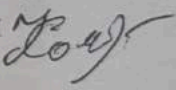


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

Пояснювальна записка
до магістерської кваліфікаційної роботи

на тему «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕПАМ-СИСТЕМЗ»)»
08-43.МКР.007.00. 105.ПЗ

Виконав: студент 2 курсу,
групи МФКД-22м
спеціальності 073 – Менеджмент
(освітня програма – Менеджмент
фінансово-кредитної діяльності)
Колесников Юрій Сергійович 

Керівник: д.е.н., проф. каф. ФІМ
наук. ступінь, вч. звання
Джеджула В. В.
ПБ

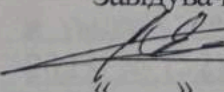

Підпис

Рецензент: к.е.н., доцент каф. ПЛІМ
наук. ступінь, вч. звання
Краєвська А. С.
ПБ


Підпис

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ФІМ

 д.е.н., проф. Зянько В. В.

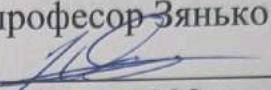
« » 2023р.

Вінниця ВНТУ – 2023 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

Спеціальність 073 – Менеджмент
(освітня програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності)

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ФІМ
д.е.н., професор Зянько В. В.


«26» вересня 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Колеснику Юрію Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проекту (роботи): Управління персоналом ІТ-підприємств (на прикладі «Епам-Системз»)

Виконавець проекту (роботи) Джеджула В'ячеслав Васильович, д.е.н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Відомий наказом ВНТУ від «26» вересня 2023 року №247.

Термін подання студентом проекту (роботи): 16 грудня 2023 р.

Вихідні дані до проекту (роботи): Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. Держава та економіка. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (114). Ч. 1. С. 127-131.
Ська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. № 47). С. 69-77.
Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.
Лозова О. В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.
Balakrishnan, R., Das, S., How do firms reorganize to implement digital transformation? Strategic Change 2020. No. 29, p. 531–541.
Смудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка та суспільство, 2023. № (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>.
Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. Агросвіт. 2020. № 14. С. 90–95.
Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Yu. Modeling of the Success of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS Transactions on

Business and Economics. 2020. Volume 17. Pp. 467-477. Крамаренко А.В., Вишнеvsька М.К. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. Економіка та суспільство, 2018. Вип. 15. С. 356-363. Дзямулич М.І., Урбан О.А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". 2020. Випуск 17. Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с. Офіційний сайт Державної служби статистики України, фінансова звітність ТОВ «Епам Системз» за 2020-2022 рр., наведена в додатках

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

у першому розділі – дослідити економічний зміст управління персоналом, особливості управління персоналом ІТ компаній, проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємств;



у другому розділі – проаналізувати стан та розвиток ІТ галузі України, надати загальну характеристику ТОВ «Епам Системз», проаналізувати показники фінансово-економічної діяльності та систему управління персоналом ТОВ «Епам Системз»;

у третьому розділі – запропонувати пропозиції та рекомендації з покращення управління мотивацією персоналу організацій.

5. Перелік графічного матеріалу: Таблиці: Підходи до визначення сутності процесу управління персоналом. Розвиток шкіл, концепцій та теорій ефективного управління персоналом. 10 найбільших ІТ-компаній України за кількістю спеціалістів станом на липень 2023 року. Абсолютні показники фінансової діяльності ТОВ «Епам Системз», тис. грн. Відносні показники фінансово-економічного стану ТОВ «Епам Системз». Рух кадрів на ТОВ «Епам Системз». Аналіз управління персоналом ТОВ «Епам Системз».

Рисунки: Етапи реалізації технологій адаптації нового персоналу в ІТ компаніях. Система методів управління персоналом на підприємстві. Обсяг ІТ-ринку України. Динаміка складу капіталу ТОВ «Епам Системз». Динаміка складу активів ТОВ «Епам Системз». Динаміка фінансових результатів ТОВ «Епам Системз». Структурно-логічна модель управління персоналом для вітчизняних ІТ-компаній.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	к.е.н., доцент кафедри ФІМ Ткачук Л. М.	26.09.2023 р. 	8.12.2023 р. 

7. Дата видачі завдання «26» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	червень-вересень	<i>Всеск</i>
Виконання теоретичної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	III декада жовтня	<i>Всеск</i>
Виконання аналітичної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	II декада листопада	<i>Всеск</i>
Розробка рекомендацій та пропозицій. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	I декада грудня	<i>Всеск</i>
Перевірка МКР на плагіат. Попередній захист МКР	II декада грудня	<i>Всеск</i>
Рецензування МКР	II декада грудня	<i>Всеск</i>
Захист МКР	III декада грудня (за графіком)	<i>Всеск</i>

Завдання видав науковий керівник

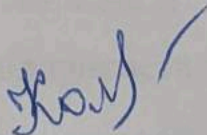

(підпис)

д.е.н., професор кафедри ФІМ
наук. ступінь, вчене звання (посада)

Джеджула В. В.

(ініціали та прізвище)

Завдання отримав студент


(підпис)

Колесников Ю. С.

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

УДК 338.45

Колесников Ю. С. Управління персоналом ІТ-підприємств (на прикладі ТОВ «Епам-Системз»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2023. 105 с. На укр. мові. Бібліогр.: 44 назв; рис.: 15; табл. 8.

У магістерській кваліфікаційній роботі запропоновано напрямки покращення стану управління персоналом ТОВ «Епам Системз». Наукові і практичні положення щодо напрямків покращення управління персоналом можуть бути впроваджені на досліджуваному в роботі підприємстві та інших підприємствах ІТ галузі, що дозволить покращити фінансові результати господарської діяльності. У теоретичній частині роботи досліджено економічну сутність процесу управління персоналом підприємства, систематизовано особливості управління персоналом ІТ галузі, проаналізовано сучасні методики аналізу процесу управління персоналом підприємства. В аналітичній частині роботи проаналізовано стан підприємств ІТ галузі, здійснено оцінювання фінансово-економічної діяльності та управління персоналом ТОВ «Епам Системз». У прикладній частині роботи запропоновано напрямки покращення ефективності господарської діяльності та управління персоналом досліджуваного підприємства та підприємств ІТ галузі в цілому.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, мотивація, працівник

ABSTRACT

Kolesnikov Y.S. Personnel Management in IT Enterprises (using the example of EPAM Systems). Master's thesis in the field of 073 – Management, educational program – Financial and Credit Activity Management. Vinnytsia: Vinnytsia National Technical University, 2023. 105p. In Ukrainian. Bibliography: 44 titles; figures: 15; tables: 8.

The master's thesis proposes directions for improving the management of personnel at EPAM Systems. The scientific and practical provisions regarding the directions for improving personnel management can be implemented in the researched enterprise and other IT industry enterprises, thereby enhancing the financial results of their operations. The theoretical part of the thesis explores the economic essence of the enterprise's personnel management process, systematizes the peculiarities of personnel management in the IT industry, and analyzes contemporary methodologies for analyzing the enterprise's personnel management process. In the analytical part of the thesis, the status of IT industry enterprises is analyzed, evaluating the financial and economic activities and personnel management of EPAM Systems. The applied part of the thesis suggests directions for enhancing the efficiency of the economic activities and personnel management of the researched enterprise and IT industry enterprises as a whole.

Keywords: personnel, personnel management, motivation, employee

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ КОМПАНІЙ	11
1.1 Особливості управління персоналом в сучасних умовах	11
1.2 Особливості управління персоналом в ІТ компаніях	19
1.3 Методичні підходи до оцінювання процесу управління персоналом підприємств	25
Висновки до першого розділу	33
2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	35
2.1 Аналіз стану та розвитку ІТ-галузі	35
2.2 Характеристика загального стану ТОВ «Епам-Системз»	41
2.3 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Епам-Системз» за 2020-2022 рр.	43
2.4 Оцінка управління персоналом ТОВ «Епам-Системз» за 2020-2022 рр	60
Висновки до другого розділу	67
3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ ПІДПРИМСТВ	68
3.1 Пропозиції з покращення управління персоналом ІТ галузі	68
3.2 Пропозиції щодо покращення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Епам-Системз»	73
Висновки до третього розділу	75
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки навчальної (кваліфікаційної) роботи	83
Додаток Б (довідниковий) Фінансова звітність ТОВ «Епам Системз»	84
Додаток В (обов'язковий) Ілюстративна частина	93

ВСТУП

Актуальність теми магістерської кваліфікаційної роботи. В Україні, як і в світі, у зв'язку з глобалізацією, міграційними процесами необхідним є на сьогодні в, пошук інноваційних підходів до управління персоналом. Це пов'язано із тим, що саме завдяки персоналу є можливість досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності як на рівні окремого підприємства, так і на рівні країни. Недостатній рівень кваліфікації персоналу, неефективна кадрова політика призводять до неспроможності підприємства успішно функціонувати в нестабільних економічних умовах. У зв'язку із цим, для довготривалої та успішної діяльності підприємства актуальним є підвищення ефективності управління його персоналом.

Саме тому питання аналізу управління персоналом є досить актуальним.

Питання, пов'язані із управлінням персоналом розглядалися такими вченими як Маслоу А., Мак Грегор Д., Файоль А., Петрик Ю.С., Михайленко О.В., Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Криворучко О. М., Водолажська Т. О., Гурська І. С., Герчанівська С. В. , Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є формування пропозицій та рекомендацій щодо покращення фінансового стану ІТ-підприємств на основі аналізу управління персоналом підприємств.

Для виконання мети в ході написання роботи були поставлені наступні **завдання:**

- узагальнити особливості управління персоналом організацій;
- дослідити особливості управління персоналом ІТ-компаній;
- проаналізувати методичні підходи до аналізу стану управління персоналом;
- проаналізувати стан та перспективи розвитку підприємств ІТ галузі України;
- сформулювати загальну характеристику ТОВ «Епам Системз»;

- проаналізувати фінансовий стан ТОВ «Епам Системз» за 2020-2022 рр.;
- оцінити стан управління персоналом ТОВ «Епам Системз» за 2020-2022 рр.;

- запропонувати пропозиції та рекомендації з покращення фінансового стану ТОВ «Епам Системз».

Предметом дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі є управління персоналом ІТ компаній.

Об'єктом дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі є процес аналізу стану управління персоналом ТОВ «Епам Системз».

Наукова новизна одержаних результатів:

- удосконалено понятійно-категоріальний апарат методологічних засад управління персоналом в частині уточнення змісту управління персоналу як процесу управління людськими ресурсами з метою досягнення цілей організації;

- запропоновано структурно-логічну модель управління персоналом для вітчизняних ІТ-компаній.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що отримані в роботі теоретичні висновки та практичні рекомендації доведені до рівня конкретних методик та пропозицій, що можуть бути використані для глибокого та розгорнутого дослідження ефективності діяльності підприємств. Наукові і практичні положення щодо покращення стану управління персоналом підприємства можуть бути впроваджені на підприємствах ІТ галузі.

Особистий внесок здобувача. Магістерська кваліфікаційна робота – самостійно виконана наукова праця, в якій сформовано пропозиції з покращення фінансового стану підприємств ІТ галузі на основі аналізу управління персоналом організацій.

Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у

співавторстві, у магістерській роботі використано лише ті положення, які розроблено автором особисто.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Тема роботи апробована на трьох конференціях: Тема роботи апробована на ІІ Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (м. Вінниця, 2024 р.), Молодь в науці (м. Вінниця, 2024), Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні (м. Вінниця, 2023).

Наукові публікації. За темою магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано 4 наукові праці, в тому числі 3 тез доповідей на конференціях та 1 стаття у фаховому з економічних наук виданні.

Структура і зміст магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить ___ сторінки, включаючи 8 таблиць, 15 рисунків, 3 додатки і список використаної літератури із 44 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ КОМПАНІЙ

1.1 Особливості управління персоналом в сучасних умовах

В Україні, як і в світі, у зв'язку з глобалізацією, міграційними процесами необхідним є на сьогодні в, пошук інноваційних підходів до управління персоналом. Це пов'язано із тим, що саме завдяки персоналу є можливість досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності як на рівні окремого підприємства, так і на рівні країни. Недостатній рівень кваліфікації персоналу, неефективна кадрова політика призводять до неспроможності підприємства успішно функціонувати в нестабільних економічних умовах. У зв'язку із цим, для довготривалої та успішної діяльності підприємства актуальним є підвищення ефективності управління його персоналом.

Категорія «персонал» охоплює весь особовий склад зайнятих на підприємстві, а саме [5]:

- працівників, які входять до облікового складу;
- осіб, які працюють за сумісництвом на інших підприємствах;
- осіб, які виконують роботи на основі цивільно-правових договорів.

В літературі існують різні підходи до визначення сутності процесу управління персоналом, узагальнені в таблиці 1.1. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. під управлінням персоналом розуміють діяльність підприємства, яка допомагає вирисовувати трудові ресурси з максимальною ефективністю для досягнення необхідного результату [6]

Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. розуміють складний процес управління організацією як системою [7].

Окремі автори розуміють під управлінням персоналом комплексну прикладну науку про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи

та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей [8-9].

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності процесу управління персоналом

Автор, джерело	Управління персоналом – це
Петрик Ю.С., Михайленко О.В. [6]	певна діяльність підприємства, яка для здобуття потрібного результату допомагає вирисовувати трудові ресурси найефективніше. Управління трудовими ресурсами має потребу в новітніх методах удосконалення, що показало нам проведенне дослідження
Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С [7]	складний процес і важливий компонент управління організацією як системою. Складність процесу управління персоналом зумовлюється своїм об'єктом, адже працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту організацій та потребують специфічних підходів до управління.
Шубалий О. М., Рудь Н. Т, Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. [8], Криворучко О. М., Водолажська Т. О. [9]	комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей
V S P Rao [10]	набір програм, функцій і заходів, спрямованих на максимальне досягнення як особистих, так і організаційних цілей.
Гурська І. С., Герчанівська С. В. [11]	вид діяльності, спрямований на керівництво людьми з метою реалізації проєктів підприємства
Іванова Н. С. [12]	комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи

Під управлінням персоналом розуміють також набір програм, функцій і заходів, які спрямовані на максимальне досягнення як особистих, так і організаційних цілей [10].

Управління персоналом визначають і вид діяльності, спрямований на управління людьми з метою реалізації проєктів підприємства [11].

Іванова Н. С. розуміє під управлінням персоналом комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи [12]

Однією з найважливіших передумов управління підприємством є залучення необхідної чисельності персоналу, який має професійні та особистісні характеристики, які є потрібними для конкретного підприємства.

Таким чином, під управлінням персоналом розуміють процес управління людськими ресурсами з метою досягнення цілей організації.

Особливість управління персоналом на відміну від інших систем, полягає в тому, що об'єктом і суб'єктом управління є люди, персонал організації [13].

У науковій літературі існують різні підходи щодо розвитку шкіл, концепцій та теорій ефективного управління персоналом (таблиця 1.2).

Методи управління персоналом – це система взаємозалежних заходів, що забезпечують спрямовуючий, координуючий і стимулюючий вплив менеджменту на працівників, а також орієнтовані на інтенсивні фактори використання робочої сили [19].

Методи управління персоналом підприємства класифікують на адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративний метод передбачає застосування різноманітних організаційних і адміністративних заходів для управління персоналом підприємства, зокрема розроблення і впровадження правил та положень, установа ієрархічних структур, розподіл обов'язків і відповідальності тощо.

Таблиця 1.2 – Розвиток шкіл, концепцій та теорій ефективного управління персоналом

Школа, представник	Сутність
Класична концепція управління персоналом (Ф. Тейлор) [14]	процес праці складається з певної кількості простих операцій, які повторюються та не потребують надзвичайних можливостей для оволодіння ними. Функції керівництва – нагляд, контроль. Заробітна плата має відповідати обсягові виконаних робіт, оскільки за таких умов відбувається підвищення зацікавленості працівника в результатах його діяльності
Теорія адміністративного управління (Ч. Барнард, А. Файоль, М. Фоллет, М. Вебер) [15-16]	необхідність навчання теорії менеджменту, виділено основні функції менеджменту, чітка регламентація міжособистісних та міжгрупових відносин та відносин між рівнями відповідальності деталізація та письмове оформлення функції персоналу, розроблення стратегії довічного найму
Теорія «людських відносин» (Е. Мейо, Р. Лайкерт, Ф. Ротлісбергер, Д. Макгрегор, А. Маслоу) [17-18]	відношення до праці людей двох типів, які докорінно відрізняються один від одного (теорії Х та У)
Теорія ситуаційного підходу	ефективність управління залежить від умов конкретної ситуації, у якій функціонує підприємство
Сучасна теорія людського капіталу	досліджує вплив інтелектуального потенціалу на зростання доходу підприємства, управління людським потенціалом та управління організаційною структурою повинні відповідати загальній стратегії підприємства
Компетентісно-орієнтований підхід	аналіз стратегічного управління; дослідження соціальних, особистісних, психологічних станів та здібностей індивідуума

Економічний метод спрямований на використання різних економічних засобів для управління трудовим потенціалом підприємства, зокрема раціоналізацію систем оплати праці, створення стимулів для працівників,

впровадження систем преміювання та інші фінансові заходи, спрямовані на підвищення продуктивності праці та мотивації працівників.

Соціально-психологічний метод ґрунтується на врахуванні соціальних та психологічних аспектів в управлінні трудовим потенціалом, зокрема розвиток комунікаційних навичок у керівників, створення командного духу, підвищення мотивації працівників через психологічні аспекти, створення сприятливого психологічного клімату на робочому місці.

На сьогодні в світі використовуються такі основні моделі управління персоналом:

- американська модель управління персоналом;
- японська модель управління персоналом;
- європейська модель управління персоналом.

Основні відмінності американської та японської систем менеджменту наведено в таблиці 1.3.

Основними етапами управління персоналом підприємства є [8]:

- планування персоналу, що націлене на розробку стратегії задоволення майбутніх потреб організації у людських ресурсах;
- залучення персоналу та формування резерву потенційних кандидатів для можливого заміщення посад;
- відбір кадрів, який включає оцінку кандидатів та відбір найкращих з серед претендентів;
- визначення заробітної плати та можливих додаткових пільг для працівників з метою приваблення та збереження кваліфікованих кадрів;
- професійна орієнтація та адаптація нових працівників для їх швидкої інтеграції в організацію та максимального використання їхнього потенціалу;
- навчання персоналу як постійний процес, необхідний для ефективного виконання завдань;
- оцінка діяльності працівників через проведення атестації кадрів;

– трудове переміщення працівників (підвищення, пониження, переведення, звільнення) з метою більш раціонального використання ресурсів організації;

– підготовка керівництва як важливого елемента усієї системи управління персоналом.

Таблиця 1.3 – Порівняння американської та японської моделей управління персоналом (складено за даними [20-22])

Японська модель управління персоналом	Американська моделей управління персоналом
<ul style="list-style-type: none"> – Оплата праці враховує вік, стаж, рівень освіти та компетенції для виконання поставлених завдань. – Принцип колективізму передбачає, що зарплата залежить від результатів всього колективу. – Початковий аналіз сильних і слабких сторін працівника з метою відповідного розміщення йому на робочому місці. – Велика залежність працівників від компанії. – Впровадження системи «довічного найму». – Перевага колективних форм організації. – Система управління трудовою діяльністю, що орієнтована на інновації та соціальні аспекти, централізована, спрямована на горизонтальну спеціалізацію та саморегулювання. 	<ul style="list-style-type: none"> – Механізм індивідуалізації оплати праці. – Система «Pay for Performance» або «оплата за результатами». – Принцип індивідуалізму у відношенні до заробітної плати. – Персонал розглядається як ключове джерело підвищення продуктивності виробництва. – Підбір кадрів проводиться за оцінкою таких критеріїв, як рівень освіти, практичний досвід, психологічна сумісність та навички роботи в колективі. – Зорієнтованість на глибоку спеціалізацію для менеджерів, інженерів і науковців. – Практично всі великі та більшість середніх підприємств у США мають власні програми навчання.

Функції управління персоналом – це різновиди діяльності керівного складу організації, які можна умовно розділити на загальні та специфічні. У

загальні функції входять планування, організація, координація, контроль та мотивація. Ці функції виконуються всіма керівниками в межах посадових обов'язків, прав та відповідальності.

Специфічні функції управління персоналом визначаються розподілом обов'язків між різними структурними підрозділами підприємства та виконавцями. Ці функції не мають чіткого фіксованого опису у нормативних документах, але можуть бути визначені через завдання та обов'язки, що вказані в «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників».

Ключовими функціями системи управління персоналом сьогодні є:

- залучення та відбір кадрів;
- керування якістю роботи персоналу та їхньою мотивацією;
- покращення системи оплати праці;
- навчання та підвищення кваліфікації;
- створення та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату;
- вдосконалення методів оцінки працівників;
- управління внутрішніми переміщеннями та кар'єрним розвитком.

Участь у розробці організаційної стратегії, що у майбутньому передбачає трансформацію корпоративної стратегії у стратегію управління людськими ресурсами.

Для побудови ефективної системи управління персоналом необхідно здійснити низку заходів та пройти декілька етапів:

1. Здійснити діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища за такими напрямками: становище на ринку; сфера діяльності; особистість керівника (керівництва); розмір та масштаби діяльності компанії; стратегія та цілі підприємства; наявність (відсутність) спеціалістів з управління персоналом; ситуація на ринку праці; кількісний та якісний склад персоналу; організаційна та корпоративна культура підприємства; вік та життєвий цикл компанії; історія підприємства та перспективи його розвитку та інші.

2. Визначити задачі служби (підрозділу) з управління персоналом, з огляду на стратегії та цілі компанії.

3. Формування моделей функціонування служби (підрозділу) з управління персоналом. Система управління персоналом – це складна система, перед якою ставиться величезна кількість задач, традиційні з них відомі вже давно і не підлягають сумніву. Але в умовах ринкової економіки, коли підприємство постійно перебуває на стадії жорсткої конкурентної боротьби, система управління персоналом має і специфічні завдання, які ставляться перед нею задля виживання компанії в сучасних умовах.

Управління персоналом містить такі елементи:

1. Система правового забезпечення процесу управління персоналом, яка включає в себе знання та дотримання відповідних законів, політик і процедур, пов'язаних із зайнятістю, працевлаштуванням, оплатою праці, безпекою праці та іншими аспектами, які регулюють відносини між працівниками та організацією.

2. Система інформаційного забезпечення процесу управління персоналом: організація та управління інформацією про працівників, їх навички, компетенції, прогрес у розвитку, а також інша внутрішня та зовнішня інформація, необхідна для прийняття рішень щодо управління персоналом.

3. Система комунікаційного забезпечення процесу управління персоналом: ефективний обмін інформацією між керівництвом та співробітниками, який сприяє збільшенню залучення, розуміння та мотивації працівників.

4. Система реалізації процесу управління персоналом: сукупність підсистем, відповідальних за конкретні функції управління персоналом, такі як планування роботи з персоналом, організація роботи, мотивація, контроль тощо.

Служба управління персоналом на великих підприємствах відповідає за виконання численних завдань, серед яких:

- Підбір та наймання персоналу: Розробка процедур найму, рекрутинг, інтерв'ювання кандидатів і вибір найкращих кандидатів на вакантні посади.
- Оцінювання персоналу: Визначення ефективності та оцінка роботи співробітників.
- Навчання та підвищення кваліфікації персоналу: Організація тренінгів, семінарів, курсів для розвитку професійних навичок працівників.
- Аналіз якісного складу та плинності кадрів: Оцінка кадрових резервів та аналіз обороту персоналу.
- Управління оплатою праці: Встановлення систем оплати, стимулювання та компенсації праці.
- Організація обліку та звітності: Ведення документації, пов'язаної з кадрами, а також формування звітів про роботу служби управління персоналом.

Величезний вплив системи управління персоналом на успішність підприємства підкреслює значення ретельного планування, організації, мотивації та контролю в роботі з персоналом.

Таким чином, під управлінням персоналом розуміють процес управління людськими ресурсами з метою досягнення цілей організації. Узагальнено функціями системи управління персоналом. Визначено складові системи управління персоналом.

1.2 Особливості управління персоналом в ІТ компаніях

У ІТ-компаніях велика увага приділяється оцінці та розвитку персоналу з метою спонукання самосвідомості та особистого професійного зростання працівників, а також поліпшення командної взаємодії для ефективного розвитку продуктів. Трудова адаптація у таких компаніях є двобічним процесом. З одного боку, прийняття людиною рішення працювати у новій компанії базується на її свідомому виборі та відповідальності за це рішення. З іншого боку, компанія бере на себе зобов'язання щодо працевлаштування цієї

людини. У ІТ-компаніях адаптація персоналу відбувається швидко через активне створення комфортних умов для працівників, що сприяє досягненню поставлених цілей.

У разі вивільнення працівників в ІТ-компаніях особлива увага приділяється мінімізації конфліктів для збереження репутації. Компанії сприяють подальшому працевлаштуванню спеціалістів або надають додаткову компенсацію.

У контексті управління людськими ресурсами в ІТ-компаніях основна увага зосереджена на таких функціях, як впровадження програм розвитку персоналу, аналіз потенціалу кожного спеціаліста та створення ефективної комунікації між працівниками. Особливими перевагами цієї системи є здатність персоналу швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптуватись до нових вимог, а також вміння пристосовуватись до розвитку компанії та виконувати завдання в різних галузях у короткі терміни.

Фаховість працівників ІТ-компаній оцінюють відповідно до стандарту СММ («Модель оцінки зрілості процесів компаній – розробників ПЗ», Capability Maturity Model for Software CMM) [24].

Окрім процесної зрілості, до уваги беруться ще продуктивність за звітний період (оцінює керівник проекту), технічні і «процесні» знання, особистісні якості. За оцінками присвоюються кваліфікаційні рівні: молодший (Junior), середній (Middle), старший (Senior) та експерт (Principal).

Для ІТ-сфері характерним є, що компанії регулярно приймають нових працівників, а так само часто працівники залишають їх з різних причин. Тривалість роботи ІТ-спеціалістів у одній компанії зазвичай коливається від півтора до двох років. Це означає, що щороку певна частина персоналу оновлюється. За такого стану речей якість та продуктивність фахівців можуть бути дуже різними. У такій динамічній обстановці компанії відмовляються від фокусування на конкретних працівниках, а розглядають їх як ресурсний пул. Це означає, що вони розглядають всіх співробітників різних спеціальностей і

рівнів кваліфікації, які необхідні для виконання всіх актуальних і запланованих проектів компанії в галузі ІТ.

Для збереження та залучення нового персоналу, а також стимулювання продуктивності у ІТ-компаніях значна увага приділяється формуванню соціального пакету. Зазвичай всім співробітникам, незалежно від їхньої роботи, надають безкоштовні обіди, компенсують витрати на транспорт та мобільний зв'язок, забезпечують обов'язковим медичним страхуванням, оплачують відпустки і лікарняні.

Великі ІТ-компанії можуть пропонувати співробітникам різноманітні пільги на вибір, такі як надання безвідсоткових кредитів, оплата відпочинку для сім'ї, курси англійської мови в офісі, можливості відряджень за кордон, страхування членів сім'ї за корпоративною страховкою, страхування від нещасних випадків, оплата сертифікації та фахової літератури, спортивні заходи, додаткове медичне страхування включаючи стоматологію, відшкодування комунальних витрат та оренди житла, оплата дошкільних установ для дітей працівників.

При виборі роботи в ІТ-компанії значну роль відіграють прозорі контракти, «біла» зарплата, особливий психологічний клімат та унікальні умови праці. Крім того, в компаніях організовані спеціальні зони для відпочинку.

В ІТ-сфері більшість технологій менеджменту персоналу є наразі диджиталізованими. Зокрема, для пошуку персоналу перевага надається ІТ-рекрутингу. Основна відмінність ІТ-рекрутингу від "звичайного" полягає в тому, що ІТ-рекрутер повинен досконально розуміти світ високих технологій. ІТ-рекрутер знаходиться в постійному контакті з ІТ-фахівцями, проводить технічні інтерв'ю, аналізу .

HR-менеджери в ІТ-сфері часто називаються ІТ-рекрутерами, хоча їхні повноваження відрізняються. ІТ-рекрутери відповідають за комунікацію між роботодавцем та потенційним кандидатом, займаються пошуком кандидатів для компаній та отримують гонорар за кожну закриту вакансію. Вони

використовують спеціальні інструменти для пошуку та перевірки кваліфікації кандидатів, а також готують їх для співбесіди з компанією.

Одним з основних аспектів управління персоналом завжди була адаптація персоналу, і ця роль не зменшується навіть у змінених умовах роботи на віддаленій основі. На основі аналізу використання технологій управління персоналом в ІТ-компаніях можна виділити чотири ключові послідовні етапи цього процесу (рис. 1.1).

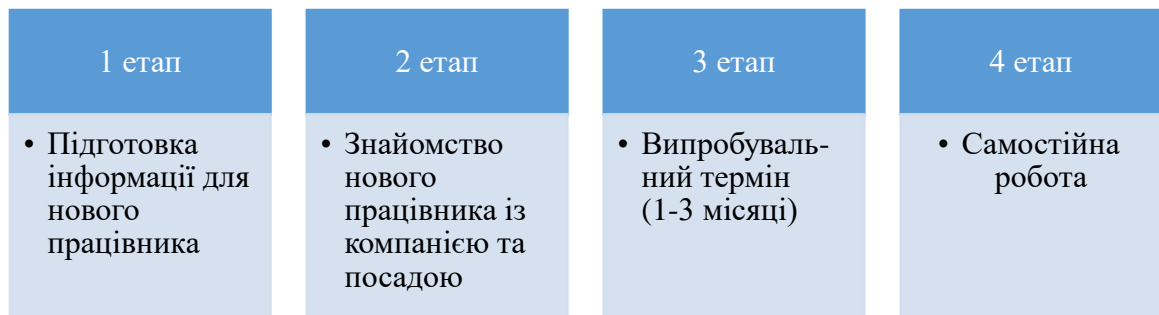


Рисунок 1.1 – Етапи реалізації технологій адаптації нового персоналу в ІТ компаніях

На першому етапі важливим є підготовка інформації для нового працівника (зазвичай підготовка здійснюється за день до виходу нового працівника) про особливості роботи в компанії, робоче місце працівника, організаційну структуру компанії, робочий графік тощо.

На другому етапі, який відбувається в перший день роботи працівника, нового працівника знайомлять із компанією та його посадою.

Третій – важливий етап роботи нового працівника в ІТ-компанії – випробувальний термін. Протягом цього періоду, який зазвичай складає 3 місяці, але може бути скорочений до одного-двох місяців, важливим є розуміння керівника про відповідність нового працівника займаній посаді, про його адаптацію до команди та задоволеність працівника умовами праці. Протягом цього періоду за працівником може бути закріплений ментор, який допомагатиме працівникові адаптуватись в колективі.

На наступному етапі за умови ефективного проходження попередніх, працівник адаптується і працює в компанії. При цьому працівникам, які займаються набором персоналу, важливим є аналіз ефективності прийняття нового працівника та пошук способів покращення залучення нового персоналу.

Окрім того, безпосереднє управління проектами в ІТ компаніях має свої особливості порівняно із іншими підприємствами. Це відображається і на процесі управління персоналом.

Швидке зростання цифрових технологій, хмарних сервісів, Big Data, пандемія COVID-19 спричинили суттєвий рівень діджиталізації значної кількості процесів, зокрема процесу управління проектами. Трансформація процесів, спричинена діджиталізацією, змушує підприємства адаптуватись до нових умов, зокрема створювати нові організаційні структури, встановлювати рівні доступу до цифрової інформації, забезпечувати безпечність зберігання інформації в хмарному середовищі. На організації впливає технологічний прогрес.

Досягнення в технологіях здебільшого зумовлені такими розробками як: мобільні технології, соціальні медіа, Big Data, технології хмарних обчислень та Інтернет речей (ІоТ) [25-26]. На думку [27] технологічні досягнення та їх застосування все більше стають невід'ємною частиною продуктів і процесів організації. Тривалий період значна кількість підприємств, зокрема в ІТ-галузі працює в дистанційному режимі, що створює нові виклики для керівництва, зокрема контроль за роботою працівників, адже працюючи поза офісом, значна кількість працівників може невчасно чи недостатньо якісно виконувати свої завдання. Це в кінцевому рахунку може спричинити невчасне чи недостатньо якісне виконання поточних проектів.

В умовах військового часу підприємства ІТ-галузі зіштовхнулись з новим викликом: значна кількість працівників змінила місце проживання, зокрема виїхала за кордон, що викликає різницю в часових поясах. Усі означені проблеми свідчать про важливість підвищення ефективності

управління проектами, особливо в умовах військового часу та потребу в подальші діджиталізації цього процесу. Управління проектом є процесом управління матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами, спрямованим на досягнення заздалегідь визначеної мети у встановлені в проекті строки [28].

Існують різні підходи до управління проектами, зокрема в ІТ-галузі найбільш розповсюдженими є така методологія як Agile. Agile-метод є гнучким підходом до управління проектами, який передбачає використання ітераційних робочих циклів (спринтів). Кожен спринт використовує міні-фази для визначення вимог, проектування, компіляції/розробки проекту, тестування та оцінки результатів проекту. Після кожної міні-фази створюється попередній результат, проміжний продукт, до якого можуть висуватись додаткові умови щодо покращення. Для отримання кінцевого результату, який є цікавим замовнику, зазвичай відбувається декілька повторень. Саме Agile використовували в 2022р. 80% ІТ-компаній згідно зі щорічним опитуванням [29]. Найпопулярнішою agile-методологією є Scrum, яку визначили 87% респондентів у 16-му щорічному опитуванні State of Agile (2022) (проти 58% в 2020р.). Суттєвою популярністю користується й Kanban, використання якого зросло з 7% в 2020р. до 56% респондентів в 2022р. Поєднанням попередніх двох методів є Scrumban. Отже, в управлінні проектами спостерігається стійке використання схожих методів в ІТ компаніях, незалежно від географічного положення. Забезпечити діджиталізацію процесу управління проектами дозволяє використання таких інструментів як Jira та Miro, якими користується відповідно 66% та 42% респондентів, які взяли участь в опитуванні. Аналіз діяльності вітчизняних ІТ-компаній показав, що світові тенденції є характерними і для вітчизняних компаній. Отже, в умовах військового часу вітчизняним підприємствам для підвищення якості управління проектами та діяльності компаній в цілому важливим є не лише використання сучасних методів та інструментів управління, але й мотивація персоналу, зокрема в напрямку психологічної підтримки. В сучасних умовах значна кількість працівників є психологічно та фізично виснаженими. Окрім регулярних нарад

щодо впровадження проектів доцільним є збільшення кількості заходів, спрямованих на об'єднання команди, переключення працівників на інші справи, проведення майстер-класів, в тому числі в онлайн форматі. Таким чином, аналіз стану управління проектами вітчизняних ІТ компаній показав, що він відповідає світовим тенденціям, потребує подальшої діджиталізації. Також для підвищення ефективності управління проектами важливим є підвищення уваги щодо покращення соціально-психологічного стану працівників.

Таким чином, проаналізовано особливості управління персоналом в ІТ-компаніях.

1.3 Методичні підходи до оцінювання процесу управління персоналом підприємств

Управління персоналом під час нестабільної економічної ситуації в країні є складним завданням у зв'язку із невизначеністю ситуації, яка суттєво впливає на всі аспекти життя населення та функціонування підприємств.

В умовах воєнного стану персоналу доводиться працювати більше, разом з тим отримувати менше у грошовому вираженні за свою працю. Це призводить до збільшення витрат часу на роботу та зменшення фінансового стимулу. Одночасно вартість грошей знижується, що збільшує страхи населення за майбутнє, життя та здоров'я.

Оцінка ефективності управління персоналом тісно пов'язана з кожним етапом управлінського процесу і результати можуть вплинути на рішення менеджера щодо внесення необхідних коректив. Такий підхід до оцінки забезпечує безперервний зворотний зв'язок на підприємстві та виступає як потужний інструмент для підвищення ефективності адміністративного процесу.

Ефективність впровадження стратегій управління персоналом визначається взаємозв'язком кількох ключових ефектів:

- економічний ефект: відображає вплив заходів управління кадрами на фінансові результати діяльності підприємства;
- функціональний ефект: пов'язаний з підвищенням ефективності системи управління персоналом;
- соціальний ефект: оцінює підвищення рівня задоволення персоналу різними аспектами роботи, поліпшенням атмосфери в колективі та зміною в структурі цінностей.

Оцінка ефективності управління персоналом в першу чергу базується на отриманні інформації про наступні аспекти працівників:

- кар'єрні рухи та просування у службі;
- рівень професійної кваліфікації;
- вікові та гендерні характеристики;
- медико-психологічні показники;
- рівень продуктивності та активність у впровадженні новацій.

Оцінка процесу управління персоналом може здійснюватись за допомогою різних методів та моделей.

Так, в роботі [30] для оцінки стану управління персоналом підприємства пропонуються такі показники як коефіцієнт зростання (зниження) продуктивності праці, коефіцієнт випередження (відставання) темпів продуктивності праці порівняно з темпами оплати праці, коефіцієнт освіти, коефіцієнт посадового досвіду, коефіцієнт підвищення кваліфікації, коефіцієнт раціоналізаторської активності, коефіцієнт оперативності виконання робіт, питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 5 років, коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати управлінського персоналу, рентабельність витрат на управління, коефіцієнт змінності робочої сили, коефіцієнт віддачі заробітної плати, коефіцієнт творчої активності працівників.

Аналіз процесу управління персоналом може здійснюватись методом експертної оцінки, який передбачає опитування керівників підрозділів з метою розуміння їх думки щодо роботи персоналу на підприємстві. Незважаючи на простоту цього методу, суттєвим недоліком залишається суб'єктивізм опитуваних.

Стан управління персоналом можна оцінити за допомогою методу бенчмаркінгу, який передбачає порівняння з аналогічними даними інших компаній. Разом з тим, використання цього методу є дороговартісним. Окрім того, важливим є обрання коректної бази порівняння щодо галузі, розмірів, специфіки продукції.

Методи управління персоналом поділяються на три групи:

- 1) соціально-психологічні,
- 2) адміністративні,
- 3) економічні (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Система методів управління персоналом на підприємстві [31]

Систему управління персоналом можна оцінити в такій послідовності [32]:

1. Оцінити вплив факторів зовнішнього середовища.
2. Сформувати інтегральну систему оцінки якості та результативності діяльності персоналу.
3. Сформувати експертну систему оцінки якості та результативності діяльності персоналу.
4. Розробити критеріальну систему оцінки ефективності інноваційної діяльності персоналу.

Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом дозволяє проаналізувати узгодженість стратегічних завдань та результатів, виявити ключові фактори успіху кадрової діяльності, оптимізувати розподіл ресурсів можливо за рахунок упровадження [33].

Така оцінка надає керівникам можливість:

- створювати умови для досягнення стратегічних цілей управління персоналом;
- інформувати працівників про стратегічні мети та показники їх досягнення;
- оптимізувати використання фінансових та людських ресурсів;
- кількісно оцінювати ефективність процесів управління персоналом;
- мотивувати працівників для підвищення їх власної та відділової продуктивності;
- встановлювати зворотний зв'язок для визначення потреб у розвитку та навчанні персоналу та інше.

Для підвищення конкурентоспроможності персоналу компанії повинні усвідомити, що сучасні ринкові умови передбачають, що підготовка кадрів є не лише обов'язком держави, яка формує та розвиває трудовий потенціал країни, але й актуальною проблемою для керівників. У такій ситуації перемагають ті, хто активно співпрацює з навчальними закладами. Замість очікування на спеціалістів, керівникам варто залучати студентів на етапі навчання до рішення актуальних завдань компанії. Тому одним із критеріїв

оцінювання стану управління персоналом є залучення молодих спеціалістів, співпраця із ЗВО, створення власних освітніх програм.

Оцінка ефективності управління персоналу відносно загальної економічної ефективності діяльності підприємства на думку [34] може бути представлена таким чином (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Оцінка ефективності управління персоналу відносно загальної економічної ефективності діяльності підприємства [34]

В роботі [35] пропонується для оцінки стану управління персоналом оцінити його конкурентоспроможність. Для цього важливо оцінити фактори впливу на конкурентоспроможність персоналу, які за джерелом впливу поділяються на три групи: фактори зовнішнього впливу, фактори внутрішнього впливу та особистісні фактори.

В процесі оцінки стану управління персоналом важливо оцінити мотиваційну складову, тобто стан мотивації персоналу за допомогою матеріальних та моральних стимулів. Для дослідження рівня задоволеності працівників системою мотивації та стимулювання праці доцільно проводити опитування працівників.

Окремі автори пропонують оцінювати ефективність управління персоналом трьома групами методів: якісними, кількісними та комбінованими.

Окрім того, значною кількістю авторів пропонуються також такі методи оцінки персоналу, на підставі яких робиться узагальнення інформації про ефективність управління персоналом [36-40]:

- Метод анкет та порівняльних анкет – метод, який передбачає набір питань чи описів поведінки працівника. Оцінювач проставляє відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівнику, інакше залишає пусте місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети даного працівника.

- Структуроване поведінкове інтерв'ю – метод, який використовується для аналізу компетенцій працівника.

- Метод «360 градусів» – метод, який передбачає оцінку працівника з різних сторін.

- Описовий метод, сутність якого полягає в тому, що особа, яка здійснює оцінку персоналу, має виявити та описати як позитивні, так і негативні риси поведінки працівника. Цей метод часто є доповненням до інших методів, оскільки не передбачає чітких результатів.

- Метод вирішальних ситуацій – метод, який передбачає використання для оцінювання працівника розробленого списку описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників у типових ситуаціях, тобто «вирішальних ситуаціях».

Метод шкали спостереження за поведінкою – метод, який передбачає оцінювання працівника врахуванням кількості випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним чином раніше.

Таким чином, для оцінки ефективності управління персоналом важливо оцінити стан управління персоналом в цілому, а також показники, які характеризують кінцеві результати діяльності підприємства: його прибуток та рентабельність.

Аналіз управління персоналом підприємства доцільно проводити в наступній послідовності. На першому етапі оцінити стан оплати праці та моральний клімат на підприємстві.

Окрім того необхідно оцінити плинність кадрів підприємства.

Коефіцієнт обороту з прийому характеризує частку прийнятих працівників в загальній кількості штатного персоналу та визначається за формулою (1.1) [36-37]:

$$K_{\Pi} = \frac{\Pi}{\bar{Ч}} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де Π – кількість прийнятих працівників, осіб; $\bar{Ч}$ - середньоспискова чисельність працівників, осіб.

Коефіцієнт обороту з вибуття характеризує частку працівників, що вибули, в загальній кількості штатного персоналу та визначається за формулою (1.2) [36-37]:

$$K_{\text{В}} = \frac{\text{В}}{\bar{Ч}} \times 100\%, \quad (1.2)$$

де В – кількість працівників, що вибули, осіб.

Коефіцієнт загального обороту характеризує частку прийнятих та звільнених працівників за визначений період у загальній кількості штатних працівників та визначається за формулою (1.3) [36-37]:

$$K_3 = \frac{B + \Pi}{\bar{q}} \times 100\% . \quad (1.3)$$

Коефіцієнт плинності кадрів характеризує частку працівників, які звільнені без поважних причин у загальній кількості штатних працівників та визначається за формулою (1.4) [36-37]:

$$K_{пл} = \frac{B_{п}}{\bar{q}} \times 100\% . \quad (1.4)$$

Коефіцієнт чистого доходу в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці характеризує величину чистого доходу, який отримало підприємство з кожної гривні, сплаченої як заробітна плата за формулою [38]:

$$K_{рент_1} = \frac{ЧД}{ФОП} , \quad (1.5)$$

де ФОП – фонд оплати праці, тис. грн.

Коефіцієнт валового прибутку в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці характеризує величину валового прибутку, який отримало підприємство з кожної гривні, сплаченої як заробітна плата та визначається за формулою [38]:

$$K_{рент_2} = \frac{ВП}{ФОП} , \quad (1.6)$$

де ВП – валовий прибуток, тис. грн.

Коефіцієнт чистого прибутку в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці характеризує величину чистого прибутку, який отримало підприємство з кожної гривні, сплаченої як заробітна плата за формулою [38]:

$$\text{Крент}_3 = \frac{\text{ЧП}}{\text{ФОП}}, \quad (1.7)$$

де ФОП – фонд оплати праці, тис. грн.

Отже, на сьогодні існують різні підходи до управління персоналом.

Аналіз управління персоналом доцільно проводити в такій послідовності: оцінити стан оплати праці та моральний клімат на підприємстві; плинність кадрів підприємства; аналіз показників рентабельності.

Висновки до першого розділу

Систематизація підходів показала, що під управлінням персоналом розуміють процес управління людськими ресурсами з метою досягнення цілей організації. Узагальнено функціями системи управління персоналом. Визначено складові системи управління персоналом.

Узагальнення особливостей управління персоналом в ІТ-компаніях показало, що в таких компаніях велика увага приділяється оцінці та розвитку персоналу з метою спонукання самосвідомості та особистого професійного зростання працівників, а також поліпшення командної взаємодії для ефективного розвитку продуктів. У ІТ-компаніях адаптація персоналу відбувається швидко через активне створення комфортних умов для працівників, що сприяє досягненню поставлених цілей.

У разі вивільнення працівників в ІТ-компаніях особлива увага приділяється мінімізації конфліктів для збереження репутації. Компанії сприяють подальшому працевлаштуванню спеціалістів або надають додаткову компенсацію.

Для ІТ-сфері характерним є, що компанії регулярно приймають нових працівників, а так само часто працівники залишають їх з різних причин. Тривалість роботи ІТ-спеціалістів у одній компанії зазвичай коливається від півтора до двох років. Для збереження та залучення нового персоналу, а також

стимулювання продуктивності у ІТ-компаніях значна увага приділяється формуванню соціального пакету.

В ІТ-сфері більшість технологій менеджменту персоналу є наразі диджиталізованими.

Узагальнено етапи реалізації технологій адаптації нового персоналу в ІТ компаніях. Проаналізовано особливості управління проектами в ІТ-компаніях.

Аналіз управління персоналом доцільно проводити в такій послідовності: оцінити стан оплати праці та моральний клімат на підприємстві; плинність кадрів підприємства; аналіз показників рентабельності.

Матеріали цього розділу висвітлено в працях [1-4], зазначених в списку використаної літератури.

2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

2.1 Аналіз стану та розвитку ІТ-галузі

У широкому розумінні ІТ-сферу пов'язують із діяльністю суб'єктів господарювання, які залучені до процесів комп'ютеризованого створення, зберігання, опрацювання даних, а також управління ними.

Ця діяльність охоплює [41]:

- 1) комп'ютерне програмування, консультування із питань інформатизації, діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням;
- 2) видання комп'ютерних ігор, а також іншого програмного забезпечення;
- 3) надання програмних продуктів, у тому числі комп'ютерних ігор, у режимі "онлайн" та надання веб-послуг із доставки програмних додатків, включаючи розповсюдження примірників (копій, екземплярів) програмного забезпечення у електронній формі, у тому числі комп'ютерних ігор, його елементів, оновлень, доповнень та розширень функціоналу;
- 4) освітня діяльність у галузі інформаційних технологій, у тому числі надання вищої, фахової передвищої та професійно-технічної освіти за такими спеціальностями як комп'ютерні науки, інформаційні системи та технології, комп'ютерна інженерія, кібербезпека, наука про дані, а також надання інших видів освіти;
- 5) оброблення даних і пов'язана із цим діяльність, крім надання інфраструктури для оброблення даних та розміщення (хостингу) і послуг з розміщення (хостингу), та діяльність веб-порталів;
- б) дослідження та експериментальні розробки у сфері природничих і технічних наук щодо інформаційних та інформаційно-комунікаційних технологій;

7) проведення маркетингових кампаній та надання рекламних послуг з використанням програмного забезпечення, розробленого за участю резидента Дія Сіті, у мережі Інтернет та/або на пристроях користувачів;

8) діяльність організаторів кіберспортивних змагань, кіберспортивних команд, спеціалізованих комп'ютерних центрів та/або клубів, призначених для проведення кіберспортивних змагань, а також студій трансляцій кіберспортивних змагань;

9) діяльність постачальника послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів;

10) забезпечення кібербезпеки інформаційно-комунікаційних систем, програмних продуктів та інформації, що в них обробляється; розроблення та впровадження організаційних заходів, програмних та апаратно-програмних продуктів, призначених для запобігання кіберінцидентам, виявлення та захисту від кібератак, ліквідації їх наслідків;

11) діяльність з проектування (конструювання), дослідження, тестування (випробування) технологій, пристроїв і систем робототехніки з використанням комп'ютеризованих систем управління.

В таблиці 2.1 наведено 10 найбільших ІТ-компаній України за кількістю спеціалістів станом на липень 2023 року. З таблиці 2.1 видно, що 5 з 10 найбільших компаній мають свої представництва в м. Вінниця, 9 з 10 – в м. Київ. Найбільшу кількість представництв в Україні серед ТОП-10 компаній мають ЕРАМ (в 13 областях), SoftServe (в 14 областях), DataArt (в 9 областях).

Практично в усіх ІТ-компаніях досить високим є відсоток технічних спеціалістів, який в ТОП-10 складає від 94% усіх працівників компанії. За кількістю спеціалістів лише перша трійка компаній має понад 5 тис. працівників, тоді як інші – до 3 тис. працівників. Окрім того, протягом останніх місяців спостерігається суттєве зменшення кількості працівників компаній ІТ- галузі України, пов'язане із зменшенням кількості проектів, розміщених в Україні через безпекові ризики. За даними [42] в ТОП-50 ІТ компаній України за перше півріччя 2023р. кількість спеціалістів зменшилась на 6,1 тис. чоловік.

Таблиця 2.1 – 10 найбільших ІТ-компаній України за кількістю спеціалістів станом на липень 2023 року [42]

Місце	Компанія	Спеціалісти в Україні	Технічні спеціалісти	Відсоток технічних спеціалістів
1	EPAM Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця, Івано-Франківськ, Полтава, Тернопіль, Ужгород, Херсон, Хмельницький, Чернівці	10 230	9 300	91
2	SoftServe Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця, Івано-Франківськ, Луцьк, Полтава, Рівне, Тернопіль, Ужгород, Хмельницький, Чернівці	8 326	6 356	76
3	GlobalLogic Київ, Харків, Львів, Миколаїв	6 560	6 140	94
4	Evoplay Київ, Львів	4 011	2 337	58
5	Luxoft Київ, Дніпро, Одеса	3 700	3 000	81
6	Ajax Systems Київ, Харків, Львів, Вінниця	2 899	818	28
7	Ciklum Київ, Львів, Дніпро, Вінниця	2 650	2 310	87
8	Intellias Київ, Львів, Одеса, Івано-Франківськ, Ужгород	2 560	2 065	81
9	DataArt Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця, Івано-Франківськ, Кременчук, Полтава	2 500	2 150	86
10	ZONE3000 Харків, Львів, Дніпро	2 375	2 232	94

На рис. 2.1 наведено динаміку загальної кількості спеціалістів у 50 найбільших ІТ-компаніях України, за роками. З рис. 2.1 видно, що протягом 2017-2022рр. спостерігалось постійне зростання кількості працівників, задіяних в роботі ТОП-50 ІТ компаній України. Разом з тим, найбільша кількість працівників спостерігалась саме в 2022р. і склала 100,3 тис. чоловік, тоді як в 2023р. стрімко зменшилась до 86,3 тис. чоловік. Хоча ця кількість є більшою за кількість працівників, задіяних в 2021р., проте динаміка

зменшення кількості працівників залишається незмінною.

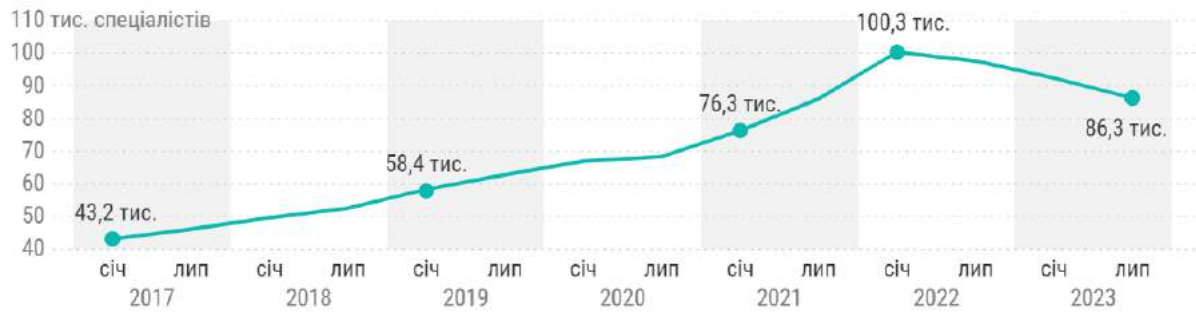


Рисунок 2.1 – Загальна кількість спеціалістів у 50 найбільших ІТ-компаніях України в 2017-2023 рр. [42]

Разом з тим, незважаючи на те, що в цілому в ІТ-галузі спостерігається зменшення фахівців, окремі компанії набирають працівників. Переважно це продуктові ІТ-компанії (рис. 2.2).

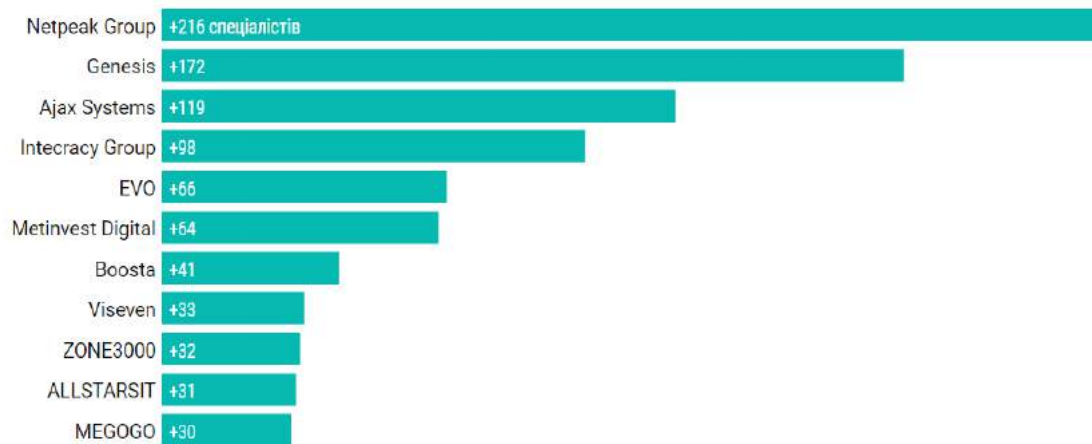


Рисунок 2.2 – ІТ-компанії України, які є лідерами за кількістю додатково найманих працівників [42]

Лідером серед компаній, які незважаючи на всі виклики, продовжують залучати спеціалістів, є Netpeak Group - українська корпорація, що об'єднує компанії зі спільними цінностями.

Склад Netpeak Group включає [42]:

Netpeak та Inweb – агентства цифрового маркетингу, що пропонують послуги різним бізнесам, серед яких Puma, Vodafone, OLX, Depositphotos, Pandora, BSH, Domino's Pizza та інші.

RadASO – провідна компанія у сфері маркетингу для мобільних додатків з клієнтами, такими як Reface та Room Planner.

Продуктові SaaS-компанії – Serpstat, Ringostat, Netpeak Software та LMS-система AcademyOcean.

Tonti Laguna – компанія, що спеціалізується на розробці та просуванні медіа-проектів.

Tonti Laguna Mobile та Saldo Apps – розробники власних мобільних додатків, якими користуються користувачі з різних куточків світу.

Choice31 – онлайн-університет, та Octopus Events – організатор конференцій з маркетингу.

«Моє Місто» – краудфандингова платформа для соціальних ініціатив у Одесі та Харкові.

Наразі приблизно 20% команди Netpeak Group взято у різноманітних ініціативах щодо протидії російській пропаганді. Ці ініціативи включають співпрацю з партнерами, Міністерством цифрової трансформації України та Кіберполіцією, а також волонтерські проєкти зі створення контенту, реклами в соціальних мережах, підтримки українських продуктів та гуманітарної допомоги.

Проаналізуємо динаміку ІТ-експорту (рис. 2.3). З рис. 2.3 видно, що протягом 2017-2022рр. спостерігалось зростання обсягів ІТ-експорту. Незважаючи на кризи та складні обставини обсяг ІТ-експорту в Україні мав позитивну динаміку зростання й в 2022р. склав 7,3 млрд доларів США.

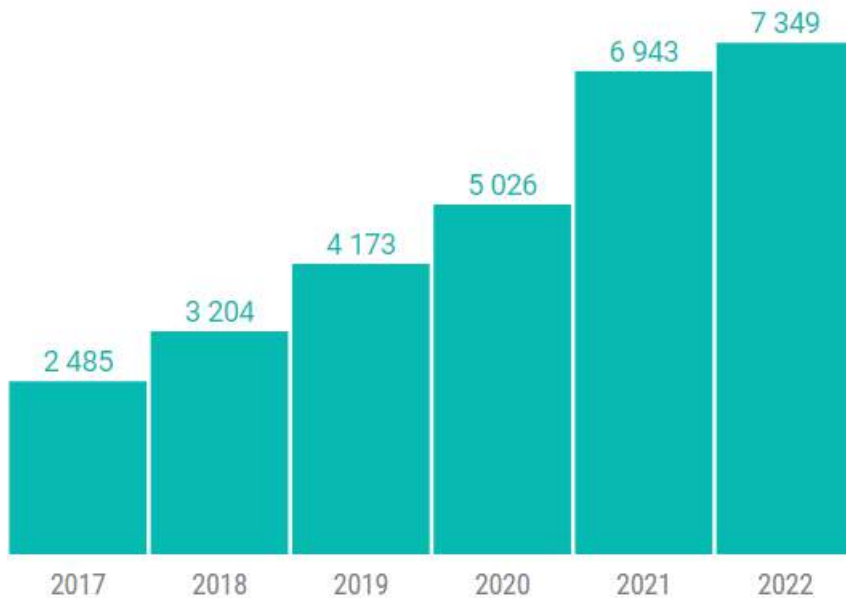


Рисунок 2.3 – Динаміка ІТ-експорту, тис. дол. США [42]

Динаміка обсягу ІТ-ринку наведена на рис. 2.4, з якого видно, що протягом 2017-2023рр. спостерігається зростання обсягів продажу ІТ-ринку України. При цьому найбільші обсяги продажу спостерігаються саме в 2022р.

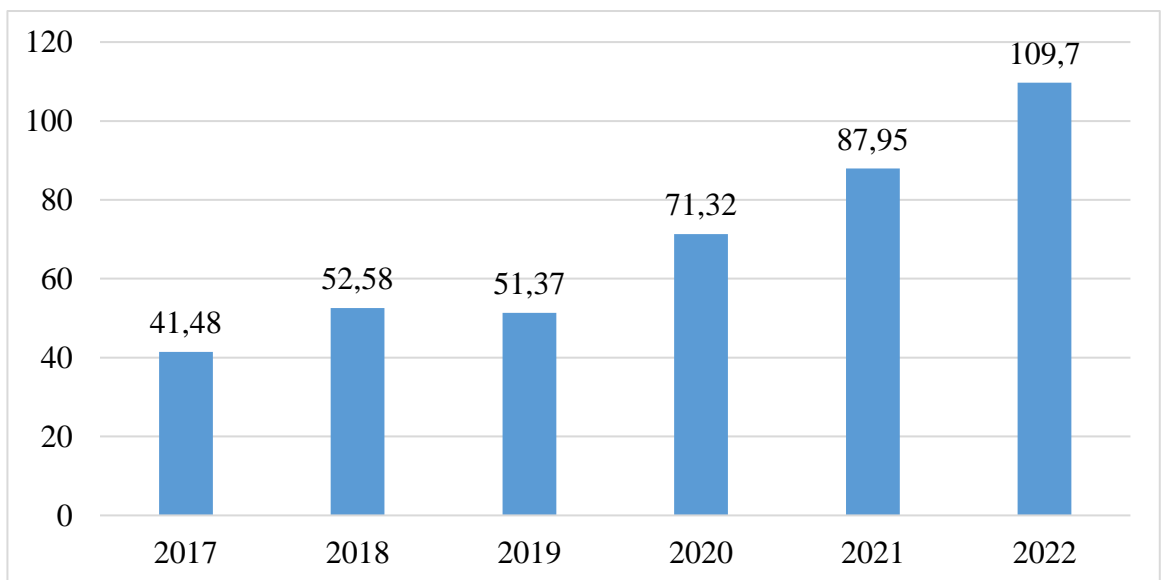


Рисунок 2.4 – Обсяг ІТ-ринку України, млрд грн (складено за даними [43])

Таким чином, проведений аналіз ІТ галузі України показав, що протягом 2017-2022рр. спостерігалось постійне зростання кількості працівників,

здіяних в роботі ТОП-50 ІТ компаній України. Разом з тим, найбільша кількість працівників спостерігалась саме в 2022р. і склала 100,3 тис. чоловік, тоді як в 2023р. стрімко зменшилась до 86,3 тис. чоловік. До 2022р. зростала й динаміка ІТ-експорту та обсяг ІТ ринку. Проте в 2023р. у зв'язку із значними безпековими ризиками ситуація значно погіршується.

2.2 Характеристика загального стану ТОВ «Епам-Системз»

ТОВ «Епам Системз» заснована у 1993 року з метою допомоги світовим корпораціям проектувати, розробляти і впроваджувати програмне забезпечення, яке змінює світ. Починаючи з 2005 року, компанія ЕРАМ Україна пропонує свою експертизу в області інжинірингу та розробки продуктів, допомагаючи своїм клієнтам успішно вирішувати найскладніші бізнес-задачі й ефективно керувати процесом цифрової трансформації від початку до кінця.

Головний офіс ЕРАМ Systems розташований в США, підрозділи у Великобританії, Центральній Європі та СНД. Створена в 1993 році, сьогодні компанія має 20+ представництв у 15 країнах світу, в штаті більше 15000 висококваліфікованих фахівців з України, компанія продовжує свій ріст, незважаючи на зовнішньоекономічні труднощі.

Будучи лідером ІТ світу, здаючи проекти гігантським корпораціям, та співпрацюючи з лідерами світових розробників програмного забезпечення, ЕРАМ Systems має унікальний досвід та навички у ІТ сфері:

- розробляти замовлення програмного забезпечення лідерів корпорацій для системи корпоративного планування (ERP), корпоративних інформаційних порталів (EIP), управління життєвим циклом виробів (PLM); системи управління відносинами з клієнтами (CRM), системи управління знаннями (KMS), серверів інтеграції застосунків (EAI), систем управління контентом (CMS);

- розробка застосунків, що задовольняють вимоги усіх сервіс-орієнтованих архітектур (SOA - service oriented architecture);
- побудови порталів корпорацій та холдингів з новітніми засобами аналізів баз даних - аналізу та управління інформаційних ресурсів та проектування бізнеспроцесів;
- Інтеграція CRM, ERP, SCM, та PLM рішень та аналітичних.

Високий професіоналізм спеціалістів та продумані процеси розробки дають можливість компанії EPAM Systems надавати замовникам ефективні рішення у світі ІТ технологій.

Компанія EPAM Systems до проектних розробок використовує гнучкий (Agile) підхід, надає замовникам безмежний доступ користування усіма послугами хостингу, застосунків, які представлені власними лабораторіями, повна можливість аутсорсингу в розробці продуктів та управлінні проектами в Україні. EPAM Systems є володарем великого списку престижних замовників з усього світу, таких як Fortune 500 та провідні українські підприємства. EPAM Systems займається розробками для багатьох провідних компаній. Обов'язково враховує ризики та складні питання, пов'язані з власністю інтелектуального характеру, забезпечення повної конфіденційності та надійності інфраструктури та відповідності до суворих кваліфікаційних технічних стандартів, аби утримувати таких замовників, як Google, Microsoft, Cosmetics Line та інші.

Компанія EPAM Systems об'єднує понад 15000 українських висококваліфікованих ІТ-професіоналів: керівних менеджерів проектів, програмістів та бізнес-аналітиків, архітекторів, спеціалістів з якості програмного забезпечення, дизайнерів [44].

Стрімкий та стабільний розвиток та ріст компанії завдає темпи запроваджувати складніші проекти, компанія EPAM Systems зацікавлена у залученні нових талановитих спеціалістів. Зі свого боку в компанії є всі ресурси для розвитку, перспективи і стабільності не лише досвідченим спеціалістам, а й починаючим свій кар'єрний шлях.

На чолі компанії стоїть генеральний директор. Саме директор організовує усю головну роботу компанії та повністю відповідає за ефективність продуктивної діяльності компанії EPAM Systems. Генеральний директор є представником підприємства для корпорацій та організаційних заходів, запроваджує та підписує накази компанії, укладає договори, займається відкриттям рахунків в банках. В підпорядкуванні генерального директора компанії є заступники з маркетингу, з економіки та з кадрів, юрист-консульт та головний бухгалтер. Структура управління компанії EPAM Systems лінійно-функціональна. При такій структурі управління лінійні менеджери займаються управлінням та прийняттям рішень, функціональні кадри займаються консультаціями, збором інформації, координуванням та плануванням господарської діяльності, тим самим покладаючи в основу лінійний принцип роботи, при якому управлінець відділу функціонального виступає одночасно лінійним управлінцем працівників, які йому безпосередньо підпорядковані.

2.3 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Епам-Системз» за 2020-2022 рр.

Проведемо аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Епам Системз» за 2020-2022рр. використовуючи фінансову звітність, наведену в додатку Б.

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства можна оцінити за такими абсолютними показниками: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), валовий прибуток (збиток), фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, чистий прибуток (збиток), загальний капітал підприємства (валюта балансу), власний капітал, залучений капітал необоротні активи, оборотні активи. З таблиці 2.2 видно, що за абсолютними

показниками фінансово-економічного стану на ТОВ «Епам Системз» відбулось покращення фінансового стану.

Таблиця 2.2 – Абсолютні показники фінансової діяльності ТОВ «Епам Системз», тис. грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна значень 2022р. порівняно із 2020р.		Зміна значень 2022р. порівняно із 2021р.	
				Абсолютна, тис. грн	Темп приросту, %	Абсолютна, тис. грн	Темп приросту, %
Загальна вартість майна	5352906	7596548	8932196	3579290	66,87	1335648	17,58
Власний капітал	4032437,5	6353256	7423532,5	3391095	84,10	1070276,5	16,85
Залучений капітал	1320468,5	1243292	1508663,5	188195	14,25	265371,5	21,34
Оборотні активи	3758520	5832692,5	6662138	2903618	77,25	829445,5	14,22
Необоротні активи	1594386	1763855,5	2270058	675672	42,38	506202,5	28,70
Чистий дохід	10445103	14701899	20212715	9767612	93,51	5510816	37,48
Собівартість реалізованої продукції	9133747	12724050	16851566	7717819	84,50	4127516	32,44
8. Валовий прибуток	1311356	1977849	3361149	2049793	156,31	1383300	69,94
Фінансовий результат від операційної діяльності	1300304	1469488	4323623	3023319	232,51	2854135	194,23
Фінансовий результат до оподаткування	1149881	1461660	4200065	3050184	265,26	2738405	187,35
Чистий прибуток	942110	1198502	3443159	2501049	265,47	2244657	187,29

Загальна вартість майна ТОВ «Епам Системз» в 2022р. склала 8932196 тис. грн, що на 66,87% більше порівняно із 2020р. та на 17,58% більше порівняно із 2021 р. Загальна вартість майна ТОВ «Епам Системз» зростає як за рахунок власного, так і за рахунок залученого капіталу.

Величина власного капіталу ТОВ «Епам Системз», як видно з рис. 2.5, в 2022 р. склала 7423532,5 тис. грн, що на 84,1% більше порівняно з 2020 р. та на 16,65% більше порівняно з 2021 р. Власний капітал ТОВ «Епам Системз» зріс за рахунок зростання нерозподіленого прибутку, що є досить позитивною тенденцією. З рис. 2.5 видно також, що власний капітал суттєво перевищує залучений, що є досить позитивною динамікою.

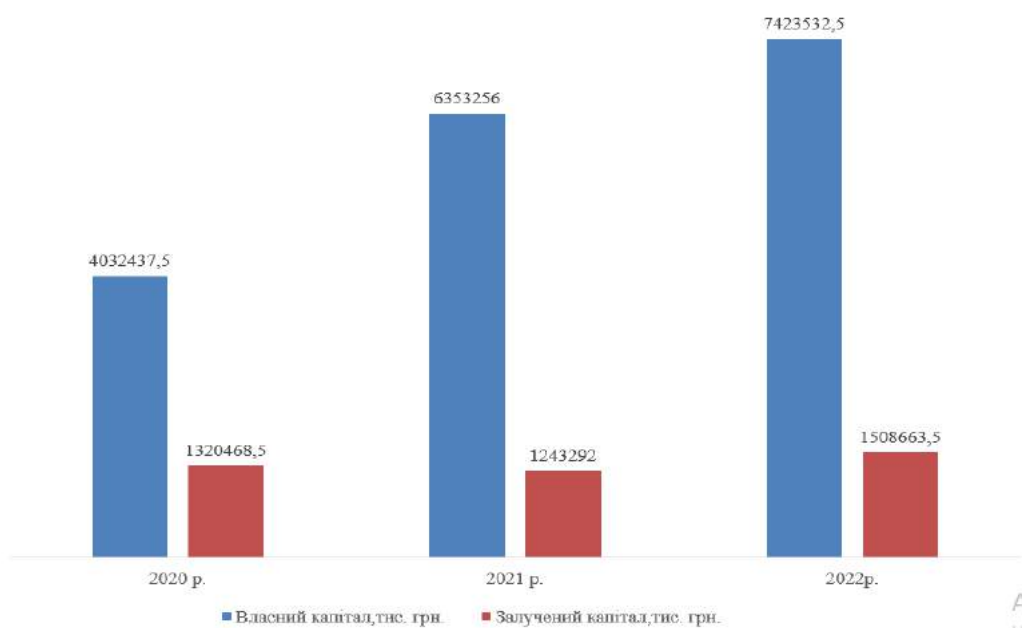


Рисунок 2.5 – Динаміка складу капіталу ТОВ «Епам Системз»

Залучений капітал ТОВ «Епам Системз» також зростав протягом 2020-2022рр. та в 2022р. склав мав динаміку зростання та в 2019 р. склав 1508663,5 тис. грн, що на 14,25% більше порівняно з 2020 р. та на 21,34% більше порівняно з 2021 р. Залучений капітал ТОВ «Епам Системз» зростав у зв'язку із зростанням кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, що є негативною динамікою.

Зростання загальної величини капіталу спричинило зростання й в оборотній та необоротній частині.

Вартість оборотних активів ТОВ «Епам Системз» в 2022р. склала 6662138 тис. грн, що на 77,25% більше порівняно із 2020р. та на 14,22% більше порівняно із 2021р. Зростання оборотних активів відбулось за рахунок

зростання величини запасів та дебіторської заборгованості із внутрішніх розрахунків.

З рис. 2.6 видно, що оборотні активи суттєво переважають необоротні активи. Вартість необоротних активів ТОВ «Епам Системз» в 2022 р. склала 2270058 тис. грн, що на 42,38% більше порівняно із 2020 р. та на 28,7% більше порівняно із 2021 р. Основною причиною зростання необоротних активів стало зростання нематеріальних активів та величини відстрочених податкових активів.

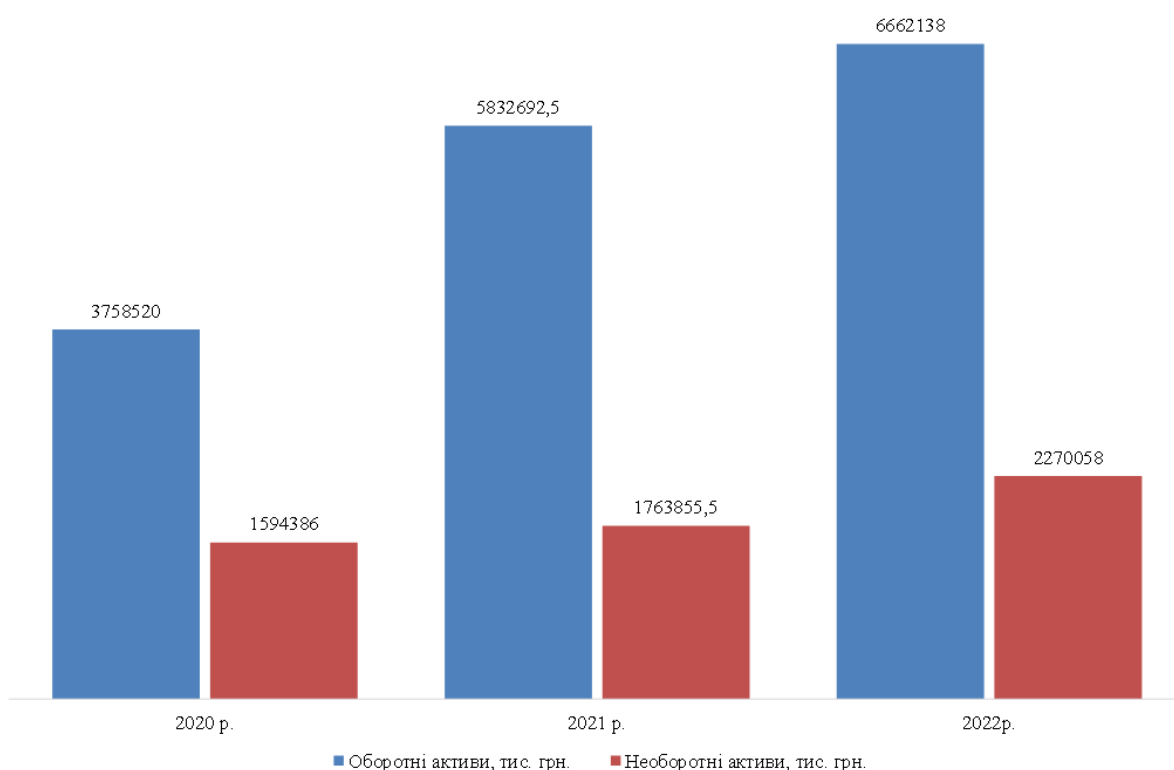


Рисунок 2.6 – Динаміка складу активів ТОВ «Епам Системз»

З рис. 2.7 видно, що негативну динаміку зміни мали й фінансові результати діяльності ТОВ «Епам Системз».

Валовий прибуток ТОВ «Епам Системз» в 2022 р. склав 3361149 тис. грн, що на 156,31% більше порівняно із 2020р. та на 69,94% більше порівняно із 2021р. Валовий прибуток зріс у зв'язку із зростанням обсягів реалізації продукції. В 2022р. ТОВ «Епам Системз» реалізувало продукції на 20212715

тис. грн. Окрім того, позитивній динаміці валового прибутку сприяло те, що собівартість реалізованої продукції зростала меншими темпами порівняно із чистим доходом. Якщо в 2022р. чистий дохід ТОВ «Епам Системз» зріс на 37,48% порівняно із 2021р. та на 93,51% – порівняно із 2020р., то собівартість в аналогічні періоди зросла на 32,44% та 84,5%.

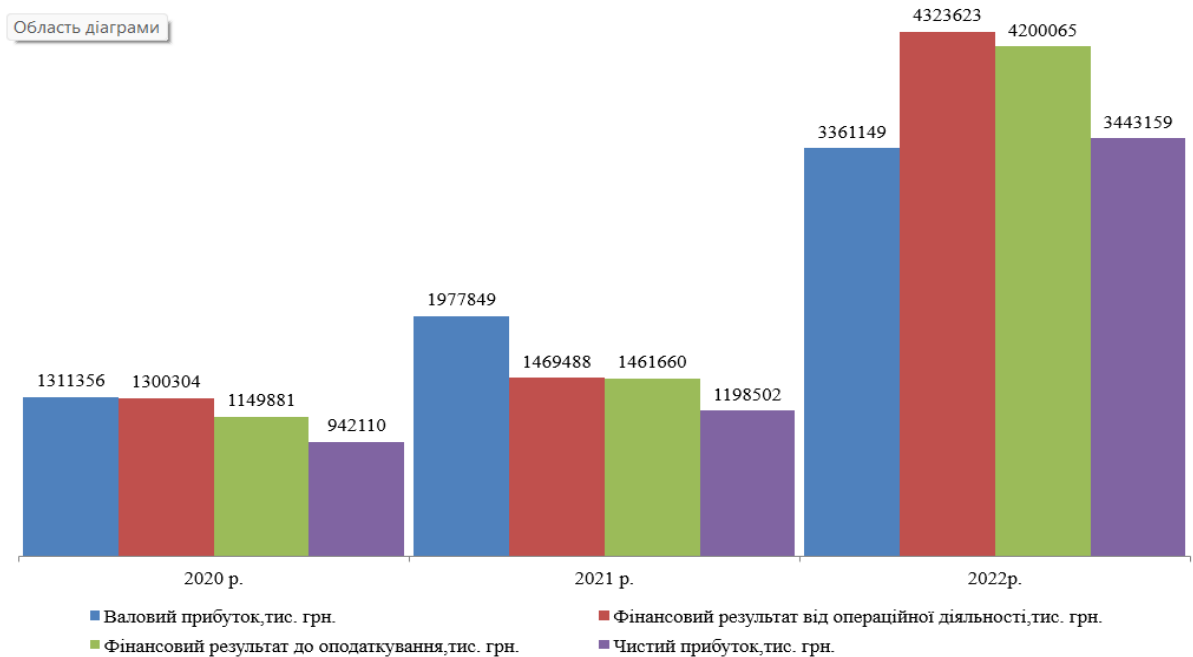


Рисунок 2.7 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Епам Системз»

Фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «Епам Системз» в 2022р. склав 4323623 тис. грн, що на 232,51% більше порівняно із 2020р. та на 194,23% менше порівняно із 2021р. Зростання цього показника спричинене зростанням інших операційних доходів та витрат на збут.

Зростання інших фінансових доходів сприяло зростанню фінансового результату до оподаткування ТОВ «Епам Системз». Прибуток до оподаткування ТОВ «Епам Системз» в 2022р. зріс на 265,26% порівняно із 2020р. та на 187,35% порівняно із 2021р. і склав 4200065 тис. грн.

Усі наведені вище чинники сприяли зростанню й чистого прибутку ТОВ «Епам Системз». Чистий прибуток ТОВ «Епам Системз» в 2022р. склав 3443159 тис. грн, що на 265,47% більше порівняно із 2020р. та на 187,29% більше порівняно із 2021р.

Таким чином, аналіз абсолютних показників, які характеризують фінансово-економічну діяльність ТОВ «Епам Системз» за 2020-2022рр. показав, що підприємство ефективно здійснювало свою діяльність, оскільки зростала вартість майна за рахунок власного та залученого капіталу, покращувались фінансові результати підприємства.

Проведемо оцінку фінансово-економічного стану ТОВ «Епам Системз» за допомогою основних відносних показників.

В першу чергу проаналізуємо рівень фінансової стійкості ТОВ «Епам Системз».

Розрахуємо коефіцієнт автономії ТОВ «Епам Системз», який характеризує частку власних коштів у загальні сумі заборгованості підприємства [38]:

$$K_a = \frac{BK}{K}, \quad (2.1)$$

де BK – величина власного капіталу; K – загальна вартість капіталу.

$$2020\text{р.}: K_a = \frac{4032437,5}{5352906} = 0,75;$$

$$2021\text{р.}: K_a = \frac{6353256}{7596548} = 0,84;$$

$$2022\text{ р.}: K_a = \frac{7423532,5}{8932196} = 0,83.$$

Розрахуємо коефіцієнт концентрації залученого капіталу ТОВ «Епам Системз», який характеризує частку залученого капіталу у загальній сумі капіталу, вкладеного в діяльність підприємства [38]:

$$K_{\text{концЗК}} = \frac{ЗК}{K}, \quad (2.2)$$

де ЗК – вартість залученого капіталу.

$$2020\text{р.} : K_{\text{концЗК}} = \frac{1320468,5}{5352906} = 0,25;$$

$$2021\text{р.} : K_{\text{концЗК}} = \frac{1243292}{7596548} = 0,16;$$

$$2022\text{р.} : K_{\text{концЗК}} = \frac{1508663,5}{8932196} = 0,17.$$

Розрахуємо коефіцієнт фінансового ризику ТОВ «Епам Системз», який характеризує частку залучених коштів у розрахунку на 1 грн. власних коштів позичальника [38]:

$$K_{\text{фр}} = \frac{\text{ЗК}}{\text{ВК}}, \quad (2.3)$$

$$2020\text{р.} : K_{\text{фр}} = \frac{1320468,5}{4032437,5} = 0,33;$$

$$2021\text{р.} : K_{\text{фр}} = \frac{1243292}{6353256} = 0,20;$$

$$2022\text{р.} : K_{\text{фр}} = \frac{1508663,5}{7423532,5} = 0,20.$$

Розрахуємо коефіцієнт маневреності власних коштів ТОВ «Епам Системз», який характеризує ступінь мобільності використання власних коштів [38]:

$$K_{\text{манВК}} = \frac{\text{ВК}-\text{НА}}{\text{ВК}}, \quad (2.4)$$

НА – вартість необоротних активів.

$$2020\text{р.} : K_{\text{манВК}} = \frac{4032437,5-1594386}{4032437,5} = 0,60;$$

$$2021\text{р.} : K_{\text{манВК}} = \frac{6353256-1763855,5}{6353256} = 0,72;$$

$$2022\text{р.} : K_{\text{манВК}} = \frac{7423532,5-2270058}{7423532,5} = 0,69.$$

Проаналізуємо рівень ліквідності ТОВ «Епам Системз».

Розрахуємо коефіцієнт покриття ТОВ «Епам Системз», який характеризує, наскільки поточні зобов'язання можуть бути погашені за рахунок оборотних активів [38]:

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.5)$$

де ОА – оборотні активи; ПЗ – поточні зобов'язання.

$$2020\text{р.}: K_n = \frac{3758520}{940352,5} = 4,00;$$

$$2021\text{р.}: K_n = \frac{5832692,5}{974591,5} = 5,98;$$

$$2022\text{р.}: K_n = \frac{6662138}{1263391} = 5,27.$$

Розрахуємо коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Епам Системз», який показує, на скільки оборотні кошти в розрахунках можуть бути використані для швидкого погашення короткострокових зобов'язань [38]:

$$K_{\text{шл}} = \frac{\text{ОА}-3}{\text{ПЗ}}, \quad (2.6)$$

де ОА – оборотні активи; 3 – запаси.

$$2020\text{р.}: K_{\text{шл}} = \frac{3758520-26948,5}{940352,5} = 3,97;$$

$$2021\text{р.}: K_{\text{шл}} = \frac{5832692,5-31310}{974591,5} = 5,95;$$

$$2022\text{р.}: K_{\text{шл}} = \frac{6662138-46744}{1263391} = 5,24.$$

Розрахуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Епам Системз», який вказує ступінь погашення короткострокових зобов'язань грошовими коштами та цінними паперами [38]:

$$K_{ал} = \frac{ПФІ+ГК}{ПЗ}, \quad (2.7)$$

де ПФІ – поточні фінансові інвестиції;

ГК – грошові кошти та їх еквіваленти.

$$2020р.: K_{ал} = \frac{366934,5}{940352,5} = 0,39;$$

$$2021р.: K_{ал} = \frac{995773,5}{974591,5} = 1,02;$$

$$2022р.: K_{ал} = \frac{1135763}{1263391} = 0,9.$$

Оцінимо ефективність господарської діяльності ТОВ «Епам Системз» за показниками ділової активності та рентабельності.

Розрахуємо коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Епам Системз», який характеризує швидкість обороту капіталу підприємства [38]:

$$K_{обА} = \frac{ЧД}{А}, \quad (2.8)$$

де ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції.

$$2020р.: K_{обА} = \frac{10445103}{5352906} = 1,95(\text{оборотів});$$

$$2021р.: K_{обА} = \frac{14701899}{7596548} = 1,94(\text{оборотів});$$

$$2022р.: K_{обА} = \frac{14701899}{8932196} = 2,26(\text{оборотів}).$$

Розрахуємо коефіцієнт оборотності оборотних активів ТОВ «Епам Системз», який характеризує швидкість обороту оборотних активів підприємства [38]:

$$K_{обOA} = \frac{ЧД}{OA}, \quad (2.9)$$

де ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції.

$$2020р.: K_{обOA} = \frac{10445103}{3758520} = 2,78(\text{оборотів});$$

$$2021р.: K_{обOA} = \frac{14701899}{5832692,5} = 2,52(\text{оборотів});$$

$$2022р.: K_{обOA} = \frac{14701899}{6662138} = 3,03(\text{оборотів}).$$

Розрахуємо коефіцієнт оборотності власного капіталу ТОВ «Епам Системз», який характеризує швидкість обороту власного капіталу [38]:

$$K_{обBK} = \frac{ЧД}{BK}, \quad (2.10)$$

$$2020р.: K_{обBK} = \frac{10445103}{4032437,5} = 2,59(\text{оборотів});$$

$$2021р.: K_{обBK} = \frac{14701899}{6353256} = 2,31(\text{оборотів});$$

$$2022р.: K_{обBK} = \frac{20212715}{7423532,5} = 2,72(\text{оборотів}).$$

Розрахуємо коефіцієнт оборотності залученого капіталу ТОВ «Епам Системз», який показує, наскільки масштаб діяльності підприємства забезпечується залученим капіталом [38]:

$$K_{обЗК} = \frac{ЧД}{ЗК}, \quad (2.11)$$

$$2020р.: K_{обЗК} = \frac{10445103}{1320468,5} = 7,91(\text{оборотів});$$

$$2021\text{р.}: K_{обзК} = \frac{14701899}{1243292} = 11,82(\text{оборотів});$$

$$2022\text{р.}: K_{обзК} = \frac{20212715}{1508663,5} = 13,40(\text{оборотів}).$$

Розрахуємо коефіцієнт рентабельності активів ТОВ «Епам Системз», який характеризує ефективність використання активів підприємства та відображає величину чистого прибутку, сформованого активами підприємства [38]:

$$K_{pA} = \frac{\text{ЧП}}{A} \times 100\%, \quad (2.12)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства.

$$2020\text{р.}: K_{pA} = \frac{942110}{5352906} \times 100\% = 17,6 (\%);$$

$$2021\text{р.}: K_{pA} = \frac{1198502}{7596548} \times 100\% = 15,78(\%);$$

$$2022\text{р.}: K_{pA} = \frac{3443159}{8932196} \times 100\% = 38,55(\%).$$

Розрахуємо коефіцієнт рентабельності власного капіталу ТОВ «Епам Системз», який характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства [38]:

$$K_{pBK} = \frac{\text{ЧП}}{BK} \times 100\%, \quad (2.13)$$

$$2020\text{р.}: K_{pBK} = \frac{942110}{4032437,5} \times 100\% = 23,36(\%);$$

$$2021\text{р.}: K_{pBK} = \frac{1198502}{6353256} \times 100\% = 18,86(\%);$$

$$2022\text{р.}: K_{pBK} = \frac{3443159}{7423532,5} \times 100\% = 46,38(\%).$$

Розрахуємо коефіцієнт рентабельності залученого капіталу ТОВ «Епам Системз», який характеризує ефективність використання залученого капіталу підприємства та визначається за формулою [38]:

$$K_{p3K} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЗК}} \times 100\%, \quad (2.14)$$

$$2020\text{р.}: K_{p3K} = \frac{942110}{1320468,5} \times 100\% = 71,35(\%);$$

$$2021\text{р.}: K_{p3K} = \frac{1198502}{1243292} \times 100\% = 96,40(\%);$$

$$2022\text{р.}: K_{p3K} = \frac{3443159}{1508663,5} \times 100\% = 228,23(\%).$$

Узагальнимо усі розраховані відносні показники фінансово-економічного стану ТОВ «Епам Системз» наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Відносні показники фінансово-економічного стану ТОВ «Епам Системз»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Зміна значень 2022р. порівняно із 2020р.		Зміна значень 2022р. порівняно із 2021р.	
				Абсолютна, тис. грн	Темп при- росту, %	Абсолютна, тис. грн	Темп при- росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт автономії	0,75	0,84	0,83	0,08	10,33	-0,01	-0,63
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,25	0,16	0,17	-0,08	-31,53	0,01	3,20
Коефіцієнт фінансового ризику	0,33	0,20	0,20	-0,12	-37,94	0,00	0,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,60	0,72	0,69	0,09	14,82	-0,03	-3,90
Коефіцієнт покриття	4,00	5,98	5,27	1,28	31,93	-0,71	-11,89
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,97	5,95	5,24	1,27	31,95	-0,72	-12,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,39	1,02	0,90	0,51	130,38	-0,12	-12,01

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів	1,95	1,94	2,26	0,31	15,97	0,33	16,93
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,78	2,52	3,03	0,25	9,17	0,51	20,37
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,59	2,31	2,72	0,13	5,12	0,41	17,66
Коефіцієнт оборотності залученого капіталу	7,91	11,82	13,40	5,49	69,37	1,57	13,30
Коефіцієнт рентабельності активів,%	17,60	15,78	38,55	20,95	119,02	22,77	144,33
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу,%	23,36	18,86	46,38	23,02	98,52	27,52	145,87
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу,%	71,35	96,40	228,23	156,88	219,88	131,83	136,75

З таблиці 2.3 видно, що в цілому в 2022р. відбулось покращення усіх відносних показників, які характеризують фінансово-економічний стан підприємства.

Аналіз показників фінансової стійкості показав, що ТОВ «Епам Системз» є фінансово стійким. З рис. 2.8 видно, що коефіцієнт автономії в 2022 році дещо знизився порівняно з 2021р., проте зріс порівняно із 2021р. В 2022 р. коефіцієнт автономії склав 0,83, що на 0,63% менше порівняно із 2020 р. та на 10,33% більше –порівняно із 2021 р.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ТОВ «Епам Системз» в 2022 р. склав 0,17, тобто лише 17% залученого капіталу підприємства фінансується за рахунок залученого капіталу. Це на 31,53% менше порівняно із 2020р. та на 3,2% більше порівняно із 2021р. Незважаючи на незначне зростання показника, можна вважати досить задовільним стан ТОВ «Епам Системз» з точки зору частки залученого капіталу.

Коефіцієнт фінансового ризику протягом 2021-2022рр. склав 0,2, тобто на кожну гривню власного капіталу ТОВ «Епам Системз» залучало 0,2 гривні залученого капіталу. Порівняно з 2020р. показник зменшився на 37.94%, що є позитивною динамікою.

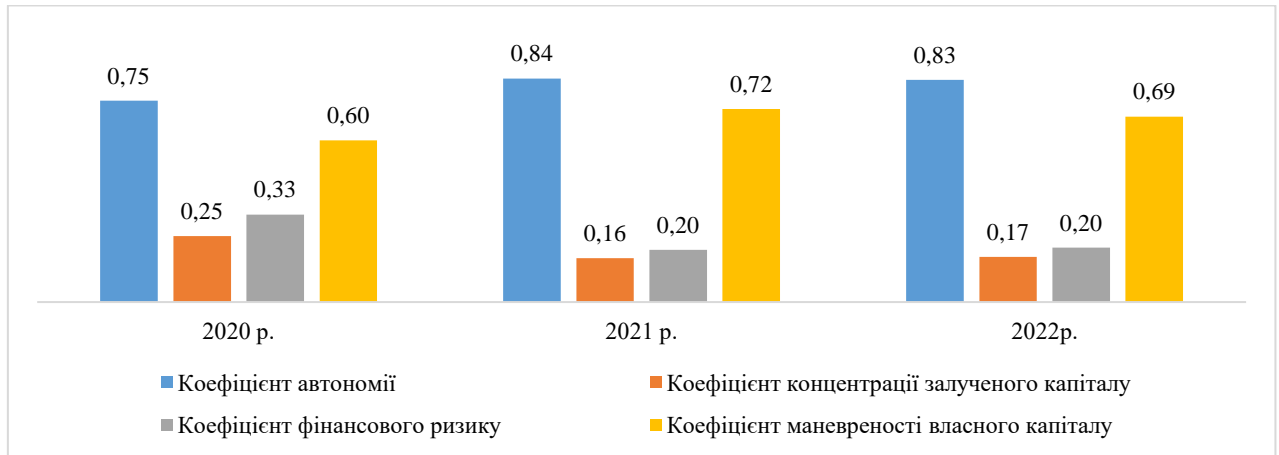


Рисунок 2.8 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Епам Системз»

Коефіцієнт маневреності власних коштів ТОВ «Епам Системз» має нерівномірну динаміку. В 2022р. коефіцієнт маневреності власних коштів ТОВ «Епам Системз» склав 0,69, тобто 69% власного капіталу підприємства знаходилось в обігу, що є досить позитивною динамікою. Коефіцієнт маневреності власних коштів ТОВ «Епам Системз» в 2022р. зріс порівняно із 2020р. на 14,82%, проте зменшився порівняно із 2021р. на 3,9%. Зменшення цього показника є негативною тенденцією.

Разом з тим, аналіз фінансової стійкості ТОВ «Епам Системз» показав, що підприємство має задовільний фінансово-економічний стан, не залежить від зовнішніх джерел фінансування та має достатній обсяг власного оборотного капіталу для фінансування поточної діяльності.

З рис. 2.9 видно, що показники ліквідності ТОВ «Епам Системз» мають позитивну динаміку зростання та відповідають своїм рекомендованим значенням.

Коефіцієнт покриття ТОВ «Епам Системз» в 2020р. склав 5,27, тобто на кожну гривню поточних зобов'язань ТОВ «Епам Системз» має 5,27 грн

оборотних активів. Коефіцієнт покриття ТОВ «Епам Системз» в 2022р. зріс на 31,93% порівняно із 2020р., проте зменшився на 11,89% порівняно із 2021р.

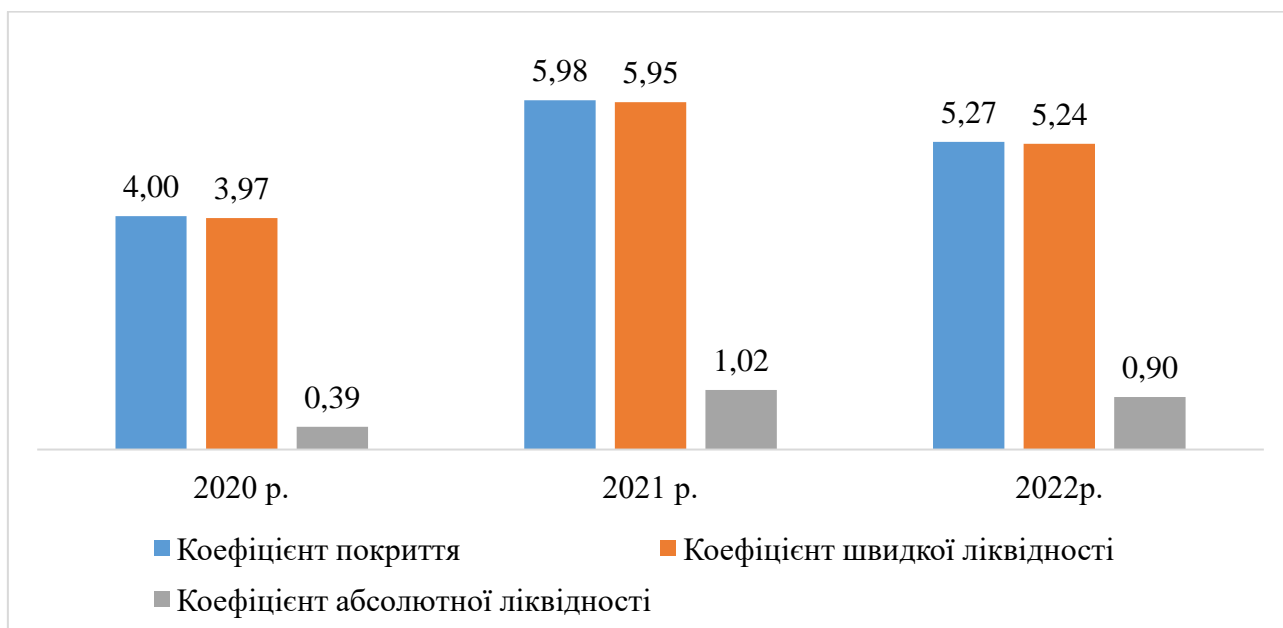


Рисунок 2.9 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Епам Системз»

Коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Епам Системз» в 2022р. склав 5,24, тобто на кожну гривню поточних зобов'язань підприємство мало 5,24 гривень коштів у розрахунках. Значення показника більше на 31,95% більше порівняно із 2020р., проте на 12,04% менше порівняно із 2021р.

Аналогічну динаміку має коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2020-2022 рр. Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2022р. склав 0,9, що на 130,38% більше порівняно із 2020р. та на 12,01% менше порівняно із 2021р.

Отже, аналіз фінансово-економічного стану за показниками ліквідності показав, що ТОВ «Епам Системз» є ліквідним підприємством, проте йому варто вжити заходів для уникнення подальшого зниження показників.

Оцінка фінансово-економічного стану за показниками оборотності та рентабельності показав, що ТОВ «Епам Системз» має високу ділову активність та є рентабельним.

Коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Епам Системз» в 2022р. склав 2,26 оборотів, тобто з кожної гривні, вкладеної в оборотні активи, ТОВ «Епам

Системз» отримувало 2,26 гривень чистого доходу. Це на 15,97% більше порівняно із 2020р. та на 16,93% більше порівняно із 2021р.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів ТОВ «Епам Системз» в 2022р., як видно з рис. 2.10, склав 3,03 обороти, що на 9,17% більше порівняно із 2020р. та на 20,37% більше порівняно із 2021р.

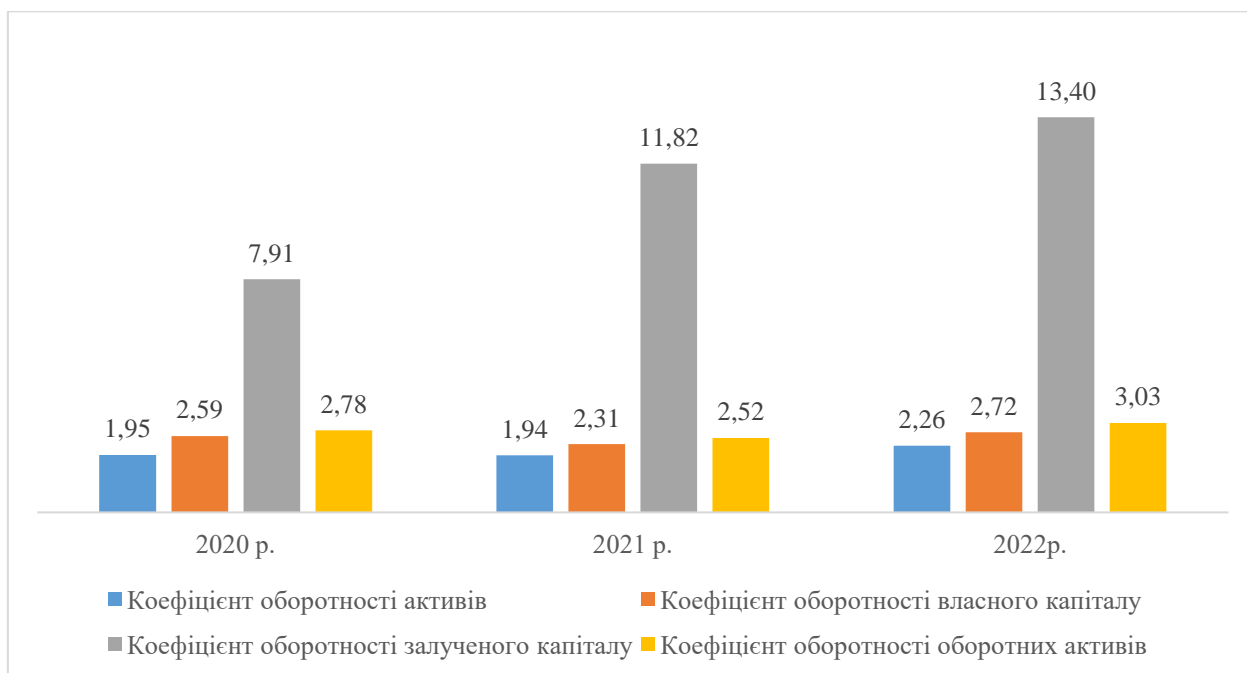


Рисунок 2.10 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Епам Системз»

Коефіцієнт оборотності власного капіталу ТОВ «Епам Системз» в 2022р. склав 2,72, що на 5,12% більше порівняно із 2020р. та на 17,66% – порівняно із 2021р.

Коефіцієнт оборотності залученого капіталу ТОВ «Епам Системз» в 2023р. склав 13,4 оборотів, що на 69,37% більше порівняно із 2020р. та на 13,3% – порівняно із 2021р.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Епам Системз», як видно з рис. 2.11, показав, що на підприємстві спостерігається позитивна динаміка зростання рівня показників.

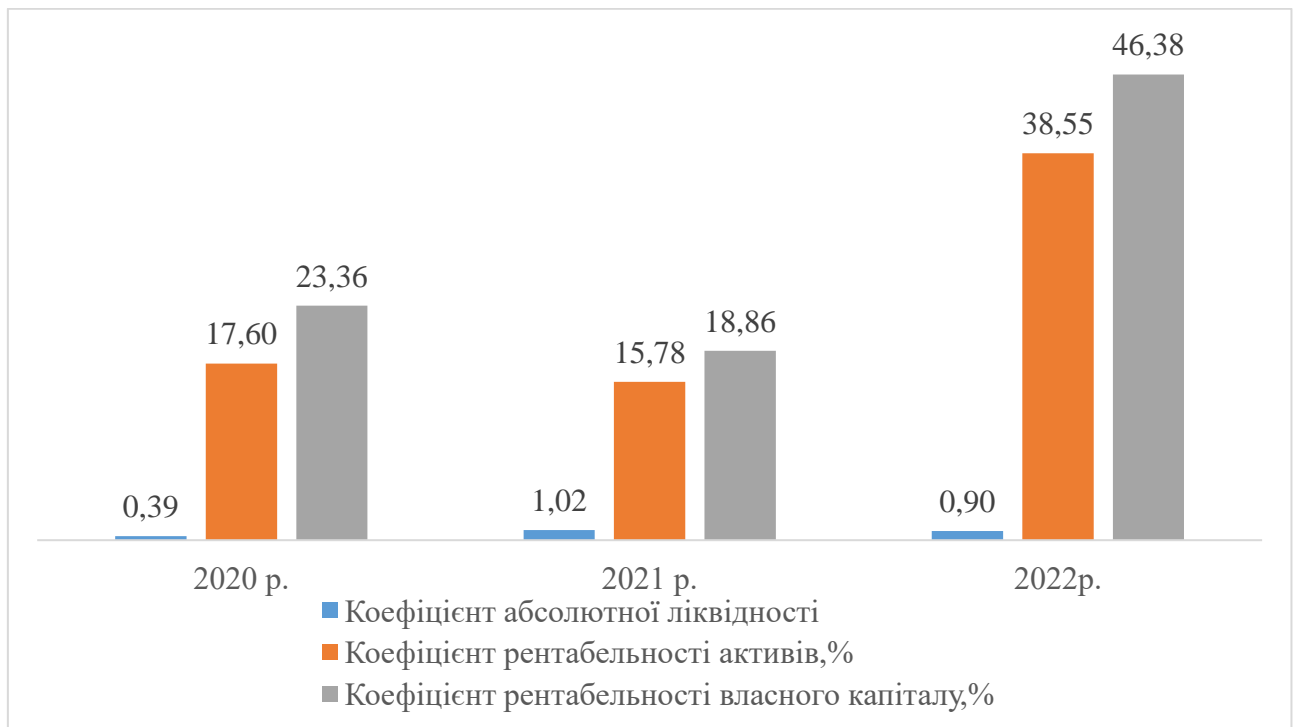


Рисунок 2.11 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Епам Системз»

Коефіцієнт рентабельності активів ТОВ «Епам Системз» склав 38,55%, тобто з кожної гривні, вкладеної в активи, ТОВ «Епам Системз» отримувало 38,55 копійок чистого прибутку, що на 119,02% більше порівняно із 2020р та на 144,33% – порівняно із 2021 р. Зростання показника свідчить про зростання ефективності використання активів підприємства.

Підвищилась ефективність використання власного капіталу ТОВ «Епам Системз», оскільки рентабельність власного капіталу ТОВ «Епам Системз» в 2022р. зростає до 46,38%, тобто на 98,52% порівняно із 2020р. та на 145,87% – порівняно із 2021р.

Аналогічну динаміку має і коефіцієнт рентабельності залученого капіталу ТОВ «Епам Системз». Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу ТОВ «Епам Системз» в 2022р. склав 228,23%, що менше на 219,88% порівняно із 2020р. та на 136,75% – порівняно із 2021р.

Таким чином, проведений аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Епам Системз» показав, що на підприємстві основні показники фінансово-

економічної діяльності мають динаміку зростання. Аналіз абсолютних показників, які характеризують фінансово-економічну діяльність ТОВ «Епам Системз» за 2020-2022рр. показав, що підприємство ефективно здійснювало свою діяльність, оскільки зростала вартість майна за рахунок власного та залученого капіталу, покращувались фінансові результати підприємства.

ТОВ «Епам Системз» є фінансово стійким, ліквідним підприємством, має високий рівень ділової активності та рентабельності.

2.4 Оцінка управління персоналом ТОВ «Епам-Системз» за 2020-2022 рр

Проаналізуємо стан управління персоналом ТОВ «Епам Системз».

ТОВ «Епам Системз» пишається своєю стабільною та добре скоординованою командою - професіоналами з цінними навичками, знаннями та досвідом. Повага до прав і потреб працівників, застосування підходів, орієнтованих на майбутнє, забезпечення постійного навчання та підготовки програм є основою управління персоналом.

Система управління персоналом гармонізована з законодавством України. Політика з управління персоналом регламентує процеси пошуку працівників, винагороди, кар'єрного зростання, навчання та розвитку. У своїй діяльності! ТОВ «Епам Системз» поважає особисті свободи, права та цінність людини, не допускаються будь-які форми утисків на робочому місці та поведінка, яка б розглядалася як образлива і неприйнятна.

Неприпустимою є дискримінація або надання переваг залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, віку, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру занять, місця проживання та інших обставин.

Основними критеріями для прийняття рішень стосовно персоналу є кваліфікація працівника, професійні здібності, фактичні досягнення та інші критерії, пов'язані з роботою фахівця. Компанія підтримує та заохочує

ініціативність і винахідливість працівників, сприяє розвитку та реалізації умінь і здібностей персоналу.

Стратегія управління персоналом спрямована:

- на залучення найкращих фахівців на ринку праці;
- забезпечення гідного рівня винагороди та заохочення працівників;
- розвиток потенціалу працівників;
- формування єдиної корпоративної культури.

ТОВ «Епам Системз» має розгалужену організаційну структуру.

На підприємстві розроблено посадові інструкції стосовно всіх посад, які існують в ТОВ «Епам Системз».

З метою формування сприятливого мотиваційного клімату на ТОВ «Епам Системз» використовуються соціально-психологічні методи управління персоналом, які засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливу на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Для цього підприємство вживає такі заходи:

- створення спільності, де формується здоровий психологічний клімат і творча атмосфера;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки та стимулювання соціального розвитку колективу;
- впровадження моральних санкцій та заохочень;
- забезпечення соціального захисту.

Оплата праці складається з основної зарплати, додаткової винагороди та інших компенсаційних виплат.

Основна зарплата встановлюється у вигляді окладів, що залежать від виконаної роботи, затверджених керівником.

Додаткова винагорода - це винагорода за перевиконану норму, творчість, спеціальні умови праці та стаж. Це включає доплати, надбавки,

гарантійні та компенсаційні виплати, премії за досягнення цілей, винагороди за стаж роботи на підприємстві.

Оцінимо ефективність управління персоналом, через визначення стабільності кадрів підприємства.

З метою аналізу плинності кадрів підприємства використаємо дані, наведені в таблиці 2.4. З таблиці 2.4 видно, що на ТОВ «Епам Системз» в 2022р. відбулось зростання чисельності працівників порівняно із 2017р. на 5 чоловік, проте скорочення порівняно із 2018р. на 3 чоловіки. Підприємство має незначну кількість персоналу.

Таблиця 2.4 – Рух кадрів на ТОВ «Епам Системз»

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Зміна 2022 р. порівняно з	
				2020р.	2021р.
Середня кількість працівників, чол.	277	355	367	90	12
Чисельність працівників, які працюють в умовах неповного робочого часу	0	0	0	0	0
Чисельність працівників, які працюють за сумісництвом	0	0	0	0	0
Кількість прийнятих працівників, чол.	50	82	55	5	-27
Кількість працівників, що вибули, чол.	35	4	43	8	39

З таблиці 2.4 видно, що протягом 2020-2022рр. на ТОВ «Епам Системз» усі працівники працювали повний робочий день.

В 2022р. на ТОВ «Епам Системз» прийнято 55 працівників, що на 5 більше порівно із 2020р., проте на 27 працівників менше порівняно із 2021р.

З ТОВ «Епам Системз» в 2022р. вибуло 43 чоловіка, що на 8 чоловік більше порівно із 2020р. та на 39 – порівняно із 2021р.

Використовуючи дані таблиці 2.4 визначимо показники, які характеризують рух працівників.

Визначимо коефіцієнт обороту з прийому ТОВ «Епам Системз» за формулою (1.1):

$$2020\text{р.}: K_{\text{П}} = \frac{50}{277} \times 100\% = 18,05\%;$$

$$2021\text{р.}: K_{\text{П}} = \frac{82}{355} \times 100\% = 23,1\%;$$

$$2022\text{р.}: K_{\text{П}} = \frac{55}{367} \times 100\% = 14,99\%.$$

Визначимо коефіцієнт обороту з вибуття ТОВ «Епам Системз» за формулою (1.2):

$$2020\text{р.}: K_{\text{В}} = \frac{35}{277} \times 100\% = 12,64\%;$$

$$2021\text{р.}: K_{\text{В}} = \frac{4}{355} \times 100\% = 1,13\%;$$

$$2022\text{р.}: K_{\text{В}} = \frac{43}{367} \times 100\% = 11,72\%.$$

Визначимо коефіцієнт загального обороту ТОВ «Епам Системз» за формулою (1.3):

$$2020\text{р.}: K_{\text{З}} = \frac{50 + 35}{277} \times 100\% = 30,69\%;$$

$$2021\text{р.}: K_{\text{З}} = \frac{82 + 4}{355} \times 100\% = 24,23\%;$$

$$2022\text{р.}: K_{\text{З}} = \frac{55 + 43}{367} \times 100\% = 26,7\%.$$

Визначимо коефіцієнт чистого доходу ТОВ «Епам Системз» в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці за формулою (1.5):

$$2020\text{р.}: \text{Крент}_1 = \frac{10445103}{172155} = 60,67;$$

$$2021\text{р.}: \text{Крент}_1 = \frac{14701899}{206038} = 71,36;$$

$$2022\text{р.}: \text{Крент}_1 = \frac{20212715}{248108} = 81,47.$$

Визначимо коефіцієнт валового прибутку ТОВ «Епам Системз» в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці за формулою (1.6):

$$2020\text{р.}: \text{Крент}_2 = \frac{1311356}{172155} = 7,62;$$

$$2021\text{р.}: \text{Крент}_2 = \frac{1977849}{206038} = 9,6;$$

$$2022\text{р.}: \text{Крент}_2 = \frac{3361149}{248108} = 13,55.$$

Визначимо коефіцієнт чистого прибутку ТОВ «Епам Системз» в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці за формулою (1.7):

$$2020\text{р.}: \text{Крент}_3 = \frac{942110}{172155} = 5,47;$$

$$2021\text{р.}: \text{Крент}_3 = \frac{1198502}{206038} = 5,82;$$

$$2022\text{р.}: \text{Крент}_3 = \frac{3443159}{248108} = 13,88.$$

Розраховані показники зведемо в таблицю з метою оцінки динаміки їх зміни.

З таблиці 2.5 видно, що на ТОВ «Епам Системз» достатньо ефективно управління персоналом.

Таблиця 2.5 – Аналіз управління персоналом ТОВ «Епам Системз»

Показник	Значення			Відхилення значень 2022р. від	
	2020р	2021р	2022р	2020р.	2021р
Коефіцієнт обороту з прийому, %	18,05	23,10	14,99	-16,98	-35,12
Коефіцієнт обороту вибуття, %	12,64	1,13	11,72	-7,27	939,85
Коефіцієнт загального обороту, %	30,69	24,23	26,70	-12,98	10,23
Коефіцієнт чистого доходу в розрахунку на 1 грн фонду оплати	60,67	71,36	81,47	34,27	14,17
Коефіцієнт валового прибутку в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці	7,62	9,60	13,55	77,85	41,12
Коефіцієнт чистого прибутку в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці	5,47	5,82	13,88	153,59	138,57

На ТОВ «Епам Системз» високий рівень плинності персоналу, проте це типовим для ІТ-компаній.

Високими є й значення коефіцієнтів обороту з прийому та вибуття ТОВ «Епам Системз». Коефіцієнт загального обороту персоналу ТОВ «Епам Системз» в 2022р. склав 26,7%, що на 12,98% менше порівняно із 2020р. та на 10,23% більше порівняно із 2021р. В 2019р. порівняно із 2018р. відбулось і

значне звільнення працівників, оскільки коефіцієнт обороту вибуття зріс на 189,47%.

На ТОВ «Епам Системз» спостерігається зростання ефективності використання робочої сили.

Коефіцієнт чистого доходу в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці характеризує величину чистого доходу ТОВ «Епам Системз» на 1 грн фонду оплати праці. В 2022р. з кожної гривні, виплаченої в якості оплати праці ТОВ «Епам Системз» отримувало 81,47 грн чистого доходу, що на 34,27% більше порівняно із 2020р. та на 14,17% більше порівняно із 2021р.

Коефіцієнт валового прибутку в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці та коефіцієнт чистого прибутку на в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці на ТОВ «Епам Системз» за 2020-2022рр. також мали позитивну динаміку зростання.

В 2022 р. з кожної гривні фонду оплати праці ТОВ «Епам Системз» отримувало 7,62 грн валового прибутку. Значення показника в 2022р. зросло на 77,85% порівняно із 2020 р. та на 41,12% порівняно із 2021 р.

Коефіцієнт чистого прибутку в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці ТОВ «Епам Системз» в 2022р. склав лише 13,88%, тобто з кожної гривні фонду оплати праці ТОВ «Епам Системз» отримувало 13,88 грн чистого прибутку. Це на 153,59% більше порівняно із 2020р. та на 138,57% – порівняно із 2021р.

Таким чином, проведений аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «Епам Системз» показав, що протягом 2020-2022рр. підприємство мало недостатньо ефективне управління персоналом. На ТОВ «Епам Системз» високий рівень плинності кадрів, висока ефективність використання робочої сили. На підприємстві здійснюється підвищення професійного рівня працівників.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз ІТ галузі України показав, що протягом 2017-2022рр. спостерігалось постійне зростання кількості працівників, задіяних в роботі ТОП-50 ІТ компаній України. Разом з тим, найбільша кількість працівників спостерігалась саме в 2022р. і склала 100,3 тис. чоловік, тоді як в 2023р. стрімко зменшилась до 86,3 тис. чоловік. До 2022р. зростала й динаміка ІТ-експорту та обсяг ІТ ринку. Проте в 2023р. у зв'язку із значними безпековими ризиками ситуація значно погіршується.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Епам Системз» показав, що на підприємстві основні показники фінансово-економічної діяльності мають динаміку зростання. Аналіз абсолютних показників, які характеризують фінансово-економічну діяльність ТОВ «Епам Системз» за 2020-2022рр. показав, що підприємство ефективно здійснювало свою діяльність, оскільки зростала вартість майна за рахунок власного та залученого капіталу, покращувались фінансові результати підприємства.

ТОВ «Епам Системз» є фінансово стійким, ліквідним підприємством, має високий рівень ділової активності та рентабельності.

Проведений аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «Епам Системз» показав, що протягом 2020-2022рр. підприємство мало недостатньо ефективно управління персоналом. На ТОВ «Епам Системз» високий рівень плинності кадрів, висока ефективність використання робочої сили. На підприємстві здійснюється підвищення професійного рівня працівників.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ ПІДПРИМСТВ

3.1 Пропозиції з покращення управління персоналом ІТ галузі

ІТ галузь в Україні має значний потенціал для подальшого розвитку з ряду причин:

- Талановитий ІТ-персонал: Україна відома своїми талановитими ІТ-спеціалістами. Висока технічна кваліфікація, знання англійської мови та гнучкість у розв'язанні завдань роблять українських ІТ-фахівців дуже конкурентоспроможними на світовому ринку.

- Стабільне зростання експорту послуг: Україна активно працює над розвитком ІТ-аутсорсингу та розробки програмного забезпечення. Завдяки цьому, країна змогла стати важливим гравцем на глобальному ІТ-ринку, що сприяло збільшенню експорту ІТ-послуг.

- Інноваційна культура: Українські ІТ-компанії активно працюють над розвитком нових технологій, дослідженнями та інноваціями. Це сприяє залученню інвестицій у сферу досліджень та розвитку.

- Розвиток стартап-екосистеми: Україна вже має активну та динамічну стартап-сцену, яка привертає інвестиції та підтримку від міжнародних інкубаторів, акселераторів та венчурних фондів.

- Підтримка держави: Держава працює над створенням сприятливого бізнес-клімату для ІТ-сектору, включаючи спеціальні податкові умови, інвестиційні стимули та розвиток освіти в ІТ-сфері.

- Зростання попиту на ІТ-послуги: Цифрова трансформація у різних галузях економіки створює значний попит на розробники програмного забезпечення, аналітиків, спеціалістів з штучного інтелекту та інших ІТ-фахівців.

Однак, є деякі виклики, з якими Україні потрібно впоратися, такі як бюрократичність, потреба у покращенні освітньої системи та захист особистих даних.

ІТ галузь України, незважаючи на свій значний потенціал, також стикається зі своїми викликами:

- Нестабільність національної економіки: Зміни у економіці України можуть вплинути на ІТ сектор, особливо на стартапи та малі компанії, які можуть бути більш чутливими до економічних турбуленцій.

- Нестабільність політичної ситуації: Політична нестабільність та конфлікти можуть стати перешкодою для розвитку бізнесу та привертання інвестицій.

- Бюрократичність та недоліки в законодавстві: Складні процедури реєстрації бізнесу, податкова та регуляторна обтяженість можуть ускладнювати роботу ІТ компаній та знижувати їх конкурентоспроможність.

- Нестабільність ринку праці: Попри те, що в ІТ секторі існує значний попит на спеціалістів, виникає проблема з відповідністю навчання студентів потребам ринку праці, що може призвести до дисбалансу між навичками, які надає освіта, і потребами компаній.

У цілому, перспективи розвитку ІТ галузі в Україні залишаються позитивними, і вона продовжує бути однією з ключових галузей, що визначають економічний розвиток країни. Покращення управління персоналом в ІТ компанії може бути важливим для забезпечення ефективності, мотивації працівників та досягнення цілей. Ось кілька напрямків, які можуть бути корисними для покращення управління персоналом в ІТ компанії:

1. Створення стимулюючого середовища:

- Забезпечення та стимулювання творчого мислення та інновацій серед працівників.

- Створення комфортних умов роботи, включаючи гнучкий графік, можливість віддаленої роботи та інші переваги.

2. Професійний розвиток:

- Впровадження програм професійного навчання та розвитку для працівників.

- Стимулювання участі у конференціях, семінарах та курсах для оновлення знань.

3. Ефективна система оцінки праці:

- Визначення чітких КРІ (ключових показників ефективності) для оцінки успішності та внеску працівників.

- Проведення регулярних оглядів, щоб обговорювати досягнення та встановлювати нові цілі.

4. Розвиток лідерства:

- Програми тренінгів для керівників та виховання лідерів у внутрішній команді.

- Підтримка та розвиток навичок управління персоналом та командами.

5. Збереження талантів:

- Розробка програм заохочення та розвитку для утримання талановитих працівників.

- Створення привабливої корпоративної культури, яка підтримує розвиток та викликає інтерес серед персоналу.

6. Впровадження технологій:

- Використання HR-технологій для автоматизації процесів управління персоналом, таких як системи управління відпустками, системи відстеження робочого часу та інші.

- Впровадження інструментів аналізу даних для прогнозування потреб у кадрах та оцінки продуктивності.

7. Відкритий комунікаційний процес:

- Забезпечення відкритої комунікації між керівництвом та співробітниками.

- Створення механізмів зворотнього зв'язку для працівників для висловлення пропозицій, ідей та скарг.

8. Адаптація до змін:

- Гнучкість у реагуванні на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації.
- Забезпечення підтримки та ресурсів для адаптації до швидкозмінюваних технологій та ринків.

Ці напрямки можуть слугувати як основа для подальшого вдосконалення управління персоналом в ІТ компанії, сприяючи покращенню продуктивності та задоволеності працівників.

Створення моделі управління персоналом для ІТ компанії передбачає врахування специфіки галузі та потреб її працівників.

Запропоновано структурно-логічну модель управління персоналом для вітчизняних ІТ-компаній. На першому етапі відбувається рекрутинг та найм. Цей етап передбачає стратегічне планування кадрів та активне просування бренду роботодавця, ефективні процеси відбору.

Для забезпечення стратегічного планування кадрів необхідно здійснити аналіз ринку, спрогнозувати потреби у кадрах та розробити стратегію приваблення та залучення талановитих спеціалістів.

Активне просування бренду роботодавця передбачає створення позитивного іміджу компанії, що привертає та утримує таланти.

Важливим є використання технік оцінки кандидатів, проведення співбесід, тестування навичок тощо.

Другою складовою моделі є оцінка та розвиток, який передбачає оцінку та визначення ключових компетенцій, планування кар'єрного росту.

Для цього необхідним є розроблення систем оцінки, які враховують специфіку роботи в ІТ, ідентифікація потреб у розвитку.

Планування кар'єрного росту передбачає побудову системи підвищення кваліфікації, можливості для розвитку та зростання у внутрішній структурі.

Важливим є побудова ефективної системи стимулювання та мотивації.

Система компенсації має передбачати прозорі та конкурентоспроможні системи оплати праці, бонусні програми, премії за досягнення цілей.

Важливим є забезпечити оптимальні робочі умови та баланс роботи та особистого життя. Для цього в компаніях варто впровадити гнучкість у

робочих графіках, підтримку роботи здалеку, забезпечення комфортного робочого середовища.



Рисунок 3.1 – Структурно-логічна модель управління персоналом для вітчизняних ІТ-компаній

Не менш важливим елементом є управління проектами та комунікація, розвиток лідерства та культури компанії.

При цьому ІТ-компаніям необхідно застосовувати HR-технології, зокрема програмне забезпечення для автоматизації HR-процесів, таких як системи управління персоналом (HRM), аналітика та звітність.

Отже, сформовано напрямки покращення діяльності ІТ галузі та запропоновано структурно-логічну модель управління персоналом для вітчизняних ІТ-компаній.

3.2 Пропозиції щодо покращення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Епам-Системз»

Управління проектами є критично важливим аспектом успіху будь-якої організації. Поглиблене розуміння основних напрямків поліпшення цього процесу визначає його ефективність та спроможність вирішувати завдання вчасно та з відповідністю вимогам. Для цього важливим є створити задовільний соціально-психологічний клімат в колективі.

Соціально-психологічний клімат описує стан взаємин та умов спільної діяльності у колективі. Це включає відношення між колегами, співробітниками та керівництвом. Основні показники сприятливого соціально-психологічного клімату включають:

Суб'єктивні аспекти:

- Взаємна довіра та високі очікування від кожного члена групи.
- Конструктивна критика у справах.
- Вільне висловлення власної думки під час обговорення загальних питань.
- Відсутність тиску зі сторони керівництва та визнання права на прийняття важливих рішень для колективу.
- Інформованість про задачі та стан справ у колективі.
- Задоволеність відносинами у групі та почуття приналежності.

- Високий рівень емоційної підтримки й допомоги в стресових ситуаціях.

- Взяття кожним з учасників відповідальності за стан справ у колективі.

Об'єктивні аспекти:

- Високі показники продуктивності роботи.

- Низький рівень змін у складі персоналу.

- Висока трудова дисципліна.

- Відсутність напруги та конфліктів у колективі.

Загалом, характер соціально-психологічного клімату залежить від рівня розвитку групи. Існує позитивний зв'язок між станом клімату у розвиненому колективі та ефективністю його спільної діяльності, згуртованістю. Щоб забезпечити оптимальне управління діяльністю та психологічним кліматом у колективі, необхідно, щоб керівництво мало спеціальні знання та вміння.

Як краще використовувати спеціальні заходи на підприємстві:

- Науково обґрунтований підбір, навчання та періодична атестація керівництва: Це означає важливість обрання правильних керівників та їх постійне навчання та оцінку, що базується на наукових даних.

- Створення первинних колективів з урахуванням психологічної сумісності: Важливо формувати команди з урахуванням того, як співпраця між її членами впливає на робочий процес.

- Використання соціально-психологічних методів для розвитку навичок взаєморозуміння та взаємодії: Це допомагає сприяти позитивним відносинам і комунікації у колективі.

- Соціально-психологічний клімат визначається стилем керівництва. У керівника, щоб оптимізувати цей клімат, важливо довіряти найбільш активним, свідомим та авторитетним членам колективу.

Для вирішення проблеми соціально-психологічного клімату, важливо розглядати фактори, що на нього впливають. Розглянемо деякі з них:

- Типи офіційних організаційних зв'язків: Вони впливають на розвиток групи як колективу. Моделі спільної діяльності також визначають рівень згуртованості групи і сприяють її успішності.

- Неофіційна організаційна структура: Важливість дружніх контактів та співпраці, які формують інший клімат порівняно з конфліктними відносинами.

- Співвідношення формальної та неформальної структур: Їхня взаємодія також визначає клімат групи.

- Стиль керівництва: Відносини між керівником та колективом також впливають на клімат. Керівник, який демонструє уважність до співробітників, зазвичай задоволені своєю роботою.

- Індивідуальні психологічні особливості: Кожна людина унікальна, і її психологічні риси впливають на колективний клімат.

Залучення працівників до процесу прийняття рішень є важливим елементом для збільшення ефективності, створення відчуття власної відповідальності та підвищення мотивації всього колективу.

Висновки до третього розділу

Сформовано напрямки покращення діяльності ІТ галузі та запропоновано структурно-логічну модель управління персоналом для вітчизняних ІТ-компаній.

Запропоновано напрямки покращення соціально-психологічного клімату.

ВИСНОВКИ

В роботі сформовано пропозиції та рекомендації щодо покращення фінансового стану ІТ-підприємств на основі аналізу управління персоналом підприємств.

1. Систематизація підходів показала, що під управлінням персоналом розуміють процес управління людськими ресурсами з метою досягнення цілей організації. Узагальнено функціями системи управління персоналом. Визначено складові системи управління персоналом.

2. Узагальнення особливостей управління персоналом в ІТ-компаніях показало, що в таких компаніях велика увага приділяється оцінці та розвитку персоналу з метою спонукання самосвідомості та особистого професійного зростання працівників, а також поліпшення командної взаємодії для ефективного розвитку продуктів. У ІТ-компаніях адаптація персоналу відбувається швидко через активне створення комфортних умов для працівників, що сприяє досягненню поставлених цілей.

3. Для ІТ-сфері характерним є, що компанії регулярно приймають нових працівників, а так само часто працівники залишають їх з різних причин. Тривалість роботи ІТ-спеціалістів у одній компанії зазвичай коливається від півтора до двох років. Для збереження та залучення нового персоналу, а також стимулювання продуктивності у ІТ-компаніях значна увага приділяється формуванню соціального пакету.

4. В ІТ-сфері більшість технологій менеджменту персоналу є наразі диджиталізованими. Узагальнено етапи реалізації технологій адаптації нового персоналу в ІТ компаніях. Проаналізовано особливості управління проектами в ІТ-компаніях.

5. Аналіз управління персоналом доцільно проводити в такій послідовності: оцінити стан оплати праці та моральний клімат на підприємстві; плинність кадрів підприємства; аналіз показників рентабельності.

6. Проведений аналіз ІТ галузі України показав, що протягом 2017-2022рр. спостерігалось постійне зростання кількості працівників, задіяних в роботі ТОП-50 ІТ компаній України. Разом з тим, найбільша кількість працівників спостерігалась саме в 2022р. і склала 100,3 тис. чоловік, тоді як в 2023р. стрімко зменшилась до 86,3 тис. чоловік. До 2022р. зростала й динаміка ІТ-експорту та обсяг ІТ ринку. Проте в 2023р. у зв'язку із значними безпековими ризиками ситуація значно погіршується.

7. Проведений аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Епам Системз» показав, що на підприємстві основні показники фінансово-економічної діяльності мають динаміку зростання. Аналіз абсолютних показників, які характеризують фінансово-економічну діяльність ТОВ «Епам Системз» за 2020-2022рр. показав, що підприємство ефективно здійснювало свою діяльність, оскільки зростала вартість майна за рахунок власного та залученого капіталу, покращувались фінансові результати підприємства.

8. ТОВ «Епам Системз» є фінансово стійким, ліквідним підприємством, має високий рівень ділової активності та рентабельності.

9. Проведений аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «Епам Системз» показав, що протягом 2020-2022рр. підприємство мало недостатньо ефективного управління персоналом. На ТОВ «Епам Системз» високий рівень плинності кадрів, висока ефективність використання робочої сили. На підприємстві здійснюється підвищення професійного рівня працівників.

10. Сформовано напрямки покращення діяльності ІТ галузі та запропоновано структурно-логічну модель управління персоналом для вітчизняних ІТ-компаній.

Запропоновано напрямки покращення соціально-психологічного клімату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Єпіфанова І. Ю., Колесников Ю. С. Управління проектами підприємств в умовах військового часу. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 2-3 березня 2023 року : збірник наукових праць. Вінниця: ВНТУ, 2023.
<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2023/paper/viewFile/17160/14301>.
2. Джеджула В. В., Колесников Ю. С. Аналіз особливостей управління персоналом підприємств ІТ-галузі НТКП ВНТУ. Факультет менеджменту та інформаційної безпеки. ЛІІ Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2024)
<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/view/19766/16355>.
3. Колесников Ю. С. Аналіз стану та розвитку ІТ-галузі. Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)
<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/schedConf/presentations>
4. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Колесников Ю. С., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. Innovation and Sustainability. 2023. №3. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3>
5. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства [Електронний ресурс]. URL: <http://pidruchniki.ws/>
6. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (114). Ч. 1. С. 127-131.
7. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. Економіка і суспільство. 2018. №17. С. 216-224.
8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

9. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
10. V S P Rao Personnel Management Concepts. https://acecollege.in/CITS_Upload/Downloads/Books/1062_File.pdf
11. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. №1(47). С. 69-77.
12. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. 140 с.
13. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й. , Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
14. Taylor Frederick Winslow. Scientific management. Monograph. Harper & Brothers.
15. Dumez Hervé. Fayol Henri. Performativity of his ideas and oblivion of their creator. 2018. ffhal01676825f. <https://hal.science/hal-01676825/document>
16. Weber M. The Theory of Social and Economic Organizations / M. Weber ; ed. A. M. Henderson and T. Parsons. N.Y. : Free Press, 1947. 15(1). 436 p. <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.276724/page/n11/mode/2up>
17. Maslow A. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. Vol. 50. № 4. P. 370–396.
18. McGregor D. The Human Side of Enterprise. N.Y. : McGraw-Hill, 1960. 256 p.
19. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 121-125.
20. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. URL : <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1>

21. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.
22. Arthur M. Whitehill «Japanese Management: Tradition and transition»: Routledge. London, 1992. 240 p.
23. Лозова О. В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.
24. Орлова О. М. Особливості управління персоналом В ІТ-сфері. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 11. С. 117-120.
25. Balakrishnan, R., Das, S., How do firms reorganize to implement digital transformation? Strategic Change 2020. No. 29, p. 531–541.
26. Châlons, C., Dufft, N. The Role of IT as an Enabler of Digital Transformation. In: Abolhassan, F. (eds) The Drivers of Digital Transformation. Management for Professionals. Springer, Cham. 2017 https://doi.org/10.1007/978-3-319-31824-0_2.
27. Chawla R.N., Goyal P. Emerging trends in digital transformation: a bibliometric analysis. Benchmarking: An International Journal, 2022. Vol. 29 No. 4, pp. 1069- 1112. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2021-0009>.
28. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 8-13.
29. State of Agile (2022) <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/AR-SA-2022-16th-AnnualState-Of-Agile-Report.pdf>
30. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*, 2023. № (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>.
31. Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 13-14. С. 90–95.

32. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Yu. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020. Volume 17. Pp. 467-477.

33. Крамаренко А.В., Вишневіська М.К. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. *Економіка та суспільство*, 2018. Вип. 15. С. 356-363.

34. Дзямулич М.І., Урбан О.А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія “Регіональна економіка”. 2020. Випуск 17

35. Якімова Н., Малаховська А., Малаховська А., Білик, А. Конкурентоспроможність персоналу в контексті розвитку HR-бренду компанії. *Економіка та суспільство*, 2022 (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-60>

36. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. № 1. С. 91–95.

37. Сватюк О. Р., Захарец А. О., Ситник Й. С. Цифровізація управлінської праці HR-менеджера. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 210-222.

38. Єпіфанова, І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання [Електронний ресурс]. 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 144 с.

39. Гакова М.В. Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 24. С. 101-105.

40. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. №1. С. 41-44.

41. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України, 1667-ІХ, чинний, редакція від 01.01.2023, підстава - 2811-ІХ.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>

42. <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2023/?from=doufr>

43. Офіційний сайт Державної служби статистики України.
<https://www.ukrstat.gov.ua/>.

44. Офіційний сайт ТОВ «Епам Системз». <https://careers.epam.ua/>.

ДОДАТКИ
 Додаток А
 ПРОТОКОЛ
 ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
 РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ
 ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: «Управління персоналом ІТ-підприємств (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Епам Системз»)»

Тип роботи: МКР

(БДР, МКР)

Підрозділ кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
 (кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unischek

Оригінальність 81,7%

Схожість 18,3%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

(підпис)

Спіфанова І. Ю.
 (прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unischek щодо роботи.

Автор роботи

(підпис)

Колесніков Ю.С.
 (прізвище, ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Джеджула В.В.
 (прізвище, ініціали)