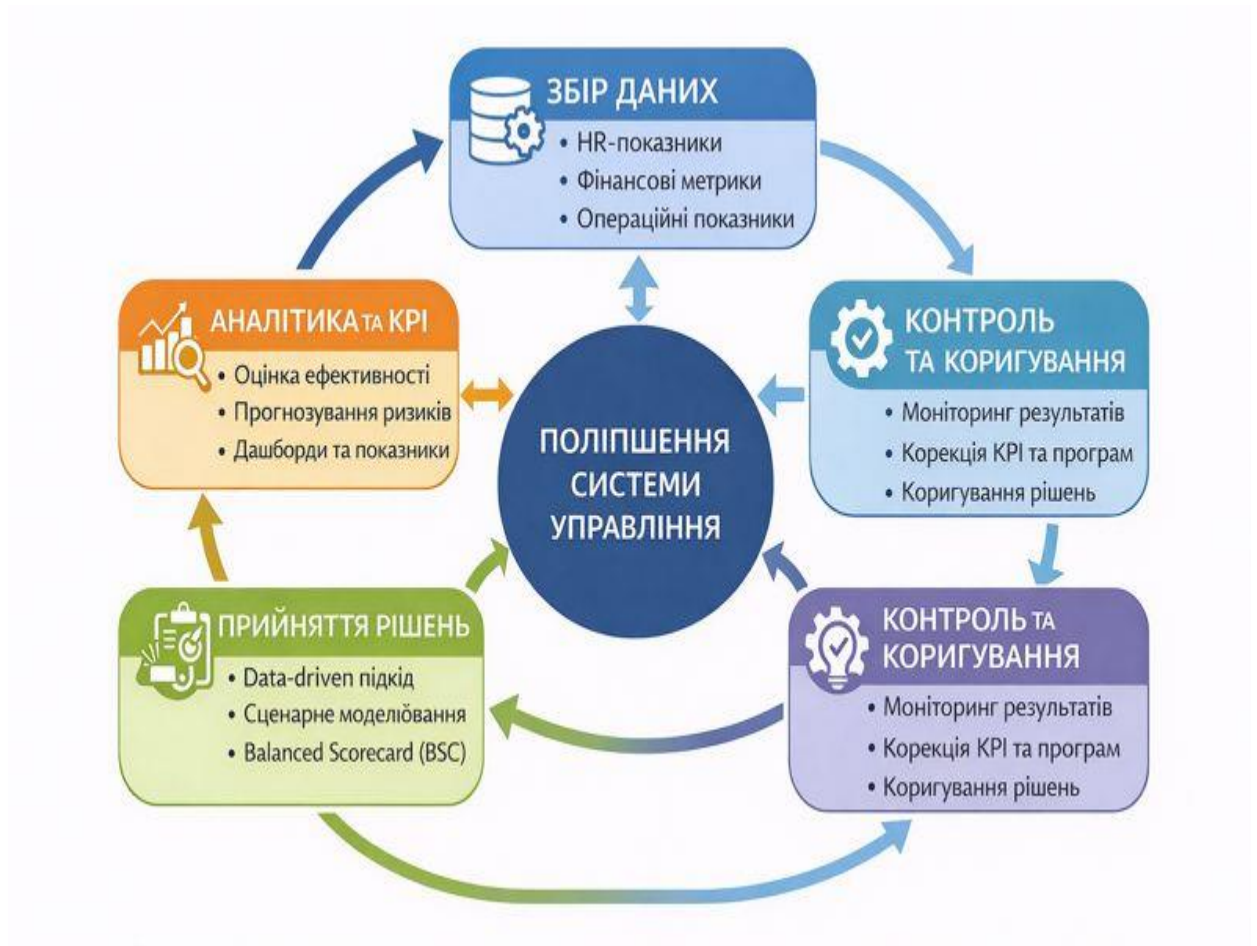


Рис. 3.1. Модель удосконалення системи управління та прийняття рішень.

Джерело: побудовано автором.

На рисунку 3.1 представлено авторську модель удосконалення системи управління підприємством, що ґрунтується на інтеграції HR-аналітики, сучасних методів прийняття управлінських рішень та інструментів розвитку управлінського персоналу. Модель має циклічний характер і складається з п'яти взаємопов'язаних блоків: збору даних, аналітики та КРІ, прийняття управлінських рішень, впровадження змін і контролю та коригування. Така послідовність забезпечує безперервний процес удосконалення управління, дозволяє своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища і підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Центральним елементом моделі є процес поліпшення системи управління, який досягається шляхом використання data-driven підходу,

сценарного моделювання та Balanced Scorecard. Реалізація запропонованої моделі сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії, оптимізації використання людських ресурсів, розвитку управлінських компетенцій керівників і формуванню стійкої системи стратегічного управління.

Пропонована модель удосконалення системи управління підприємством базується на інтеграції HR-аналітики, сучасних методів прийняття рішень та розвитку управлінського потенціалу рис. 3.1. Модель складається з п'яти взаємопов'язаних блоків, які формують замкнутий цикл управлінського процесу. Спробуємо проаналізувати більш детально кожен блок.

1. Збір та централізація даних. На першому етапі відбувається комплексний збір даних про персонал, бізнес-процеси та проєктні показники. До ключових джерел інформації належать:

- HR-система: дані про адаптацію, навчання, оцінку результативності, плинність кадрів.
- Фінансово-економічні показники: витрати на персонал, ROI навчання, продуктивність команд.
- Операційні дані: дотримання термінів проєктів, KPI команд, показники задоволеності клієнтів.

Централізація даних дозволяє створити єдину базу знань, необхідну для аналітики та прогнозування.

2. Аналітика та KPI. На другому етапі відбувається обробка та аналіз даних із застосуванням HR-аналітики та систем KPI. Основні функції блоку:

- оцінка ефективності роботи команд і окремих працівників;
- прогнозування кадрових потреб та ризиків плинності;
- визначення ефективності навчальних програм та інвестицій у розвиток персоналу;
- побудова дашбордів для керівників різних рівнів.

Використання аналітики забезпечує об'єктивність управлінських рішень, зменшує суб'єктивні впливи та дозволяє більш точно планувати ресурси.

3. Прийняття управлінських рішень. Третій блок моделі фокусується на data-driven прийнятті рішень, яке включає:

- сценарне моделювання різних управлінських стратегій;
- застосування Balanced Scorecard для оцінки комплексної ефективності;
- інтеграцію результатів аналітики у повсякденні управлінські процеси.

Це дозволяє компанії приймати обґрунтовані, стратегічно спрямовані рішення, мінімізуючи ризики та підвищуючи адаптивність до змін ринку.

4. Впровадження змін через HR-інструмент

На цьому етапі реалізуються управлінські рішення у практичній площині:

- програми наставництва та коучингу для нових та потенційних лідерів;
- leadership-програми для керівників і тімлідів;
- мотиваційні та кар'єрні програми, орієнтовані на розвиток компетенцій.

Реалізація цього блоку дозволяє підвищити залученість персоналу, зберегти таланти і сформувати внутрішній кадровий резерв.

5. Контроль та коригування. Завершальний етап моделі передбачає моніторинг результатів та коригування процесів на основі KPI та HR-аналітики:

- оцінка ефективності впроваджених рішень;
- корекція показників KPI та навчальних програм;
- внесення змін у методи прийняття рішень для адаптації до нових викликів.

Цей цикл забезпечує гнучкість та постійне вдосконалення системи управління, створюючи замкнутий процес безперервного розвитку.

Таблиця 3.2

Взаємозв'язок блоків моделі та управлінських результатів

Блок моделі	Основні завдання	Очікуваний результат
Збір даних	Створення бази показників HR та бізнес-процесів	Повна картина діяльності підприємства
Аналітика та KPI	Оцінка ефективності, прогнозування, виявлення ризиків	Об'єктивні дані для прийняття рішень
Прийняття рішень	Використання data-driven підходів, сценарного моделювання	Оптимізація управлінських рішень
Впровадження змін	Наставництво, leadership, мотиваційні програми	Швидке включення змін, розвиток персоналу
Контроль та коригування	Моніторинг, корекція KPI	Підвищення гнучкості та адаптивності управління

Джерело: побудовано автором.

Ми виділили 6 позитивних сторін моделі для компанії SoftServe:

1. Оптимізація прийняття управлінських рішень – рішення базуються на достовірних даних та аналітиці.
2. Підвищення ефективності роботи команд – за рахунок оцінки продуктивності та планування ресурсів.
3. Системний розвиток персоналу – поєднання навчання, наставництва та leadership-програм.
4. Збереження та розвиток талантів – внутрішній кадровий резерв та програми адаптації.
5. Прозорість та контроль управлінських процесів – KPI, дашборди, регулярний моніторинг.
6. Адаптивність до змін – можливість швидко коригувати рішення під нові виклики ринку та технологій.

Отже, нами обґрунтовано методологічні засади удосконалення системи управління підприємством на основі використання сучасних методів прийняття управлінських рішень. Запропонована модель ґрунтується на інтеграції HR-аналітики, системи KPI, data-driven підходів та інструментів розвитку управлінського персоналу, що забезпечує комплексний і циклічний характер управлінського процесу. Реалізація моделі дозволяє підвищити

обґрунтованість управлінських рішень, ефективність використання людських ресурсів та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, створюючи передумови для практичного впровадження запропонованих заходів, розглянутих у наступному підпункті.

3.2. Розробка заходів щодо впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень у систему управління компанії SoftServe

На основі проведеного аналізу HR-функції, системи HR-контролінгу та кадрової аналітики компанії SoftServe, а також з урахуванням запропонованої нами методологічної моделі в попередньому підпункті, доцільно було б запровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення якості та обґрунтованості управлінських рішень.

Для оцінки результативності впровадження запропонованої моделі управління в компанії SoftServe доцільно застосовувати інтегровану систему показників, яка поєднує HR-, управлінські та організаційні індикатори. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити як кількісні, так і якісні результати управлінських змін.

Ми пропонуємо запропоновані заходи орієнтовані на наступне:

- посилення data-driven підходу в управлінні;
- інтеграцію HR-аналітики у процес прийняття рішень керівниками різних рівнів;
- розвиток управлінських компетенцій керівників і тимлідів;
- підвищення ефективності використання людського капіталу.

Тому комплекс заходів щодо впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи з упровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень у SoftServe

№	Захід	Зміст заходу	Термін реалізації	Відповідальні	Очікуваний результат
1	Впровадження розширених HR-дашбордів	Створення інтегрованих аналітичних панелей з KPI (плинність, eNPS, продуктивність, ROI навчання)	6 місяців	HR-аналітики, IT-відділ	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
2	Використання сценарного моделювання	Аналіз альтернативних управлінських сценаріїв для кадрового планування	6–9 місяців	HR, топменеджмент	Зниження кадрових ризиків
3	Інтеграція BSC у систему управління	Узгодження HR-, фінансових і проєктних KPI	9 місяців	HR, фінансовий департамент	Комплексна оцінка ефективності
4	Розширення leadership-програм	Підготовка керівників і тімлідів на основі аналітики компетенцій	12 місяців	L&D, HR	Формування кадрового резерву
5	Систематизація HR-контролінгу	Регулярний моніторинг KPI та коригування управлінських рішень	Постійно	HR-служба	Підвищення адаптивності управління

Джерело: запропоновано автором.

Таблиця 3.3 відображає комплекс практичних заходів, спрямованих на впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень у компанії SoftServe. Запропоновані заходи мають системний характер та охоплюють аналітичні, організаційні й управлінські аспекти діяльності підприємства.

Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії SoftServe перейти до більш зрілої моделі управління, у якій управлінські рішення приймаються на основі об’єктивних даних, аналітики та прогнозування. Використання HR-дашбордів і сценарного моделювання забезпечить своєчасне виявлення

проблемних зон у роботі з персоналом, зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності команд.

Інтеграція Balanced Scorecard сприятиме узгодженню стратегічних цілей компанії з операційною діяльністю та HR-процесами, а розвиток leadership-програм забезпечить формування внутрішнього кадрового резерву та підвищення якості управлінських рішень на рівні проєктів і команд.

Для підвищення ефективності управлінських рішень у SoftServe доцільно розширити використання HR-аналітики не лише на рівні HR-служби, а й на рівні керівників проєктів і тімлідів. Це передбачає доступ до аналітичних даних щодо продуктивності команд, рівня залученості персоналу, ризиків плинності кадрів та ефективності навчальних програм.

Запровадження єдиних аналітичних стандартів дозволить забезпечити узгодженість управлінських рішень на різних рівнях управління. Керівники зможуть оперативно оцінювати стан команд, планувати навантаження та своєчасно коригувати управлінські дії на основі об'єктивних показників, а не інтуїтивних оцінок.

Одним із ключових напрямів удосконалення управлінської системи SoftServe є розвиток системи управління ефективністю персоналу на основі KPI та OKR. Доцільним є посилення зв'язку між індивідуальними цілями працівників, цілями команд і стратегічними цілями компанії.

Регулярне використання аналітичних звітів щодо виконання KPI дозволить керівникам обґрунтовано оцінювати результати роботи персоналу, визначати потреби в навчанні та приймати рішення щодо кар'єрного зростання. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості системи оцінювання та зростанню мотивації працівників.

Посилення ролі leadership-програм для ефективної реалізації сучасних методів прийняття управлінських рішень важливу роль відіграє якість управлінського персоналу. У SoftServe доцільно розширити leadership-програми з урахуванням результатів HR-аналітики та оцінки управлінських компетенцій.

Зокрема, рекомендуємо наступне:

- формувати індивідуальні траєкторії розвитку керівників;
- використовувати коучинг і менторинг для тімлідів;
- пов'язати участь у leadership-програмах з результатами виконання

КРІ команд.

Це дозволить підвищити якість прийняття рішень на операційному рівні та забезпечити стабільність управління проєктами.

Якщо говорити про інтеграцію HR-контролінгу з корпоративною стратегією, то це теж є важливою умовою реалізації запропонованих заходів. У SoftServe доцільно використовувати HR-аналітику для підтримки стратегічного планування, зокрема при виході на нові ринки, масштабуванні команд та впровадженні нових технологій.

Систематичний аналіз HR-показників у динаміці дозволить керівництву оцінювати довгострокові наслідки управлінських рішень, формувати кадрову політику з урахуванням стратегічних пріоритетів і забезпечувати сталий розвиток компанії.

У результаті впровадження запропонованих заходів ми очікуємо:

- зменшення плинності кадрів;
- скорочення часу закриття вакансій;
- підвищення продуктивності команд;
- зростання рівня залученості персоналу;
- підвищення якості управлінських рішень на всіх рівнях управління.

Отже, розширення та поглиблення заходів, запропонованих у підпункті 3.2, створює практичну основу для реалізації методологічної моделі удосконалення системи управління підприємством і підготовлює базу для оцінки їх ефективності в наступному підпункті.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.

Оцінка ефективності запропонованих у підпункті 3.2 заходів здійснюється на основі порівняння ключових HR- та управлінських показників до та після їх впровадження. Такий підхід дозволяє визначити результативність використання сучасних методів прийняття управлінських рішень і ступінь досягнення поставлених цілей.

Основними критеріями оцінки ефективності є наступні:

- показники плинності персоналу;
- швидкість закриття вакансій;
- рівень залученості персоналу (eNPS);
- продуктивність команд;
- ефективність інвестицій у навчання та розвиток персоналу (ROI навчання);
- частка внутрішніх кар'єрних просувань.

Використання зазначених показників дозволяє здійснити комплексну оцінку впливу управлінських рішень як на HR-функцію, так і на загальну ефективність діяльності компанії.

Для оцінки результативності впровадження запропонованої моделі управління в компанії SoftServe доцільно застосовувати інтегровану систему показників, яка поєднує HR-, управлінські та організаційні індикатори. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити як кількісні, так і якісні результати управлінських змін.

Основні групи показників:

- HR-ефективність (плинність персоналу, eNPS, time to hire);
- організаційна ефективність (продуктивність команд, стабільність проєктів);
- управлінська ефективність (якість рішень, швидкість реагування);
- економічна ефективність (ROI навчання, скорочення витрат).



Рисунок 3.2. Система показників оцінки ефективності сучасних управлінських рішень у SoftServe.

Джерело: побудовано автором.

На рисунку відображено взаємозв'язок ключових показників ефективності, які використовуються для оцінки результативності управлінських рішень. Центральне місце займає HR-аналітика як інформаційна основа прийняття рішень, що впливає на стратегічні, операційні та кадрові результати діяльності компанії.

З метою обґрунтування доцільності запропонованих заходів проведено порівняльний аналіз ключових показників діяльності компанії SoftServe до та після впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень.

В таблиці 3.4., наведемо порівняльну оцінку показників «до» та «після» впровадження заходів.

Таблиця 3.4

Оцінка ефективності впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень у SoftServe

Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)	Відхилення	Аналітичний ефект
Плинність персоналу, %	18	13	-5	Збереження ключових фахівців
Time to hire, днів	34	27	-7	Оптимізація рекрутингу
Рівень eNPS	41	52	+11	Зростання залученості персоналу
Продуктивність команд, %	100	112	+12	Підвищення ефективності проектів
ROI навчання, %	134	155	+21	Підвищення ефективності інвестицій
Частка внутрішніх призначень, %	64	72	+8	Посилення кадрового резерву

Джерело: запропоновано автором.

Таблиця 3.4 демонструє позитивну динаміку ключових HR-показників після впровадження запропонованих заходів. Отримані результати свідчать про підвищення ефективності управління персоналом та якості управлінських рішень у компанії SoftServe.

Позитивна динаміка показників підтверджує, що запропонована модель не є декларативною, а забезпечує реальний управлінський та економічний ефект.

Зменшення рівня плинності персоналу та скорочення часу закриття вакансій свідчить про покращення кадрового планування та ефективності рекрутингу, що стало можливим завдяки використанню HR-аналітики та сценарного моделювання. Зростання рівня eNPS підтверджує підвищення задоволеності та залученості персоналу внаслідок розвитку leadership-програм і прозорості управлінських процесів.

Підвищення продуктивності команд та ROI навчання вказує на ефективність інвестицій у розвиток персоналу й обґрунтованість управлінських рішень, прийнятих на основі data-driven підходу. Зростання

частки внутрішніх призначень на керівні посади підтверджує формування стійкої системи кадрового резерву, що є важливим чинником довгострокового розвитку компанії.

Упровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень у систему управління SoftServe забезпечує як економічний, так і управлінський ефект. До економічних результатів належать зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів і рекрутингом, а також зростання віддачі від інвестицій у навчання. Управлінський ефект проявляється у підвищенні якості управлінських рішень, прозорості управління та адаптивності компанії до змін зовнішнього середовища.

Окрім кількісних показників, важливим результатом впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень є організаційний та поведінковий ефект, який проявляється у зміні управлінської культури компанії.

До основних якісних результатів належать:

- підвищення прозорості управлінських рішень;
- зростання довіри персоналу до менеджменту;
- розвиток відповідальності керівників за результати рішень;
- посилення ролі лідерів команд.



Рис. 3.3. Вплив сучасних методів прийняття управлінських рішень на організаційну культуру SoftServe

Джерело: побудовано автором.

Рисунок ілюструє причинно-наслідковий зв'язок між використанням HR-аналітики, data-driven підходів і змінами в організаційній культурі компанії. Застосування аналітичних інструментів сприяє формуванню культури відповідальності, безперервного розвитку та орієнтації на результат.

Запропоновані заходи мають довгостроковий стратегічний ефект, який полягає у підвищенні адаптивності компанії SoftServe до змін зовнішнього середовища. Сучасні методи прийняття управлінських рішень дозволяють компанії:

- оперативно реагувати на зміни ринку IT-послуг;
- прогнозувати кадрові ризики;
- формувати стійкий кадровий резерв;
- забезпечувати безперервний розвиток управлінських компетенцій.



Рис. 3.4. Стратегічний ефект впровадження сучасних методів управління в SoftServe

Джерело: побудовано автором.

На рисунку представлено стратегічні результати впровадження запропонованих заходів, серед яких ключовими є підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та стабільності розвитку компанії.

Узагальнюючи результати оцінки, можна стверджувати, що впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень у систему управління SoftServe забезпечує комплексний позитивний ефект, який проявляється на операційному, організаційному та стратегічному рівнях.

Запропоновані заходи є економічно доцільними, управлінсько обґрунтованими та можуть бути рекомендовані для практичного впровадження в діяльності міжнародних ІТ-компаній.

Таким чином, результати оцінки ефективності підтверджують доцільність і практичну значущість запропонованих заходів та методологічної моделі удосконалення системи управління підприємством.

На основі проведеного дослідження запропоновано такі практичні рекомендації для компанії SoftServe та інших ІТ-підприємств:

1. Розширювати використання HR-аналітики у процесі прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління шляхом впровадження інтегрованих HR-дашбордів та регулярного моніторингу KPI.
2. Інтегрувати HR-контролінг із корпоративною стратегією, забезпечуючи узгодженість стратегічних цілей компанії з політикою управління персоналом.
3. Активно використовувати data-driven та сценарні методи для прогнозування кадрових потреб, управління ризиками плинності персоналу та планування розвитку команд.
4. Розвивати leadership-програми та систему кадрового резерву, орієнтуючись на аналітичні дані щодо управлінських компетенцій і результативності керівників.
5. Підвищувати ефективність інвестицій у навчання та розвиток персоналу шляхом регулярної оцінки ROI освітніх програм і їх адаптації до стратегічних потреб бізнесу.

Запропоновані рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності компанії SoftServe, а також адаптовані іншими українськими ІТ-компаніями з метою підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти оптимізації управління підприємством через сучасні методи прийняття управлінських рішень на прикладі міжнародної IT-компанії SoftServe. У процесі дослідження було досягнуто поставленої мети та вирішено основні завдання роботи.

У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень, визначено сутність і класифікацію сучасних методів управління, а також проаналізовано їх переваги й обмеження в умовах динамічного бізнес-середовища. Встановлено, що найбільш ефективними в сучасних умовах є data-driven підходи, сценарне моделювання, використання KPI та інтегрованих систем оцінювання результативності, які дозволяють підвищити обґрунтованість і результативність управлінських рішень.

У другому розділі проведено комплексний аналіз HR-функції, системи адаптації, навчання та розвитку персоналу, а також HR-контролінгу і кадрової аналітики компанії SoftServe. Дослідження показало, що компанія має розвинену систему управління людським капіталом, активно використовує аналітичні інструменти, leadership-програми та внутрішній кадровий резерв. Порівняльний аналіз із українською IT-компанією N-iX підтвердив конкурентні переваги SoftServe у сфері HR-контролінгу та якості управлінських рішень.

У ході аналізу HR-функції, процесів адаптації, навчання та розвитку персоналу, а також системи HR-контролінгу та кадрової аналітики міжнародної IT-компанії SoftServe було встановлено, що компанія застосовує системний і стратегічно орієнтований підхід до управління людським капіталом. Використання сучасних інструментів розвитку компетенцій, наставництва, leadership-програм і data-driven аналітики забезпечує оптимізацію управлінських рішень, підвищення продуктивності команд,

зменшення плинності кадрів і формування високого рівня залученості персоналу.

Порівняльний аналіз з українською ІТ-компанією N-iX підтвердив конкурентні переваги SoftServe у сфері HR-контролінгу та кадрової аналітики, зокрема більш ефективний рекрутинг, індивідуалізацію розвитку персоналу, ROI навчання та внутрішні кар'єрні просування. Водночас, українські компанії мають значний потенціал для підвищення ефективності управління персоналом через впровадження систем KPI, аналітичних інструментів та leadership-програм, що є основою для наступного розділу.

У третьому розділі розроблено методологічну модель удосконалення системи управління підприємством із використанням сучасних методів прийняття управлінських рішень, а також запропоновано практичні заходи щодо її впровадження в компанії SoftServe. Проведена оцінка ефективності довела, що реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню плинності персоналу, підвищенню продуктивності команд, зростанню залученості працівників та ефективності інвестицій у розвиток персоналу.

Запропоновані заходи є економічно доцільними, управлінсько обґрунтованими та можуть бути рекомендовані для практичного впровадження в діяльності міжнародних ІТ-компаній.

Таким чином, результати оцінки ефективності підтверджують доцільність і практичну значущість запропонованих заходів та методологічної моделі удосконалення системи управління підприємством.

На основі проведеного дослідження запропоновано такі практичні рекомендації для компанії SoftServe та інших ІТ-підприємств:

1. Розширювати використання HR-аналітики у процесі прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління шляхом впровадження інтегрованих HR-дашбордів та регулярного моніторингу KPI.
2. Інтегрувати HR-контролінг із корпоративною стратегією, забезпечуючи узгодженість стратегічних цілей компанії з політикою управління персоналом.

3. Активно використовувати data-driven та сценарні методи для прогнозування кадрових потреб, управління ризиками плинності персоналу та планування розвитку команд.

4. Розвивати leadership-програми та систему кадрового резерву, орієнтуючись на аналітичні дані щодо управлінських компетенцій і результативності керівників.

5. Підвищувати ефективність інвестицій у навчання та розвиток персоналу шляхом регулярної оцінки ROI освітніх програм і їх адаптації до стратегічних потреб бізнесу.

Запропоновані рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності компанії SoftServe, а також адаптовані іншими українськими ІТ-компаніями з метою підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності.

Таким чином, результати дипломної роботи підтверджують доцільність використання сучасних методів прийняття управлінських рішень як важливого інструменту оптимізації управління підприємством і забезпечення його сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами : пер. з англ. К. : Знання, 2019. 832 с
2. Управління персоналом : підручник. [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
3. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. 72с.
4. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №5. 147 с.
5. Мирошниченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. 45–50с.
6. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. К. 2007. 268с.
7. Менеджмент персоналу : Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей. Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. 475с.
8. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2011. Том 7. № 2. 132 с.
9. Бойко М. О. Сучасні методи добору персоналу в умовах цифровізації бізнес-процесів. *Економіка та держава*, 11. 2021. С. 45–49.
10. Ситник Н. С. Технології рекрутингу та оцінювання персоналу в сучасних організаціях. *Менеджмент та підприємництво в Україні*, 2(22), 2022. С. 73–81.
11. Гриньова В. М., & Кожем'якіна, М. О. Теоретичні аспекти та практичні підходи до проведення assessment center у вітчизняних компаніях. *Вісник ХНЕУ*, 4. 2020. С. 112–119.

12. Кириченко О. А., & Литвин, С. В. Управління розвитком персоналу: нові підходи в умовах цифрової трансформації. *Вісник КНЕУ*, 7. 2021. С. 102–109.
13. Іванова О. Ю. Компетентнісний підхід до оцінювання результатів праці персоналу. *Проблеми економіки*, 4. 202. С. 150–158.
14. Капітанець С. М. Методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-інформ*, 6. 2023. С. 190–196.
15. Дяченко О. М. Адаптація персоналу в організації: сучасні технології та інструменти. *Інвестиції: практика та досвід*, 19. 2021. С. 78–83.
16. Матвієнко В. В. Механізм управління процесом адаптації персоналу на підприємстві. *Економічний простір*, 2020. С.167, 127–138.
17. Семенчук Т. І. Тенденції розвитку HR-менеджменту в Україні в умовах нестабільності середовища. *Менеджмент і підприємництво*, 3(25), 2023. С. 51–60.
18. Богиня Д. П., & Саєнко, О. О. Людський капітал та HR-стратегії в умовах трансформації ринку праці. *Економіка України*. Київ: Наукова думка.9, 2021. С. 44–56.
19. Грішнова О. А. Управління персоналом: сучасні концепції та інструменти. К., 2020.
20. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Розвиток персоналу в умовах трансформацій економіки. Київ: КНЕУ, 2021.
21. Шаульська Л. В. Людський капітал та HR-менеджмент у сучасних організаціях. 2022.
22. Щербак В. Г. Управління персоналом: теорія і практика. К., 2019.
23. Балабанова Л. В., & Сардак, О. В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури. 2020.
24. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Знання. 2021.
25. Колот А. М., & Цимбалюк, С. О. Мотивація персоналу: сучасні моделі та технології. Київ: КНЕУ. 2020.

26. Дороніна М. С. Оцінювання персоналу в системі HR-менеджменту: підходи та інструменти. *Економіка та держава*, №3, 2022. С. 45–49.
27. Прохорова В. В., & Романюк, С. А. Методичні підходи до оцінювання ефективності роботи персоналу. *Менеджмент та підприємництво в Україні*, №2, 2023. С. 112–118.
28. Орлов Б.П., Сорок А.М. Удосконалення підходів до формування системи hr на підприємстві. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку: Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.). Навчальнонауковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ. Київ, 2025. С. 138-140.
29. Андрущенко В. В. Управління персоналом: теорія та практика. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2020.
30. Козлов С. П. Соціально-психологічні методи управління персоналом на підприємствах. *Вісник менеджменту та адміністрування*, 15(3), 2019. С. 56–64.
31. Петренко Л. М. Формування системи HR в організаціях: функції та інструменти. *Економіка та управління підприємством*. 12(2) 2020. С. 87–95.
32. Смирнов А. В. Організація управління персоналом на сучасному підприємстві. Київ: Центр навчальної літератури. 2018.
33. Федоренко І. В. Основи ефективного управління персоналом. *Менеджмент і підприємництво*. 24(1) (2021). 41–50.
34. Хоменко Т. В. Принципи та функції управління персоналом в умовах ринкової економіки. *Науковий вісник університету*. 32(4), (2019). С. 36–45.
35. Шкляр А. І. Інноваційні моделі мотивації персоналу в Україні в контексті ринку праці. *Український соціум*. 2022. №3. С. 35–44.

36. Коротатнік І. М. Сучасні тенденції розвитку системи винагороди персоналу на українських підприємствах . *Економіка і організація управління*. 2023. №1. С. 56–61.
37. Кириченко О. А., Литвин С. В. Управління розвитком персоналу: нові підходи в умовах цифрової трансформації . *Вісник КНЕУ*. 2021. №7. С. 102–109.
38. Семенчук Т. І. Тенденції розвитку HR-менеджменту в Україні в умовах нестабільності середовища. *Менеджмент і підприємництво*. 2023. №3(25). С. 51–60.
39. Яценко Л. В. Психологічні аспекти професійної адаптації працівників. *Психологія і суспільство*, 1, 2022. С. 92–99.
40. Офіційний сайт ІТ-компанії SoftServe. <https://www.softserveinc.com/uk-ua>
41. Ценклер Н. І. Методичні підходи до формування моделі кадрового контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. 272с.
42. Кодекс законів про працю України. Офіційний текст. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
43. Закон України «Про зайнятість населення». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
44. Закон України «Про захист персональних даних». Офіційний текст. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
45. ISO 30414: Human resource management — Human capital reporting. URL: <https://www.iso.org/standard/30414>
46. ISO 30405:2016 (Guidelines on recruitment). URL: <https://www.iso.org/standard/64149.html>
47. ILO - Conventions and international labour standards. URL: <https://www.ilo.org/international-labour-standards/conventions-protocols-and-recommendations>
48. Regulation (EU) 2016/679 — General Data Protection Regulation (GDPR). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng>

49. Управління людськими ресурсами URL:
<https://www.businessmanagementideas.com/human-resource-management-2/human-resource-management-definition-objectives-importance-functions-and-scope/18866>
50. Менеджмент персоналу URL:
http://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2014/05/20/2819_1399965856_men_peres_kopiya.pdf
51. Соціально психологічні методи управління URL:
<https://thestrip.ru/en/lipstick/obektami-vozdetsviya-socialno-psihologicheskikh-metodov-upravleniya/>
52. Принципи управління людськими ресурсами URL:
<https://higherstudy.org/principles-of-human-resource-management-hrm-pdf/>
53. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля, № 36, 2023. С. 44-50.
54. Buhas V., Bugas V., Kochirko M. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2(8). 2021. С.48-54.
55. Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. (9). 2024. С.18–31.2024.
56. Dessler G. Human Resource Management. 15th ed. New York : *Pearson Education*, 2020. 720 p.
57. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston : *Harvard Business School Press*, 1997. 304 p.
58. Schuler R. S., Jackson S. E. Strategic Human Resource Management. – 2nd ed. Oxford : *Blackwell Publishing*, 2007. 512 p.

59. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : *University of Chicago Press*, 1993. 412 p.
60. Schultz T. W. Investment in Human Capital. New York : Free Press, 1971. 272 p.
61. Collings D. G., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda . *Human Resource Management Review*. 2009. Vol. 19, No. 4. P. 304–313.
62. Lawler E. E. Talent: Making People Your Competitive Advantage. San Francisco : Jossey-Bass, 2008. 272 p.
63. Pfeffer J. Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce. Boston : *Harvard Business School Press*, 1994. 368 p.