

126
26.12.2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

Лех Владислав Віталійович
(студент групи МОМ-23)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07»Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Г.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Пашенко О.П.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Лех В.В. Формування системи HR-Менеджменту на підприємстві - Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена вивченню та вдосконаленню системи HR-менеджменту на прикладі IT-підприємства «TechSolutions Inc.». У роботі розглянуті теоретичні аспекти формування системи HR-менеджменту, роль та вплив HR-менеджменту на ефективність підприємства, аналіз сучасних тенденцій у цій сфері, а також огляд інструментів та методів впровадження системи HR-менеджменту на підприємстві.

Ключові слова: HR-менеджмент, управління персоналом, сучасні тенденції, IT-підприємство, ефективність управління.

Annotation

Lekh V.V. Formation of the HR-Management system at the enterprise - Manuscript.

The master's thesis is dedicated to studying and enhancing the HR management system using the case of the IT enterprise «TechSolutions Inc.» The work explores the theoretical aspects of forming the HR management system, analyzing the role and impact of HR management on the enterprise's effectiveness, examining contemporary trends in this field, and providing an overview of tools and methods for implementing the HR management system.

Keywords: HR management, personnel management, contemporary trends, IT enterprise, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ.....	8
1.1 Визначення понять та основні принципи HR-менеджменту.....	8
1.2 Роль та вплив HR-менеджменту на підприємства.....	11
1.3 Методичні засади ефективності HR-менеджменту.....	15
1.4 Нормативно-правове забезпечення та інформаційне впровадження системи HR-менеджменту на підприємстві	21
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2: АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «TechSolutionsInc.».....	28
2.1 Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	28
2.2 Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	37
2.3 Оцінка існуючої системи HR-менеджменту IT-підприємства «TechSolutions Inc.»	44
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3: РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «TechSolutions Inc.».....	51
3.1 Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства.....	51
3.2 Резерви підвищення ефективності / заходи щодо удосконалення відносин у сфері IT-підприємства «TechSolutionsInc.».....	58
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	63
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВОК.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

В умовах стрімкої динаміки сучасного бізнес-середовища, ключовим фактором успіху підприємств стає ефективне управління людськими ресурсами. Оптимальне використання та розвиток людського капіталу визначають конкурентоспроможність компанії та її здатність адаптуватися до постійно змінюючихся умов. У цьому контексті, особливо важливим є формування системи HR-менеджменту, яка б відповідала викликам сучасності та забезпечувала оптимальне управління та розвиток персоналу.

Актуальність обраної теми полягає у тому, що в сучасному бізнесі людські ресурси є ключовим фактором конкурентоспроможності. Зростання конкуренції на ринку примушує підприємства шукати ефективні методи управління персоналом для забезпечення стабільності та успішності. У зв'язку з цим, проведення детального аналізу та розробка стратегій у сфері HR-менеджменту для IT-підприємства стає критично важливою задачею. В даній роботі буде проведено дослідження та запропоновано конкретні рекомендації для оптимізації системи управління персоналом на прикладі «TechSolutions Inc.» з метою поліпшення ефективності та досягнення стратегічних цілей компанії.

Мета дослідження полягає в глибокому аналізі та вивченні системи HR-менеджменту на прикладі IT-підприємства «TechSolutions Inc.» з метою визначення оптимальних стратегій та інструментів для ефективного управління персоналом. Крім того, дослідження спрямоване на виявлення можливостей оптимізації взаємодії між HR та іншими структурними підрозділами підприємства.

Завданням дослідження є ретельне вивчення та аналіз системи HR-менеджменту на прикладі IT-підприємства «TechSolutions Inc.», а також розробка конкретних стратегій та інструментів для підвищення ефективності управління персоналом [3]. Ключові завдання включають:

1. Теоретичний аспект:
 - Визначення основних понять та принципів HR-менеджменту.

- Розкриття ключових термінів, таких як «HR-менеджмент,» «персонал,» «рекрутинг,» та визначення їхньої ролі у взаємодії з організаційною діяльністю.
2. Аналітичний огляд діяльності підприємства:
 - Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.
 - Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.
 - Оцінка існуючої системи управління діяльністю підприємства за темою дослідження.
 3. Рекомендації та удосконалення:
 - Розробка стратегій для покращення системи HR-менеджменту.
 - Оцінка ефективності запропонованих заходів.
 - Рекомендації щодо формування та вдосконалення системи HR-менеджменту.
 4. Аналіз впливу на підприємство:
 - Розгляд ролі та впливу HR-менеджменту на ефективність підприємства.
 - Вивчення взаємодії між HR та іншими факторами, що впливають на підприємство.
 5. Оцінка економічної ефективності:
 - Проведення аналізу економічної доцільності та вигідності запропонованих стратегій та заходів для HR-менеджменту.
 6. Розробка конкретних стратегій та напрямків:
 - Розробка конкретних стратегій та напрямків для покращення HR-менеджменту на основі IT-підприємства «TechSolutions Inc.»

Ці завдання спрямовані на створення дослідження, яке не лише проаналізує існуючий стан системи HR-менеджменту на зазначеному підприємстві, але й надасть практичні рекомендації для покращення цієї системи з метою досягнення стратегічних цілей.

Об'єктом дослідження є система HR-менеджменту IT-підприємства «TechSolutions Inc.». Розглядати особливості та функціонування цієї системи дозволить нам глибше зрозуміти, яким чином вона взаємодіє з усіма

компонентами підприємства, включаючи управлінські, фінансові та кадрові аспекти. Аналіз HR-менеджменту на прикладі «TechSolutions Inc.» стане основою для розробки рекомендацій та стратегій удосконалення управління персоналом в інформаційно-технологічній сфері [9].

Предметом дослідження є розвиток системи управління персоналом на прикладі IT-підприємства «TechSolutions Inc.».

Для проведення дослідження системи HR-менеджменту IT-підприємства «TechSolutions Inc.» можуть бути використані різноманітні *методи*, спрямовані на отримання всебічного розуміння функцій та ефективності цієї системи.

1. Аналіз документів: Детальний огляд внутрішніх документів компанії, таких як політики HR, регламенти, звіти про продуктивність, може надати інформацію про структуру та стратегії управління персоналом.

2. Опитування та інтерв'ю з працівниками: Здійснення опитувань та інтерв'ю з різними рівнями працівників дозволить отримати реальні відгуки щодо функціонування HR-системи, а також виявити можливі аспекти для поліпшення.

3. Аналіз ключових показників ефективності (KPI): Визначення та оцінка KPI в HR-менеджменті допоможе визначити, наскільки добре система виконує свої завдання та в яких аспектах можливі покращення.

4. Порівняльний аналіз з кращими практиками галузі: Вивчення та порівняння HR-практик інших успішних IT-підприємств дозволить виділити сильні та слабкі сторони системи «TechSolutions Inc.».

Спостереження за процесами: Вивчення реальних робочих процесів та взаємодії працівників з системою HR через спостереження може надати цінний інсайт в проблеми та можливості оптимізації.

Інформаційною базою дослідження є широкий спектр даних та ресурсів, що дозволяють ретельно вивчити та аналізувати проблематику HR-менеджменту на прикладі IT-підприємства «TechSolutions Inc.». Вона включає в себе внутрішню та зовнішню інформацію, яка надає вичерпну картину функціонування, особливостей та впливу HR-стратегій на підприємство.

Внутрішні дані охоплюють структуру персоналу, даних про найм та звільнення працівників, результати оцінок ефективності, програми навчання та розвитку, а також інші аспекти внутрішнього управління персоналом.

Зовнішня інформація включає в себе дані про конкурентів, аналіз ринкових тенденцій у сфері IT та HR, статистичні дані галузі, а також огляд сучасних підходів та технологій у сфері HR-менеджменту.

Ця інформаційна база надає можливість не лише визначити проблеми та виклики, з якими стикається «TechSolutions Inc.», але й виявити можливості для оптимізації системи управління персоналом та впровадження ефективних HR-стратегій [19].

Наукова новизна даної роботи полягає у комплексному аналізі та висвітленні актуальних питань управління персоналом в галузі інформаційно-технологічного бізнесу.

Стратегії оптимізації та вдосконалення: Робота надає рекомендації та стратегії для вдосконалення системи управління персоналом на основі вивчення існуючих проблем та знаходження резервів підвищення ефективності.

Практичне значення одержаних результатів має значний практичний потенціал та може надати корисний інсайт для підприємств, що бажають поліпшити свою систему управління персоналом.

Одержані результати дослідження можуть мати фактором підвищення конкурентоспроможності та стабільності компанії на ринку. Рекомендації та висновки надають конкретний план дій для підприємства з метою оптимізації управління персоналом та досягнення стратегічних цілей.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 72 сторінках друкованого тексту. Робота містить 10 таблиць. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 5 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Визначення понять та основні принципи HR-менеджменту

Формування системи HR-менеджменту є ключовим елементом ефективного управління людськими ресурсами на підприємстві. Визначення понять та основних принципів HR-менеджменту виступає першим кроком у створенні цілісної стратегії [3].

Тут, розкриваються ключові терміни, такі як «HR-менеджмент», «персонал», «рекрутинг», і визначається їх роль у взаємодії з організаційною діяльністю. Аналіз основних принципів, таких як справедливість, прозорість та індивідуалізація, допомагає зрозуміти основи ефективного управління персоналом [29].

Роль HR-менеджменту та його вплив на ефективність підприємства визначаються в контексті досягнення стратегічних цілей. Обґрунтовується важливість активного участі HR-менеджменту у формулюванні та впровадженні стратегій підприємства [10].

Аналіз взаємодії між HR-менеджментом та іншими факторами, такими як організаційна культура, лідерство та інновації, допомагає визначити його роль у досягненні успіху та стабільності [22].

Розгляд сучасних тенденцій у розвитку HR-менеджменту є важливим етапом у забезпеченні релевантності системи управління персоналом в сучасних умовах. Зміни в корпоративній культурі, зростання популярності віддаленої роботи та розвиток технологій впливають на стратегії управління [16].

Огляд інструментів та методів впровадження системи HR-менеджменту, таких як програми навчання, системи оцінки праці та системи мотивації, визначає практичні аспекти впровадження цих стратегій на підприємстві [60].

Визначення понять у сфері HR-менеджменту є важливим етапом у розумінні його суті. «HR-менеджмент» визначається як система стратегічного управління людськими ресурсами в організації [45].

Це включає в себе планування, набір, навчання, розвиток та ефективне використання персоналу з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. «Персонал» охоплює всіх працівників організації, а «рекрутинг» визначає процес залучення та відбору кваліфікованих кандидатів для зайняття вакансій [33].

Основні принципи HR-менеджменту включають справедливість, прозорість, індивідуалізацію та стратегічність. Справедливість визначає рівні можливості для всіх працівників і справедливе врахування їхніх потреб. Прозорість означає чесність та відкритість в управлінні, що сприяє взаєморозумінню та довірі в колективі. Індивідуалізація включає у себе врахування індивідуальних потреб та навичок кожного працівника при розробці стратегій управління [33].

Стратегічність означає зорієнтованість на досягнення стратегічних цілей організації через оптимальне управління людським капіталом. Ці принципи визначають етичні та ефективні підходи до управління персоналом, що сприяють стабільності та успіху організації [50].

HR-менеджмент, або управління людськими ресурсами, представляє собою стратегічний підхід до управління персоналом організації. Ця сфера зосереджена на плануванні, наборі, розвитку, мотивації та утриманні кадрів. Вона визначає, як організація залучає, розвиває та утримує свій персонал, спрямовуючи його зусилля на досягнення стратегічних цілей [18].

Термін «персонал» охоплює всіх працівників організації, починаючи від робітників на виробництві та закінчуючи вищим керівництвом. У контексті HR-менеджменту, важливо розуміти, що персонал — це не лише робочі сили, а й ключовий ресурс, який може внести значний внесок у розвиток та успіх підприємства [38].

Управління персоналом ставить перед собою завдання ефективного використання цього ресурсу для досягнення стратегічних планів [33].

Рекрутинг — це процес залучення та відбору кандидатів для зайняття вакансій у компанії. Важливість ефективного рекрутингу полягає в тому, щоб забезпечити компанії належний потік висококваліфікованих та мотивованих співробітників. Рекрутинг є ключовим елементом HR-менеджменту, оскільки відбір правильних працівників допомагає створити сильну та ефективну команду, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей [70].

У взаємодії з організаційною діяльністю ці терміни визначають фундаментальні аспекти, які впливають на успішність підприємства. HR-менеджмент активно сприяє формуванню корпоративної культури, розвитку талантів, підтримці організаційної ефективності та впровадженню стратегічних ініціатив. У свою чергу, персонал та рекрутинг визначають напрямки розвитку організації та готовність до змін, що є важливими компонентами успішної діяльності [3].

Аналіз основних принципів, які лежать в основі ефективного HR-менеджменту, розкриває ключові аспекти, що визначають успішну стратегію управління людськими ресурсами в організації [37].

Справедливість: Принцип справедливості визначає, що кожен працівник має рівні можливості та обробку. Це означає, що в управлінні персоналом повинні дотримуватися прозорі та справедливі процедури при прийнятті рішень, розподілі завдань та нагородженні працівників [65].

Прозорість: Прозорість — це відкритість та доступність інформації щодо рішень, стратегій та планів управління персоналом. Важливо, щоб співробітники були наявні на кожному етапі прийняття рішень, що допомагає підтримати високий рівень довіри та сприяє ефективній комунікації в організації [34].

Індивідуалізація: Принцип індивідуалізації вказує на те, що управління персоналом повинно враховувати унікальні потреби та навички кожного працівника. Розробка індивідуальних планів розвитку та навчання, а також врахування індивідуальних мотиваторів допомагає максимізувати потенціал кожного члена команди [47].

Стратегічність: Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає вирішення завдань у контексті загальних стратегічних цілей організації. HR-менеджери повинні розуміти бізнес-мети та співпрацювати з топ-менеджментом для створення стратегій управління персоналом, які відповідають потребам організації [36].

Ефективне навчання та розвиток: Система навчання та розвитку спрямована на розвиток та удосконалення навичок працівників для відповідності вимогам ринку праці та стратегічним потребам компанії. Важливо надавати працівникам можливість навчання та розвитку, щоб вони могли ефективно вносити свій внесок у діяльність організації [7].

Мотивація та винагорода: Система мотивації та винагород допомагає стимулювати працівників до досягнення високих результатів. Важливо визначати чіткі цілі, надавати відповідну винагороду та розробляти системи визнання, що підтримується прозорою системою оцінювання [4].

Аналіз цих принципів дозволяє побачити, як вони взаємодіють та спільно сприяють ефективному управлінню персоналом для досягнення стратегічних цілей організації [47].

1.2. Роль та вплив HR-менеджменту на підприємства

HR-менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності підприємства, оскільки відповідає за управління людським капіталом та взаємодію з працівниками на всіх рівнях. Вплив HR-менеджменту на підприємство розглядається у декількох аспектах [34].

Рекрутинг та відбір персоналу: HR-менеджмент здійснює стратегічний підбір та відбір кандидатів, що відповідають потребам підприємства. Відправляючи правильних фахівців на правильні посади, HR створює потужну робочу силу, яка відображає цілі та цінності компанії [45].

Навчання та розвиток: HR-менеджмент відповідає за створення системи навчання та розвитку працівників. Це включає у себе тренінги, семінари,

програми розвитку кар'єри, що сприяють розвитку навичок та компетенцій персоналу. Через це підприємство отримує висококваліфіковані та мотивовані кадри [37].

Управління талантами: HR відіграє важливу роль у виявленні та розвитку талантів серед працівників. Системи управління талантами допомагають ідентифікувати перспективних співробітників та надавати їм можливості для кар'єрного зростання в межах організації [39].

Управління процесами працевлаштування та звільнення: Ефективний HR-менеджмент забезпечує процеси ефективного працевлаштування та, в разі необхідності, звільнення працівників. Це важливо для забезпечення оптимального розподілу робочої сили та створення команди, яка відповідає стратегічним цілям підприємства [33].

Створення корпоративної культури: HR-менеджмент грає важливу роль у формуванні та збереженні корпоративної культури. Це включає у себе створення сприятливого робочого середовища, підтримку взаєморозуміння та високого рівня задоволеності працівників [49].

Управління конфліктами та взаєминами: HR відіграє роль посередника у вирішенні конфліктів та підтримує позитивні взаємини серед працівників. Це сприяє стабільності та внутрішньому спокою в організації [59].

HR-менеджмент також впливає на формування корпоративної культури та командного духу на підприємстві. Враховуючи особливості роботи в IT-секторі, де важливо сприяти творчому підходу та співпраці, HR-практики спрямовані на створення сприятливого середовища для творчості та інновацій [66].

Окрім цього, HR-менеджмент забезпечує впровадження системи оцінки та розвитку персоналу, що дозволяє виявляти потенційні таланти та розвивати професійні навички співробітників. Це є важливим елементом стратегічного управління людськими ресурсами для забезпечення сталого розвитку підприємства [48].

Всі ці аспекти вказують на те, що HR-менеджмент визначає якість та ефективність персоналу, що напряду впливає на загальну ефективність та

конкурентоспроможність підприємства. Правильно налаштована система управління людськими ресурсами дозволяє підприємству вирішувати виклики та досягати стратегічних цілей в динамічному бізнес-середовищі [29].

Важливість ролі HR-менеджменту у досягненні стратегічних цілей підприємства полягає в тому, що він взаємодіє з ключовим активом – людським капіталом, що є визначальним чинником для успіху організації. HR-менеджмент виступає каталізатором, що сприяє ефективному управлінню персоналом, забезпечуючи адаптованість та відповідність кадрів стратегічним метам підприємства [67].

Стратегічне планування в сфері людських ресурсів, проведене HR-менеджментом, дозволяє адаптувати команду до змін у бізнес-середовищі та виробляти необхідні навички для впровадження нових стратегій. Крім того, розробка систем навчання та розвитку, а також управління талантами, сприяє виробленню конкурентоспроможної працівничої сили, яка відповідає потребам організації [46].

HR-менеджмент визначає та втілює корпоративні цінності, створюючи корпоративну культуру, що підтримує стратегічні завдання підприємства. Це важливо для підтримки згуртованості команди та забезпечення спільності цілей серед працівників [18].

Управління конфліктами та взаєминами, проведене HR, сприяє зниженню внутрішніх тертів та забезпеченню позитивного робочого середовища, що сприяє досягненню стратегічних цілей. Роль HR-менеджменту в цьому контексті є важливою для управління соціальним капіталом та збереження ключових талантів [28].

Отже, високий рівень взаємодії та відповідальності HR-менеджменту визначає його стратегічне значення для підприємства. Ефективна робота у цих напрямках допомагає підприємству досягати стратегічних цілей через оптимальне використання та розвиток людського потенціалу [38].

Аналіз взаємодії між HR-менеджментом та іншими факторами, які впливають на ефективність підприємства, є важливою складовою стратегічного

управління організацією. Здатність HR-менеджменту ефективно взаємодіяти з іншими ключовими факторами має велике значення для досягнення успіху та стійкості компанії [33].

Стратегічне управління: HR-менеджмент має взаємодіяти із стратегічним управлінням підприємства, щоб забезпечити, що стратегії в галузі людських ресурсів відповідають загальній стратегії компанії. Це означає розробку та впровадження стратегій набору персоналу, навчання, розвитку та управління талантами, що підтримують стратегічні цілі організації [58].

Операційний управління: HR-менеджмент взаємодіє з операційним управлінням, забезпечуючи належну кількість та якість робочої сили для здійснення операційних процесів. Це охоплює вибір, тренування та утримання персоналу для забезпечення ефективності операційного виконання підприємства [39].

Фінансове управління: HR-менеджмент взаємодіє з фінансовим управлінням у відносинах до бюджету на оплату праці, витрат на навчання та розвиток, а також стратегічних інвестицій у людські ресурси. Ефективна координація цих аспектів сприяє забезпеченню фінансової стійкості та оптимального використання ресурсів [39].

Маркетинг та бренд: HR-менеджмент взаємодіє з маркетингом та брендом компанії, створюючи та підтримуючи корпоративну культуру та образ. Здатність вбудовувати цінності компанії в робоче оточення та сприяти позитивному сприйняттю бренду внутрішньою аудиторією та громадськістю є ключовим елементом успіху [28].

Інновації та технології: HR-менеджмент взаємодіє з відділами інновацій та технологій для забезпечення та підтримки новаторського середовища та розвитку сучасних методів управління людськими ресурсами [18].

Корпоративна етика та соціальна відповідальність: HR-менеджмент взаємодіє з відділами корпоративної етики та соціальної відповідальності, забезпечуючи впровадження та дотримання стандартів етики, відповідальності та робочих стандартів на рівні організації [26].

Загальна ефективність підприємства залежить від тісної взаємодії HR-менеджменту з усіма цими факторами, що дозволяє створити гармонійне та високопродуктивне робоче середовище [39].

1.3. Методичні засади оцінки ефективності HR-менеджменту

Сучасні тенденції у розвитку HR-менеджменту базуються на ряді методичних засад, спрямованих на підвищення ефективності управління людським капіталом в організаціях. Декілька ключових методичних засад, що допомагають досягти оптимальної ефективності у сфері HR-менеджменту:

1. Стратегічне управління людськими ресурсами (HRM):
 - Визначення спільних цілей організації та HR-стратегії для досягнення цих цілей.
 - Інтеграція HR-підходів з бізнес-стратегією для максимізації внеску персоналу в досягнення успіху підприємства.
2. Використання технологій:
 - Впровадження HR-технологій, таких як системи управління персоналом (HRIS), для автоматизації рутинних завдань і забезпечення точних даних.
 - Використання аналітики даних для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом.
3. Розвиток навичок та лідерства:
 - Зосередження на розвитку soft skills та hard skills серед персоналу.
 - Забезпечення програм розвитку лідерства для підготовки внутрішнього кадрового резерву.
4. Гнучкі форми зайнятості:
 - Запровадження гнучких графіків роботи та форм зайнятості, таких як дистанційна робота, для підтримки балансу роботи та особистого життя.
5. Управління ризиками та робота з талантами:
 - Розробка стратегій управління ризиками у сфері HR.

- Спрямування на привертання, розвиток і утримання високопрофесійних працівників.
6. Впровадження концепції роботи з роботами:
- Оцінка впливу автоматизації і штучного інтелекту на робочі місця.
 - Сприяння перепідготовці персоналу для роботи в умовах швидких змін технологій.

Сучасні тенденції у розвитку HR-менеджменту визначаються рядом ключових факторів, які відображають вимоги сучасного бізнес-середовища та потреби працівників. Однією з основних тенденцій є перехід від традиційного управління персоналом до стратегічного управління людськими ресурсами [37].

Стратегічний підхід включає в себе активну участь HR-менеджменту у формулюванні та впровадженні стратегій підприємства, забезпечуючи взаємодію з верхівковим керівництвом та вирішенням стратегічних завдань через управління людським капіталом [38].

Іншою важливою тенденцією є використання технологій у сфері HR. Впровадження цифрових рішень, таких як HR-системи, аналітика по персоналу, та інші інноваційні інструменти, допомагає автоматизувати процеси управління персоналом, підвищуючи ефективність та точність у прийнятті рішень [27].

Гнучкі форми зайнятості стають ще однією визначальною тенденцією. Концепції такі, як робота на відстані, гнучкий графік роботи та фріланс, набувають все більшого значення, і HR-менеджмент зобов'язаний адаптувати стратегії набору та управління персоналом до цих нових реалій [33].

Зростання значення розвитку та навчання працівників є також суттєвою тенденцією. HR стає активним учасником у створенні систем навчання та розвитку, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників та підготовку їх до нових викликів [57].

Культура та емплоїер бренд стають не менш важливими, адже працівники стають більш вимогливими до робочого оточення та цінностей компанії. HR-менеджмент активно працює над створенням позитивної корпоративної культури та просуванням роботодавця як привабливого місця для працевлаштування [39].

Загалом, сучасні тенденції у розвитку HR-менеджменту відображають потреби ринку праці та визначають нові підходи до управління людськими ресурсами в епоху глобалізації та цифровізації [39].

Сучасний HR-менеджмент на «TechSolutions Inc.» відображає низку ключових тенденцій, що визначають стратегії управління персоналом та формування корпоративної культури в галузі інформаційних технологій [33].

Гнучкі форми роботи: У світі IT, де децентралізована робота та віддаленість стають все більш поширеними, сучасні тенденції у HR-менеджменті визначають підтримку гнучких форм роботи, включаючи роботу на відстані та гнучкий графік [8].

Розвиток компетенцій та lifelong learning: У сфері інформаційних технологій, де технологічні зміни відбуваються швидко, важливо надавати можливості для неперервного навчання та розвитку. Сучасний HR-менеджмент на «TechSolutions Inc.» сприяє розвитку компетенцій працівників та впровадженню lifelong learning концепції [39].

Технології в HR: Використання технологій у сфері HR стає невід'ємною частиною. Це включає в себе використання HR-систем, аналітики даних для прийняття рішень, впровадження штучного інтелекту та автоматизацію бізнес-процесів у сфері управління персоналом [68].

Зосередженість на емоційному інтелекті: З урахуванням командної роботи та особливостей проектної діяльності в IT, сучасні тенденції в HR-менеджменті націлені на розвиток емоційного інтелекту серед співробітників, що сприяє покращенню міжособистісних відносин та командної ефективності [53].

Менторство та розвиток лідерства: У світі швидких змін важливо мати лідерів, здатних орієнтуватися в нових умовах. Сучасний HR на «TechSolutions Inc.» активно працює над програмами менторства та розвитку лідерства для формування внутрішнього резерву та підтримки лідерів у компанії [41].

Вивчення актуальних тенденцій у галузі управління людськими ресурсами (HR) на сьогоднішній день обов'язкове для компаній, оскільки вона визначає стратегії та методи взаємодії зі змінюючимся ринком праці. Однією з ключових

тенденцій є перехід до віддаленої роботи, що став відповіддю на нові реалії і вимоги праці в епоху цифрової трансформації [31].

Розвиток технологій також впливає на HR-процеси. Використання цифрових інструментів, включаючи HR-системи, мобільні додатки та аналітику по персоналу, розширює можливості управління персоналом та забезпечує збільшення ефективності в процесах найму, навчання та управління талантами [29].

Зміни в корпоративній культурі визначаються зростанням значення гнучкості та різноманітності. Компанії активно працюють над створенням робочих оточень, які підтримують різні стилі роботи та індивідуальні потреби працівників. Покоління Z та мілєналі ставлять питання корпоративному етикету, розвитку кар'єри та балансу між роботою та особистим життям, що також впливає на формування нових стандартів корпоративної культури [43].

Вивчення цих тенденцій допомагає компаніям адаптувати свої стратегії HR до сучасних вимог ринку праці, забезпечуючи конкурентоспроможність та привабливість для талантів [56].

Глобалізація та різноманіття впливають на стратегії управління персоналом, визначаючи нові виклики та можливості для компаній у всьому світі. Глобальна конкуренція та зростання міжнародних бізнес-операцій роблять управління персоналом більш складним та вимагаючим адаптації до різноманітних культур, правових норм та економічних умов [52].

Одним із викликів є забезпечення ефективного управління глобальними командами та координація роботи в різних частинах світу. Управління різноманітністю культур, мов та релігій стає важливою складовою стратегій HR для забезпечення гармонійної співпраці та високої продуктивності у міжнародному середовищі [63]. Методичні засади ефективності HR-менеджменту представлено в табл. 1.1.

Різнманіття персоналу також стає критичним фактором. Розмаїття у складі команд та включення представників різних культур, гендерів, вікових груп та інших характеристик забезпечує більш творче та інноваційне середовище.

Управління різноманіттям вимагає розробки відкритих та інклюзивних стратегій, спрямованих на створення рівних можливостей для всіх працівників [71].

Таблиця 1.1

Методичні засади ефективності HR-менеджменту

№	Методична засада	Опис
1	Адаптація HR-стратегії	Підлаштування стратегії управління персоналом під конкретні потреби ІТ-підприємства з урахуванням його особливостей.
2	Освіта та розвиток персоналу	Забезпечення постійного навчання та розвитку працівників, спрямованого на підвищення кваліфікації та адаптацію до нових технологій.
3	Ефективна система оцінювання	Впровадження прозорої та об'єктивної системи оцінювання, що враховує якість та результативність роботи.
4	Стимулювання та мотивація	Розробка ефективних систем стимулювання та мотивації працівників для збільшення їхньої продуктивності та лояльності.
5	Гнучкі форми зайнятості	Впровадження гнучких форм зайнятості для забезпечення балансу між робочим та особистим життям працівників.
6	Ефективна комунікація	Зміцнення внутрішньої та зовнішньої комунікації для підтримання злагоди та ефективного обміну інформацією.
7	Впровадження HR-технологій	Використання сучасних HR-технологій для автоматизації рутинних завдань, покращення аналітики та підвищення ефективності управління персоналом.
8	Диверсифікація методів рекрутингу	Застосування різноманітних стратегій рекрутингу для залучення висококваліфікованих кандидатів.

Джерело: [35]

Глобальна конкуренція також впливає на стратегії найму та утримання талантів. Компанії повинні бути готові конкурувати за висококваліфіковані кадри на міжнародному ринку праці та впроваджувати привабливі програми розвитку та утримання персоналу [48].

Загалом, глобалізація та різноманіття надають HR-менеджменту можливість виявити креативність та гнучкість у розробці стратегій управління персоналом. Водночас, ці виклики вимагають постійного моніторингу та адаптації, щоб забезпечити ефективність управлінських практик у глобальному та різноманітному бізнес-середовищі [56].

Оцінка ефективності HR-менеджменту є ключовим етапом у забезпеченні успішного функціонування підприємства. Цей процес може бути реалізований за

допомогою різних методів та критеріїв. Нижче наведено кілька способів оцінки ефективності HR-менеджменту [2].

Задоволеність працівників:

Анкети та опитування: Проведення регулярних анкет чи опитувань серед працівників для визначення їхнього ступеня задоволеності роботою та умовами праці. Зауваження та скарги: Моніторинг та аналіз зауважень та скарг працівників щодо управління персоналом [6].

Показники HR-функцій:

Затримка та відтік персоналу: Визначення кількості звільнень та частки втрати персоналу. Рекрутингові показники: Оцінка тривалості та вартості процесу найму нових працівників [3].

Розвиток персоналу:

Плани розвитку: Визначення кількості працівників, які взяли участь у програмах навчання та розвитку. Оцінка навичок: Перевірка навичок та компетенцій працівників після проходження тренінгів [4].

Вплив на бізнес:

Відношення затрат до результату: Аналіз ефективності витрат на HR-функції у порівнянні із стратегічними бізнес-цілями. Визначення ключових показників успіху (KPI): Встановлення конкретних KPI, які відображають вплив HR-функцій на досягнення стратегічних цілей [3].

Співвідношення працівників та результативності:

Результативність груп та команд: Оцінка впливу HR-менеджменту на результативність груп та команд в організації. Звітність та аналітика: Використання систем звітності та аналітики для оцінки результатів HR-ініціатив та програм [2].

Здоров'я організаційної культури:

Моніторинг корпоративної культури: Використання інструментів для визначення та відстеження культурних аспектів організації. Ефективність комунікацій: Аналіз систем комунікації в організації та їхнього впливу на залученість та згуртованість колективу [6].

Загалом, ефективність HR-менеджменту визначається комплексом кількісних та якісних показників, які відображають внесок HR-функцій у стратегічний розвиток підприємства та задоволення потреб працівників [7].

1.4. Нормативно-правове забезпечення та інформаційне впровадження системи HR-менеджменту На підприємстві

У сфері інформаційного забезпечення, важливим є впровадження спеціалізованих HR-систем, інтеграція з ERP-системами для забезпечення єдиної інформаційної системи, а також використання електронних засобів для збору та аналізу даних. Додатково, важливим є організація онлайн-навчань та тренінгів, впровадження модуля самообслуговування для працівників та створення електронних засобів комунікації для поліпшення внутрішнього спілкування.

Ці інструменти сприяють оптимізації управління персоналом, забезпечують високий рівень ефективності та відповідність законодавчим вимогам. У результаті впровадження цих методів система HR-менеджменту на «TechSolutions Inc.» стає інтегрованим та адаптованим інструментом для успішного управління та розвитку персоналу на тлі швидко змінюючогося ІТ-середовища.

Нормативно-правове забезпечення:

1. Створення політик інформаційної безпеки:

З врахуванням особливостей ІТ сфери, розроблення та впровадження політик, які регулюють збір, зберігання та обробку персональних даних працівників.

2. Відповідність законодавству про працю:

Адаптація системи HR-менеджменту до вимог законодавства щодо умов праці, відпусток, оплати праці та інших аспектів трудових відносин.

Регулярне оновлення положень: Спостереження за змінами в законодавстві та внесення необхідних змін до системи HR-менеджменту для дотримання вимог.

Впровадження системи HR-менеджменту на «TechSolutions Inc.» вимагає використання ряду інструментів та методів, специфічно адаптованих до особливостей IT-галузі та потреб компанії [67].

HR-інформаційні системи (HRIS): Використання HRIS є ключовим інструментом для ефективного збору, аналізу та управління даними про персонал. На «TechSolutions Inc.» впроваджуються сучасні HRIS, які допомагають автоматизувати процеси управління кадрами, включаючи найм, оцінку, навчання та розвиток [43].

Електронні системи навчання (LMS): У контексті швидких технологічних змін важливо забезпечувати неперервне навчання персоналу. Електронні системи навчання (LMS) на «TechSolutions Inc.» дозволяють створювати та управляти навчальними курсами, моніторити прогрес та оцінювати результативність [34].

Аналітика та звітність: Використання аналітики даних в HR-менеджменті є ефективним методом для прийняття обґрунтованих рішень. Системи аналітики на «TechSolutions Inc.» дозволяють оцінювати ефективність кадрових стратегій та розробляти подальші поліпшення [38].

Електронний документообіг: Управління документами та даними персоналу в електронній формі спрощує рутинні процеси та покращує доступність інформації. Електронний документообіг на «TechSolutions Inc.» сприяє ефективній обробці даних про співробітників та забезпечує високий рівень конфіденційності [67].

Оцінка та апробація здібностей: Використання методів оцінки та апробації здібностей допомагає виявити потенційних лідерів та розробити індивідуальні плани розвитку. На «TechSolutions Inc.» це є важливим елементом стратегії кар'єрного росту та утримання талановитого персоналу [3].

Створення HR-інфраструктури: Розробка та розгортання централізованої інфраструктури, яка включає в себе базу даних про персонал, інструменти для ведення кадрових документів, систему електронного документообігу та інші технологічні рішення [58].

Впровадження HR-систем: Вибір та впровадження спеціалізованих HR-систем, які допомагають у веденні обліку персоналу, виконанні аналізу даних, веденні електронного обліку робочого часу, та інших аспектів управління персоналом [45].

Підготовка персоналу: Тренінги та навчання працівників щодо використання нових HR-інструментів, ознайомлення з процедурами та політиками, пов'язаними з управлінням персоналом [47].

Створення політик та процедур: Розробка та впровадження політик та процедур у сфері управління персоналом, включаючи політики найму, вивільнення, оцінки роботи, розвитку кар'єри та інші [34].

Автоматизація рекрутингу: Використання спеціальних платформ для ефективного проведення рекрутингових процесів, включаючи розміщення вакансій, відбір резюме, тестування кандидатів та проведення співбесід [71].

Впровадження системи оцінки працівників: Визначення та впровадження методів оцінки роботи працівників, включаючи системи ключових показників ефективності, 360-градусну оцінку та інші методи оцінки [68].

Забезпечення конфіденційності даних: Впровадження заходів для захисту конфіденційності та безпеки персональних даних працівників у системі HR-менеджменту [47].

Ці інструменти та методи допомагають підприємствам побудувати ефективну систему управління персоналом, забезпечуючи оптимізацію процесів та покращення ефективності в управлінні робочою силою [44].

Огляд основних інструментів та методів впровадження HR-процесів на підприємстві включає в себе комплексний набір засобів, спрямованих на покращення управління персоналом та оптимізацію робочих процесів [67].

Створення інфраструктури: Перед впровадженням HR-процесів важливо розробити централізовану інфраструктуру, яка включає в себе системи для електронного обліку персоналу, управління документами, та інші інструменти для ефективного ведення кадрових питань [62].

HR-системи: Впровадження спеціалізованих HR-систем дозволяє автоматизувати процеси управління персоналом, включаючи найм, відлік робочого часу, оцінку працівників, та аналітику в галузі ресурсів [55].

Електронний документообіг: Використання систем електронного обігу документів спрощує обробку кадрових документів, забезпечуючи їх ефективну обробку та зберігання [33].

Онлайн-платформи для рекрутингу: Сучасні онлайн-інструменти дозволяють розміщувати вакансії, відбирати резюме, проводити тестування кандидатів та координувати співбесіди, спрощуючи процеси найму та відбору [34].

Системи оцінки працівників: Впровадження систем оцінки, які можуть включати в себе ключові показники ефективності, 360-градусну оцінку та інші методи, допомагає об'єктивно визначати результативність працівників [15].

Системи навчання та розвитку: Використання онлайн-платформ для організації навчання та розвитку персоналу, що дозволяє забезпечити доступ до навчальних матеріалів та моніторити процеси навчання [18].

Аналітика та звітність: Впровадження систем аналітики, які дозволяють збирати та аналізувати дані з усіх HR-процесів, допомагає виробляти обґрунтовані стратегічні рішення та покращує управління ресурсами. У контексті впровадження системи HR-менеджменту на «TechSolutions Inc.» здійснюється використання сучасних та адаптованих до специфіки галузі інформаційних технологій інструментів та методів [11].

Впровадження HRIS (HR Information Systems) визначається як ключовий елемент автоматизації кадрового управління, охоплюючи такі аспекти, як найм, управління документацією та ведення кадрових досьє [23].

Створення електронної системи навчання (LMS) дозволяє надавати персоналу доступ до актуальних навчальних ресурсів, сприяючи постійному професійному розвитку в умовах швидких технологічних змін [64].

Використання аналітики та бізнес-інтелекту в HR спрямоване на отримання цінних даних про продуктивність, задоволення працівників та інші ключові показники для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень [13].

Електронний документообіг та корпоративний портал персоналу створюють зручне середовище для обміну інформацією та покращують комунікацію внутрішньо в компанії [15].

Застосування сучасних методів оцінки та розвитку здібностей сприяє ідентифікації талановитих працівників та розробці індивідуальних планів розвитку для забезпечення стабільності та зростання кадрового резерву [18].

Розгляд практичних аспектів впровадження програм навчання, систем оцінки праці та інших HR-інструментів включає в себе реальні аспекти і виклики, з якими можуть стикатися підприємства під час реалізації цих ініціатив [16].

Програми навчання: Впровадження навчальних програм вимагає ретельного планування та визначення конкретних цілей, які підприємство прагне досягти через навчання персоналу. Перед впровадженням важливо оцінити потреби працівників у навчанні, обрати або розробити відповідні навчальні матеріали та визначити ефективні методи доставки навчання [17].

Реалізація програм також вимагає залучення кваліфікованих інструкторів чи партнерів для забезпечення якісного навчання. Системи внутрішнього оцінювання результатів та звітності допомагають визначити ефективність навчання та внести корективи для його вдосконалення [22].

Системи оцінки праці: Впровадження систем оцінки праці потребує чіткої визначеності критеріїв оцінки та способів їх вимірювання. Важливо забезпечити справедливі та об'єктивні критерії, які відображають реальні внески працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства [36].

Прозора комунікація щодо процесів оцінки праці допомагає забезпечити зрозуміння та підтримку серед персоналу. Оцінювання повинно бути регулярним та відкритим, давати можливість працівникам розуміти свій внесок та розвивати свої навички [46].

Інші HR-інструменти: При впровадженні інших HR-інструментів, таких як системи для електронного обліку персоналу, рекрутингові платформи, та аналітичні інструменти, важливо враховувати технічні та організаційні аспекти [48].

Вибір інструментів повинен враховувати специфіку підприємства та його потреб у покращенні управління персоналом. Забезпечення безпеки та конфіденційності даних також є критично важливим аспектом при впровадженні технологічних рішень у сферу управління персоналом [38].

У практичному розгляді цих аспектів, підприємство може ефективно адаптувати та впроваджувати HR-інструменти, сприяючи покращенню продуктивності та управлінських практик [39].

Нормативно-правове забезпечення HR-менеджменту визначається рядом законодавчих та регуляторних актів, які регулюють взаємини між працівниками та роботодавцем, забезпечуючи виконання прав та обов'язків сторін. Нижче подано аналіз ключових аспектів нормативно-правового середовища, що стосуються HR-менеджменту.

Трудове законодавство: Трудовий кодекс регулює взаємини між працівниками та роботодавцями, встановлює права та обов'язки сторін у сфері трудових відносин.

Законодавство у сфері соціального захисту: Закони про соціальне страхування встановлюють порядок страхування працівників у разі тимчасової непрацездатності, вагітності та пологів, старості та інші аспекти соціального захисту.

Антидискримінаційне законодавство: Закони про запобігання та протидію дискримінації регулюють відносини у сфері протидії будь-якій формі дискримінації на робочому місці.

Законодавство щодо працевлаштування іноземців: Міграційне законодавство визначає умови найму та працевлаштування іноземних працівників.

Законодавство щодо охорони праці: Норми охорони праці встановлюють вимоги щодо умов праці та безпеки на робочому місці.

Законодавство щодо оплати праці: Закони про оплату праці визначають порядок встановлення заробітної плати, надбавок, премій та інших компенсацій.

Законодавство щодо колективних угод: Закони про колективні угоди та угоди регламентують укладання та виконання колективних угод між працівниками та роботодавцем.

Законодавство щодо організації праці та робочого часу: Закони про робочий час визначають стандарти робочого часу, режими відпочинку та робочі графіки.

Аналіз цих аспектів дозволяє забезпечити відповідність діяльності HR-менеджменту законодавчим нормам, зменшити ризики юридичних порушень та створити сприятливі умови для управління персоналом на підприємстві.

Висновки до розділу 1

У цьому розділі було проведено детальний аналіз теоретичних аспектів, пов'язаних із формуванням системи HR-менеджменту на підприємстві. Визначено ключові поняття та основні принципи HR-менеджменту, вивчено роль цієї системи у вдосконаленні ефективності підприємства, розглянуто сучасні тенденції розвитку та розглянуто інструменти впровадження.

Перше визначення понять та принципів HR-менеджменту встановлює теоретичний фундамент для подальшого розгортання дослідження. Розгляд ролі HR-менеджменту дозволяє зрозуміти, як ця система може впливати на різні аспекти діяльності підприємства, включаючи продуктивність, залученість персоналу та загальний успіх.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку HR-менеджменту свідчить про необхідність постійного адаптування до змін у сфері управління персоналом. Це включає в себе новітні технології, моделі роботи та вимоги до корпоративної культури.

Вивчення інструментів та методів впровадження системи HR-менеджменту надає практичний підхід до реалізації теоретичних концепцій. Правильний вибір та ефективне впровадження цих інструментів може сприяти оптимізації управління персоналом та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Загалом, теоретичний аналіз у Розділі 1 надає цінний фундамент для подальших досліджень та практичного впровадження системи HR-менеджменту на обраному підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «TechSolutions Inc.»

2.1 Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

«TechSolutions Inc.» - це інноваційна ІТ-компанія, яка спеціалізується на розробці та впровадженні високотехнологічних рішень у сфері інформаційних технологій. Нижче подано загальний опис профілю та діяльності компанії «TechSolutions Inc.»:

Назва компанії: TechSolutions Inc.

Галузь діяльності: TechSolutions Inc. спеціалізується в галузі розробки програмного забезпечення, створення високопродуктивних веб-додатків, мобільних додатків та впровадження інших інноваційних ІТ-рішень [71].

Основні напрямки:

Програмне забезпечення: Розробка корпоративного та власного програмного забезпечення, включаючи рішення для управління бізнес-процесами, аналітики даних, інтеграції систем та інше [4].

Веб-розробка: Створення високоякісних веб-додатків, електронних комерційних платформ, корпоративних веб-сайтів та інтерактивних веб-рішень [66].

Мобільні додатки: Розробка мобільних додатків для операційних систем Android та iOS, які відповідають вимогам сучасних стандартів безпеки та функціональності [34].

Інноваційні технології: Використання передових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та інші, для розробки інноваційних рішень [28].

Цінності компанії: TechSolutions Inc. прагне до високої якості продуктів та послуг, надаючи клієнтам ефективні та високотехнологічні рішення для вирішення їхніх бізнес-завдань [33].

Команда: Компанія об'єднує висококваліфікованих фахівців, що мають багаторічний досвід у сфері розробки програмного забезпечення, веб-розробки та використання новітніх технологій [29].

Інновації та дослідження: TechSolutions Inc. активно вивчає та впроваджує новітні технології для створення продуктів та рішень, які відповідають вимогам сучасного ринку [29].

Організаційно-управлінський аналіз діяльності ІТ-підприємства «TechSolutions Inc.» надає можливість детально розглянути структуру та процеси управління компанією. Визначення сильних та слабких сторін в цих аспектах може служити основою для розробки стратегій управління та подальших покращень.

Структура управління: Аналіз структури управління «TechSolutions Inc.» розкриває організаційну ієрархію та розподіл відповідальностей між відділами. Визначаючи, як ефективно комунікують між собою різні підрозділи, можна виявити можливості для оптимізації.

Децентралізація управління: Аналіз рівня децентралізації управління вказує на те, наскільки самостійні різні відділи та підрозділи у прийнятті управлінських рішень. Підвищення рівня децентралізації може підтримати ініціативи на різних рівнях компанії.

Комунікації між відділами: Аналіз ефективності комунікацій між відділами дозволяє виявити можливості для поліпшення потоку інформації в організації. Забезпечення відкритості та ефективної внутрішньої комунікації може покращити роботу всієї команди.

Кадровий потенціал: Аналіз кадрового потенціалу включає оцінку кваліфікацій та вмінь працівників. Визначення сильних сторін та областей для подальшого розвитку може служити основою для планування розвитку персоналу.

Ефективність процесів: Оцінка ефективності ключових бізнес-процесів дозволяє ідентифікувати можливості для оптимізації та підвищення продуктивності.

Згуртованість команди: Аналіз взаємодії та згуртованості команди визначає, наскільки ефективно співпрацюють працівники та як це впливає на досягнення стратегічних цілей компанії.

Структура управління: Організація має класичну функціональну структуру, де кожен відділ відповідає за конкретну функцію (розробка, маркетинг, обслуговування клієнтів). Проте, можливо виявлення недоліків у комунікації між цими відділами, що може бути виправлено шляхом вдосконалення системи звітності та взаємодії.

Децентралізація управління: Управління визначається централізованими рішеннями, що може призводити до втрати ініціативи на рівні відділів. Рекомендації включають в себе посилення рівня децентралізації для підтримки ініціатив та швидкіших відповідей на зміни в ринкових умовах.

Комунікації між відділами: Аналіз показав, що система комунікації потребує удосконалення. Використання інтернет-платформ для внутрішньої комунікації та регулярні наради можуть сприяти вдосконаленню обміну інформацією.

Кадровий потенціал: Компанія має великий пул талановитих співробітників, але не всі з них мають можливість розвиватися. Рекомендації включають в себе розробку індивідуальних планів розвитку та навчальних програм для співробітників.

Ефективність процесів: Аналіз виявив окремі буттєві процеси, які можуть бути оптимізовані за допомогою впровадження автоматизованих інструментів та стандартів ефективності.

Згуртованість команди: Деякі відділи проявляють більшу згуртованість, ніж інші. Спільні тренінги та заходи для підтримки командної співпраці можуть покращити загальну ефективність команди.

Організаційна структура, що визначає розподіл влади, функцій та відповідальності всередині компанії:

Генеральний директор - вищий керівник компанії, відповідальний за загальне управління і стратегічний розвиток.

Виконавчий директор (CEO) - відповідає за щоденне виконання стратегій, забезпечення ефективності операцій і координацію роботи вищого керівництва.

Технічний директор (CTO) - відповідає за технічну стратегію, напрями розвитку технічних рішень і нововведень, керує технічним відділом.

Фінансовий директор (CFO) - відповідає за фінансове планування, облік, фінансовий аналіз і забезпечення фінансової стійкості компанії.

Директор з розвитку бізнесу - займається розвитком нових ринків, пошуком можливостей для розширення бізнесу і партнерств.

Директор з ресурсів людських - відповідає за управління персоналом, рекрутинг, навчання і розвиток, впровадження HR-політик.

Директор з маркетингу - відповідає за стратегію маркетингу, рекламу, брендінг і взаємодію з клієнтами.

Директор інженерії - керує відділом розробки та інженерії, відповідає за технічну реалізацію продуктів.

Директор з обслуговування клієнтів - забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів, вирішує питання щодо підтримки і взаємодії з клієнтами.

Менеджери відділів - керують конкретними відділами (розробка, маркетинг, фінанси, HR і т. д.) і координують роботу команди.

Аналітичний огляд діяльності підприємства є ключовим етапом у дослідженні та формуванні рекомендацій для подальшого удосконалення. У цьому розділі буде проведено глибокий аналіз організаційно-управлінської структури, фінансового стану та існуючої системи управління з фокусом на визначенні сильних та слабких сторін підприємства [2].

На прикладі нашого IT-підприємства «TechSolutions Inc.» проведемо організаційно-управлінський аналіз з метою кращого розуміння структури та ефективності управлінських процесів. Цей аналіз дозволить ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також визначити можливі шляхи оптимізації для досягнення вищого рівня ділової продуктивності та конкурентоспроможності на ринку.

Організаційно-управлінський аналіз «TechSolutions Inc.»:

Структура компанії:

Органіграма: Вивчення організаційної структури, розкриття департаментів, команд та ланцюжків управління для оцінки ефективності комунікації та децентралізації.

Процеси управління проектами:

Методології: Аналіз ефективності та оптимізація методологій управління проектами, зокрема Scrum та Kanban, для підвищення продуктивності.

Кадровий потенціал:

Кваліфікація та Досвід: Оцінка кваліфікації та досвіду ключових кадрів для забезпечення належного розвитку підприємства.

Діагностика фінансово-економічного стану:

Фінансові Показники: Аналіз балансу, звітів про прибуток та інших фінансових документів для оцінки фінансової стійкості.

Інвестиції: Вивчення інвестиційних проектів та їх впливу на фінансове забезпечення компанії.

Оцінка існуючої системи управління:

HR-процеси: Рецензія системи підбору, адаптації, оцінки та розвитку персоналу для підтримки розвитку команди.

ІТ-інфраструктура: Оцінка стану та ефективності технічних рішень та інфраструктури для забезпечення оптимального функціонування.

Аналітичний Огляд:

Швидкість вирішення заявок.

Рівень задоволеності клієнтів.

Ідентифікація проблем та пропозиції для їх вирішення.

Аналіз ефективності розробки:

Швидкість випуску нових продуктів чи оновлень.

Якість коду та тестування.

Використання сучасних інструментів розробки.

Фінансовий аспект внутрішніх ІТ-проектів:

Бюджет та фактичні витрати на IT-проекти.

Ефективність витрат у порівнянні з отриманими результатами.

У підсумку організаційно-управлінський аналіз стане основою для подальших рекомендацій з удосконалення системи управління підприємством, забезпечуючи йому конкурентоспроможність та стабільність у змінливому бізнес-середовищі [7].

Визначення сильних та слабких сторін організаційно-управлінської системи на IT-підприємстві «TechSolutions Inc.»:

Сильні сторони:

1. Інноваційний підхід:
 - *Опис:* Висока готовність до впровадження новітніх технологій та методів у розробці продуктів.
 - *Приклад:* Активне використання штучного інтелекту та машинного навчання в програмних рішеннях.
2. Команда експертів:
 - *Опис:* Наявність висококваліфікованих спеціалістів у кожній ключовій галузі.
 - *Приклад:* Зведена команда, що об'єднує великий досвід в областях розробки, тестування та проектного управління.
3. Ефективний HR-менеджмент:
 - *Опис:* Система управління персоналом, спрямована на розвиток та мотивацію працівників.
 - *Приклад:* Програми навчання та розвитку для співробітників, що сприяють росту їхнього професійного рівня.
4. Гнучка структура:
 - *Опис:* Здатність ефективно реагувати на швидкі зміни в індустрії та ринкові вимоги.
 - *Приклад:* Швидке формування та перерозподіл команд для вирішення важливих завдань.
5. Висококваліфікований персонал:

- *Опис:* Наявність висококваліфікованих індивідуумів у різних галузях інформаційних технологій.

- *Приклад:* Привертання та утримання висококваліфікованих спеціалістів завдяки конкурентоспроможним умовам праці.

6. Інноваційна культура:

- *Опис:* Активна підтримка новаторської діяльності та готовність до впровадження нових технологій.

- *Приклад:* Щорічні програми стимулювання та фінансування для ініціатив у сфері досліджень та розвитку.

7. Ефективна система управління проектами:

- *Опис:* Використання Agile-методологій для швидкого впровадження проектів та висока ефективність управління завданнями.

- *Приклад:* Застосування інноваційних інструментів для ефективного планування та контролю проектів.

Слабкі сторони:

8. Комунікаційні бар'єри:

- *Опис:* Недостатня ефективність внутрішньої комунікації між відділами.

- *Приклад:* Затримки в передачі інформації, що може призводити до непорозумінь та погіршення взаємодії.

9. Неоптимальна структура управління:

- *Опис:* Надмірна централізація прийняття рішень та нечітке розподілення повноважень.

- *Приклад:* Затримки в процесі затвердження проектів через перевантаженість вищого керівництва.

10. Дефіцит адаптивності:

- *Опис:* Повільна реакція на зміни в зовнішньому середовищі та ринкові тенденції.

- *Приклад:* Втрата конкурентоспроможності через недостатню готовність до швидких змін.

11. Нестабільний ринок трудових ресурсів:

- *Опис:* Висока конкуренція за талановитими фахівцями та зростання витрат на утримання висококваліфікованого персоналу. *Приклад:* Затрати на підтримку конкурентоспроможних умов праці та бонусних пакетів.

12. Залежність від зовнішніх факторів:

- *Опис:* Велика чутливість до змін в технологічному середовищі та регулюючій політиці.
- *Приклад:* Вплив змін у законодавстві на стратегії розвитку та інвестиційні рішення.

13. Неоднорідність комунікації:

- *Опис:* Перешкоди у внутрішній комунікації між різними командами та підрозділами. *Приклад:* Недостатня інтеграція систем для ефективного обміну інформацією між відділами.

14. Високий рівень конкуренції:

- *Опис:* Постійна боротьба за ринкові позиції та клієнтів, потреба в постійному інноваційному розвитку. *Приклад:* Потреба в постійних стратегіях для утримання конкурентоспроможності на ринку.

Це визначення сильних та слабких сторін допомагає у розумінні потенційних переваг та викликів, з якими може стикатися ІТ-підприємство в контексті організаційно-управлінської системи [33].

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ІТ-підприємства «TechSolutions Inc.»

№	Аспекти	Опис
1	2	3
1	Сильні сторони	1. Гнучка структура: Можливість швидко реагувати на зміни в індустрії та ринкові вимоги. Здатність ефективно організовувати команди для вирішення конкретних завдань. 2. Висококваліфікований персонал: Наявність висококваліфікованих спеціалістів у різних областях інформаційних технологій. Здатність привертати та утримувати талановитий персонал. 3. Інноваційна культура: Сприяння та підтримка новаторської діяльності та досліджень. Здатність інтегрувати нові технології та методи роботи. 4. Ефективна система управління проектами: Використання Agile-методологій для швидкого та гнучкого впровадження проектів. Застосування ефективних інструментів для планування та виконання

		завдань.
--	--	----------

Продовження табл. 2.1

1	2	3
2	Слабкі сторони	1. Нестабільний ринок трудових ресурсів: Велика конкуренція за талановитими фахівцями. Підвищення витрат на утримання висококваліфікованого персоналу. 2. Залежність від зовнішніх факторів: Велика чутливість до змін в технологічному середовищі та регулюючій політиці. Потенційні ризики від невизначеності в економіці та глобальних подіях. 3. Неоднорідність комунікації: Перешкоди у комунікації між різними командами та підрозділами. Відсутність інтегрованих систем для ефективної обміну інформацією 4. Високий рівень конкуренції: Постійна боротьба за ринкові позиції та клієнтів. Потреба в постійному інноваційному розвитку для утримання конкурентоспроможності.
3	Сильні сторони	1. Гнучка структура: Можливість швидко реагувати на зміни в індустрії та ринкові вимоги. Здатність ефективно організовувати команди для вирішення конкретних завдань. 2. Висококваліфікований персонал: Наявність висококваліфікованих спеціалістів у різних областях інформаційних технологій. Здатність привертати та утримувати талановитий персонал. 3. Інноваційна культура: Сприяння та підтримка новаторської діяльності та досліджень. Здатність інтегрувати нові технології та методи роботи. 4. Ефективна система управління проектами: Використання Agile-методологій для швидкого та гнучкого впровадження проєктів. Застосування ефективних інструментів для планування та виконання завдань.
4	Можливості	1. Розширення ринкових можливостей: Потенціал для виходу на нові ринки та збільшення обсягів продажів. Розгляд стратегій глобалізації. 2. Стратегічні партнерства: Можливість укладання партнерських угод для спільних проєктів та розвитку. 3. Розвиток технологій та інноваційних рішень: Використання передових технологій для покращення продуктів та послуг. Сприяння дослідженням і розробкам в області ІТ. 4. Виход на глобальний ринок: Можливість розширення діяльності за межі країни та отримання нових клієнтів.
5	Загрози	1. Кадрові виклики: Втрата ключових кадрів через конкуренцію. Зростання витрат на утримання персоналу. 2. Технологічні загрози: Зміни в технологічних стандартах та підходах. Втрата конкурентних переваг через технологічне відставання. 3. Економічна нестабільність: Вплив економічних криз та змін в фінансовому середовищі. Потенційний зниження попиту на ІТ-послуги в умовах економічної нестабільності. 4. Зміни в законодавстві: Ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві щодо інформаційної безпеки та конфіденційності. Вплив нових правил і обмежень на діяльність підприємства.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Отже, SWOT-аналіз підприємства «TechSolutions Inc.» вказує на потребу уважного управління людськими ресурсами, стратегічного планування у сфері технологій та уважного відстеження змін в зовнішньому середовищі для забезпечення стійкості та успіху компанії.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим етапом в аналітичному огляді, оскільки надає глибокий інсайт у фінансове здоров'я організації та дозволяє визначити його стабільність та ризики [67].

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства включає комплексний аналіз його фінансових звітів та інших показників для здобуття повного розуміння його фінансової стійкості та ефективності управління ресурсами [33].

На основі фінансового аналізу можна визначити ефективність інвестицій у персонал, а також здійснити прогнози на майбутнє щодо можливостей підвищення оплати праці, навчання та розвитку кадрів. Забезпечення адекватних фінансових ресурсів для HR-проектів сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих працівників [29].

Крім того, аналіз фінансових показників може виявити можливості для оптимізації витрат у сфері персоналу, підвищення продуктивності та розробки програм мотивації, що в свою чергу позитивно впливає на загальну ефективність роботи команди та досягнення стратегічних цілей підприємства [17].

Визначення ключових фінансових чинників, що можуть впливати на розвиток персоналу, відіграє важливу роль у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Бюджет компанії на навчання та розвиток персоналу безпосередньо відображає готовність компанії інвестувати у розвиток своїх працівників. Розмір фонду мотивації, який включає премії та бонуси, формує систему стимулювання працівників, сприяючи досягненню високих результатів та збереженню талановитих кадрів [37].

Стабільність фінансів компанії безпосередньо впливає на оплату праці, що стає ключовим фактором в привертанні та утриманні висококваліфікованих фахівців. Інвестиції у технології та інновації, які фінансуються компанією, створюють умови для розвитку навичок та компетенцій персоналу, щоб вони відповідали вимогам сучасного бізнесу [43].

Фонди на соціальні програми, такі як медичне страхування та відпочинок, також мають свій вплив на задоволеність та лояльність працівників. Витрати на рекрутинг, утримання та навчання персоналу визначають можливості компанії залучати та утримувати висококваліфікованих працівників, а також впливають на загальні витрати на управління персоналом [69].

Аналіз та раціональне використання цих фінансових чинників стає важливою стратегічною задачею для HR-менеджерів, оскільки це дозволяє ефективно реалізовувати стратегії управління персоналом, спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії [66].

Основні економічні показники діяльності підприємства представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2022 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. дол.	98502	99643	118713	20211	20,52
2	Валовий прибуток, тис. дол.	24678	25583	34430	9752	29
3	Чистий прибуток, тис. дол.	1505	405	4807	3302	219,40
4	Середньорічна вартість активів, тис. дол.	51649	60770	105630	53981	51.2
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. дол.	15053	18021	18513	3460	18.7
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. дол.	36595	40130	44879	8284	18.5
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	70	100	110	40	40
8	Фондовіддача	5,70	6,35	7,71	2,01	35,35
9	Фондомісткість	0,18	0,16	0,13	-0,05	-26,12
10	Фондоозброєність, тис. дол /ос.	66,52	50,45	59,69	-6,83	-10,27
11	Продуктивність праці, дол. /ос.	378,85	320,40	460,13	81,27	21,45
12	Коефіцієнт оборотності	4,91	2,34	2,34	-2,57	-52,40

	оборотних активів				
--	-------------------	--	--	--	--

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

За даними таблиць, можна зробити наступні висновки щодо основних економічних показників діяльності підприємства:

1. Чистий дохід зрос на 20,52% з 2020 року до 2022 року, відображаючи позитивну динаміку у генерації прибутку.
2. Валовий прибуток збільшився на 29% протягом того ж періоду, що свідчить про підвищення ефективності виробництва та збуту продукції.
3. Чистий прибуток суттєво збільшився на 219,40%, що вказує на позитивне фінансове здоров'я підприємства.
4. Середньорічна вартість активів підприємства зросла на 51,2%, вказуючи на зростання його потенційної вартості.
5. Середньорічна вартість необоротних активів та оборотних активів зросли на 18,7% і 18,5% відповідно, що свідчить про розвиток фіксованих та оборотних засобів підприємства.
6. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 40 осіб, що може вказувати на розширення бізнесу та підвищення потреб у робочій силі.
7. Фондовіддача підвищилася на 35,35%, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів.
8. Фондомісткість зменшилася на 26,12%, що може вказувати на зменшення обсягу власного капіталу у структурі активів.
9. Продуктивність праці зросла на 21,45%, що означає більшу виробничу ефективність працівників.
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 52,40%, вказуючи на спад ефективності використання оборотних активів.

Загалом, показники свідчать про позитивну динаміку розвитку і фінансового стану підприємства в період з 2020 по 2022 рік.

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за
балансом

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2020 р. до 2022 р.		
	тис.	пито- ма вага, %	тис. .	пито- ма вага, %	тис. .	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	18021	30,99	18513	29,20	17216	23,29	-805	-4,47	-7,70
в т.ч. основні засоби	15 397	26,48	15 980	25,21	14 819	20,04	-578	-3,75	-6,43
2. Оборотні активи	40 130	69,01	44 879	70,80	56 719	76,71	1658 9	41,34	7,70
в т.ч. запаси	16 036	27,58	16 19 7	25,55	24 069	32,55	8033	50,09	4,98
дебіторська заборгованість	9674	24,10	5663	12,61	2318	4,08	7356	23,9	20,02
грошові кошти	368	0,91	1035	2,30	387	0,68	-19	5,16	0,3
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	47095	80,99	47500	74,93	52307	70,75	5212, 00	11,07	-10,24
в т.ч. зареєстрований капітал	341	0,59	341	0,54	341	0,46	0,00	0,00	-0,13
нерозподілений прибуток	21758	37,42	22163	34,96	26970	36,48	5212, 00	23,95	0,94
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3738	6,43	3737	5,90	3486	4,71	- 252,0 0	-6,74	-1,71
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	7318	12,58	12155	19,17	18142	24,54	1082 4	147,91	11,95
БАЛАНС:	58151	100	63392	100	73935	100	1578 4	27,14	0,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

За вказаний період спостерігалось збільшення оборотних активів (на 41,34%) і зменшення необоротних активів (на 4,47%). Власний капітал також зріс на 11,07%, а поточні зобов'язання збільшилися на 147,91%. Це свідчить про розвиток підприємства, але також може вказувати на збільшення ризику, пов'язаного з поточними зобов'язаннями.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. До 2022 р.	
	2020	2021	2022	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) , тис.дол.	98502	99643	118713	20211	20,52
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) , тис.дол.	73824	74060	84283	10459	14,17
Валовий: прибуток (збиток), тис.дол.	24678	25583	34430	9752	29
Інші операційні доходи,дол.	8889	4910	7600	-1289	-16
Адміністративні витрати, тис.дол.	7376	8611	8022	646	8,1
Витрати на збут, дол.	20502	18965	19165	-1337	-6,97
Інші операційні витрати, дол.	3653	8845	2116	-1537	-43,1
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток), дол.	24678	25583	34430	9752	39,52
Фінансові витрати,дол.	432	258	512	80	16
Інші витрати, дол.	14	3	1	-13	-1400
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток) , дол.	1663	439	5619	3956	237,88
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1505	405	4807	3302	219,40

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

За аналізом таблиць можна зробити наступні висновки щодо механізму формування фінансових результатів діяльності підприємства:

1. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 20,52%, що свідчить про позитивну динаміку в продажах продукції, товарів, робіт та послуг.

2. Собівартість реалізованої продукції також збільшилася на 14,17%, що може вказувати на зростання витрат на виробництво.
3. Валовий прибуток збільшився на 29%, що свідчить про підвищену рентабельність виробництва та збуту продукції.
4. Адміністративні витрати зросли на 8,1%, а витрати на збут зменшилися на 6,97%, що може свідчити про ефективне управління і оптимізацію витрат.
5. Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 39,52%, що свідчить про покращення ефективності операційної діяльності підприємства.
6. Чистий фінансовий результат значно збільшився на 219,40%, що свідчить про загальну позитивну динаміку фінансових результатів діяльності підприємства.

Загалом, можна сказати, що підприємство показує позитивну тенденцію у формуванні фінансових результатів своєї діяльності, яка характеризується зростанням прибутковості та оптимізацією витрат.

Оцінка фінансового стану підприємства «TechSolutions Inc.» представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансового стану підприємства «TechSolutions Inc.»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2022 р	
	2020	2021	2022	+,-	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	5,48	3,69	3,13	-2,36	-0,75
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	0,170	0,04	-0,07	-1,64
3. Чистий оборотний капітал, тис.дол.	0,69	0,71	0,77	0,08	0,10
4. Коефіцієнт автономії	0,81	0,75	0,71	0,10	14
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	4,26	2,99	2,42	-1,84	44
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,72	0,64	0,61	0,11	88
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,69	0,71	0,77	0,08	0,10
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,7	0,08	0,10	0,3	3
9. Рентабельність господарської діяльності, %	3,56	0,91	9,96	6,40	179,96
10. Рентабельність власного капіталу, %	3,20	0,85	9,19	5,99	187,58
11. Рентабельність продукції, %	3,28	0,87	8,42	5,14	157,0

				3
--	--	--	--	---

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

За аналізом таблиці 2.5. можна зробити наступні висновки щодо фінансового стану підприємства "TechSolutions Inc.":

Коефіцієнт загальної ліквідності значно зменшився на 0,75, з 5,48 в 2020 році до 3,13 в 2022 році, що може свідчити про зменшення здатності підприємства виконувати поточні зобов'язання за рахунок поточних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також зменшився на 1,64, що означає, що підприємство може мати проблеми з погашенням своїх короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт автономії зменшився на 14%, показуючи зменшення рівня власних засобів у структурі всіх джерел фінансування.

Рентабельність господарської діяльності, власного капіталу та продукції значно зросла на 179,96%, 187,58% та 157,03% відповідно, що може вказувати на позитивну динаміку фінансових результатів підприємства не зважаючи на зниження ліквідності та фінансової стабільності.

В цілому, показники свідчать про погіршення ліквідності та фінансової стабільності підприємства, проте збільшення рентабельності може свідчити про позитивний вплив управлінських рішень на фінансові результати.

Отже, за цими показниками можна зробити висновок про загальне покращення фінансового стану підприємства «TechSolutions Inc.» протягом років 2020-2022.

Фінансові аспекти визначають ключові напрямки розвитку та управління персоналом в ІТ-підприємстві «TechSolutions Inc.». Перш за все, бюджет на навчання та розвиток грає важливу роль у формуванні компетентного та кваліфікованого персоналу. Фінансова стабільність компанії дозволяє виділяти

достатні ресурси на проведення тренінгів, курсів та сертифікації для підтримки постійного росту працівників [67].

Компенсація та бонуси також визначаються фінансовими можливостями підприємства. Високий рівень оплати праці та конкурентоспроможні бонусні програми є ефективними інструментами для залучення та утримання талановитого персоналу. Оптимізація витрат та раціональне використання трудових ресурсів дозволяють компанії ефективно вкладати в програми мотивації та розвитку персоналу [45].

Фінансові показники також впливають на стратегічне управління персоналом. Компанія може витрачати ресурси на перегляд політик, програм стажування та кар'єрного розвитку, що сприяє створенню ефективного командного потенціалу [45].

Інвестиції в нові технології та партнерства також залежать від фінансового стану підприємства. Забезпечення необхідних ресурсів для впровадження технологічних інновацій може позитивно впливати на розвиток персоналу та підвищення його ефективності [60].

У вирішенні питань компенсації та соціальних переваг фінансові показники визначають, наскільки компанія може впроваджувати конкурентоспроможні системи компенсації та програми соціальних пільг для привертання та утримання висококваліфікованого персоналу. Фінансовий успіх «TechSolutions Inc.» є важливим фактором у розробці та впровадженні стратегій управління персоналом, спрямованих на досягнення корпоративних цілей та підтримку інноваційного розвитку [54].

2.3. Оцінка існуючої системи HR-менеджменту IT-підприємства «TechSolutions Inc.»

Оцінка існуючої системи управління діяльністю підприємства включає в себе глибокий аналіз ключових аспектів його функціонування. Початково вивчається організаційна структура підприємства, щоб з'ясувати розподіл

відповідальностей та ефективність системи комунікації між різними рівнями управління [34].

Далі проводиться детальний аналіз процесів управління персоналом, охоплюючи весь цикл від набору та оцінки працівників до їхнього розвитку та кар'єрного зростання. Спеціальна увага приділяється системі мотивації та винагород, оцінці справедливості оплати праці та програмам соціальної відповідальності [11].

Також проводиться оцінка системи управління конфліктами та аудит системи оцінки працівників. Детально аналізується інформаційна підтримка, що включає в себе систему обробки даних про персонал та використання інформаційних технологій [23].

Окремий блок аналізу становить програми навчання та розвитку, де перевіряється відповідність програм потребам підприємства та загальним вимогам ринку. Після проведення такого огляду можна здійснити об'єктивну оцінку ефективності існуючої системи управління та ідентифікувати області для подальших вдосконалень. Ці результати слугуватимуть основою для розробки рекомендацій з удосконалення системи управління діяльністю підприємства [16].

Оцінка існуючої системи управління діяльністю IT-підприємства «TechSolutions Inc.» включає аналіз організаційно-управлінського аспекту, діагностику фінансово-економічного стану та оцінку ефективності HR-менеджменту [22].

Організаційно-управлінський аналіз:

- Структура організації, розподіл обов'язків та взаємодія між відділами.
- Ефективність комунікації та звітності.
- Оцінка ступеня автономності підрозділів та рівня децентралізації управління.

Діагностика фінансово-економічного стану:

- Аналіз балансу, звіту про прибуток та інших фінансових звітів.
- Оцінка платоспроможності та ліквідності.
- Дослідження динаміки оборотних та основних засобів.

Оцінка ефективності HR-менеджменту:

- Аналіз системи набору та відбору персоналу.
- Оцінка програм навчання та розвитку.
- Аналіз системи оцінки працівників та програм мотивації.
- Дослідження рівня задоволеності працівників та виявлення проблем у взаємовідносинах.

Оцінка існуючої системи HR-менеджменту IT-підприємства «TechSolutions Inc.» представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка існуючої системи HR-менеджменту IT-підприємства
«TechSolutions Inc.»

№	Аспект	2020	2021	2022	Зміна (2020 від 2022)	Зміна (%)
1	% висококваліфікованого персоналу	75	80	85	+10	+13.3
2	Гнучкість структури	Стабільна	Стабільна	Гнучка		
3	Кількість інноваційних ідей	20	25	30	+10	+50
4	Ефективність управління проектами (за шкалою 1-10)	8.2	8.5	8.8	+0.6	+7.3
5	Конкуренція за таланти (%)	40	50	60	+20	+50
6	Вплив зовнішніх факторів (шкала 1-5)	3	4	5	+2	+66.7
7	Рівень комунікації (шкала 1-10)	6	7	6	0	0
8	Рівень конкурентоспроможності (шкала 1-10)	7.5	8	8.5	+1	+13.3

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Базуючись на поданих даних, систему управління можна оцінити наступним чином:

Позитивні аспекти:

1. % висококваліфікованого персоналу зріс на 10% за три роки, що складає збільшення на 13.3% у відсотковому співвідношенні. Це свідчить про постійне підвищення кваліфікації персоналу.

2. Гнучкість структури показує позитивні тенденції, які дозволяють адаптуватися до змін в бізнес-середовищі.

3. Кількість інноваційних ідей зросла на 10 за три роки, що є зростанням на 50%. Це свідчить про активну інноваційну діяльність у компанії.

4. Ефективність управління проектами підвищилась на 0.6 за три роки, що становить збільшення на 7.3%.

Негативні аспекти:

1. Конкуренція за таланти зросла на 20% за три роки, що складає збільшення на 50%. Це вказує на ускладнення залучення та утримання висококваліфікованого персоналу через конкурентний тиск.

2. Вплив зовнішніх факторів зрос на 2 бали за три роки, представляючи збільшення на 66.7%. Це може вказувати на зростання зовнішніх ризиків, які впливають на діяльність організації.

3. Рівень комунікації залишився стабільним, але рівень конкурентоспроможності підвищився на 1 бал, що представляє збільшення на 13.3%.

Загалом, система управління демонструє позитивні та негативні тенденції, які варто враховувати при подальшому аналізі та плануванні стратегій управління.

Оцінка існуючої системи управління діяльністю на прикладі «TechSolutions Inc.» дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, ідентифікувати можливості для оптимізації та покращення. Цей аналіз стане основою для подальших рекомендацій та стратегій, що розглядаються у наступних розділах магістерської роботи [33].

Дослідження існуючих практик управління персоналом та їхньої відповідності стратегічним цілям підприємства розкриває ряд ключових аспектів. Підприємство вдається до гнучких форм зайнятості, включаючи телероботу та

віддалену роботу, що свідчить про адаптацію до сучасних реалій. Система оцінки працівників також належно вивчається, з урахуванням ключових показників та їх відповідності стратегічним цілям [40].

Програми розвитку персоналу виявляються важливим інструментом, але їх ефективність оцінюється з погляду відповідності стратегічним завданням підприємства та вивченням компетенцій розвиваючих заходів. Методи мотивації, включаючи фінансові та нефінансові стимули, аналізуються з точки зору їхнього впливу на стратегічні цілі [30].

Управління конфліктами та комунікацією є ключовим елементом, де розглядається ефективність процесів та їхнє вплив на стратегічне досягнення. Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що існуючі практики можуть бути вдосконалені для кращого відповідності стратегічним цілям. Розроблені рекомендації спрямовані на оптимізацію системи управління персоналом для більш ефективного досягнення стратегічних завдань підприємства [45].

Гнучкі форми зайнятості:

- Аналіз практики використання гнучких графіків роботи, включаючи телероботу та роботу з віддаленої локації.
- Вивчення відгуків та впровадження змін для поліпшення роботи віддалених команд.

Система оцінки працівників:

- Огляд системи оцінки працівників, включаючи використання ключових показників та визначення критеріїв успішності.
- Аналіз відповідності цієї системи стратегічним цілям підприємства та рекомендації щодо її оптимізації.

Програми розвитку персоналу:

- Розгляд існуючих програм навчання та розвитку для працівників.
- Визначення, наскільки ці програми сприяють розвитку ключових компетенцій, необхідних для стратегічних завдань.

Методи мотивації:

- Аналіз системи мотивації, включаючи фінансові та нефінансові стимули.
- Вивчення впливу цих методів на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Управління конфліктами та комунікація:

- Дослідження ефективності системи вирішення конфліктів та механізмів комунікації.
- Рекомендації щодо вдосконалення цих процесів для підтримки стратегічних цілей.

Аналіз ефективності та результативності існуючої системи HR-менеджменту виявив ряд ключових аспектів. Оцінка роботи відділу кадрів показала, що процеси набору та відбору персоналу мають свої позитивні та негативні сторони, включаючи якість підбору працівників [48].

Система оцінки працівників ретельно аналізується з точки зору відповідності стратегічним цілям. Визначається, наскільки чесно та об'єктивно проводиться процес оцінки працівників [49].

Моніторинг системи мотивації підтверджує, що як фінансові, так і нефінансові стимули мають свій вплив на результативність працівників. Однак потребує уваги підтримка і розвиток цих програм [38].

Оцінка програм розвитку та навчання свідчить про їхню важливість для вивчення відповідності отриманих компетенцій стратегічним завданням. Управління конфліктами та комунікацією також потребує удосконалення для підтримки ефективного функціонування [33].

Аналіз витрат та ефективності виявив, що фінансові показники пов'язані із витратами на HR-менеджмент, і важливо визначити економічну ефективність впроваджених заходів [58].

Отже, результати аналізу дають повний зоровий огляд ефективності існуючої системи HR-менеджменту та вказують на можливі шляхи подальших покращень для досягнення стратегічних цілей підприємства [46].

Висновки до розділу 2

Результати аналітичного огляду діяльності IT-підприємства «TechSolutions Inc.» надають глибокий інсайт у функціонування організації з організаційно-управлінського та фінансово-економічного погляду. Оцінка важливих аспектів, таких як структура управління, фінансова стійкість та ефективність HR-менеджменту, дозволяє зрозуміти поточний стан підприємства та визначити напрямки подальших досліджень [44].

У контексті організаційно-управлінського аналізу виявлено, що структура підприємства має певні сильні сторони, проте може бути поліпшена шляхом оптимізації комунікації між відділами та підвищенням ступеня децентралізації управління для підтримки ініціатив на різних рівнях [65].

Фінансовий аналіз свідчить про стабільність «TechSolutions Inc.», але вказує на потребу удосконалення платоспроможності та ліквідності. Детальне вивчення фінансових звітів дозволить розробити стратегії для оптимізації витрат та підвищення прибутковості [34].

Оцінка HR-менеджменту виявила суттєвий внесок у підтримку розвитку персоналу, але виникає необхідність у вдосконаленні системи оцінки та мотивації працівників для підтримки їхнього задоволення та продуктивності [66].

Загальною метою подальших розділів магістерської роботи буде розробка конкретних рекомендацій та стратегій для підвищення ефективності управління діяльністю на «TechSolutions Inc.», з урахуванням виявлених сильних та слабких сторін [49].

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «TechSolutions Inc.»

3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства

На підставі ретельного теоретичного аналізу та аналітичного огляду діяльності підприємства «TechSolutions Inc.» формуються конкретні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом та досягнення стратегічних цілей [4]:

1. Оптимізація Процесів Набору та Рекрутингу: Запровадження структурованих процесів рекрутингу з використанням передових інструментів та технологій для точного відбору висококваліфікованих кандидатів, що відповідають потребам компанії [66].

2. Розвиток Програм Навчання та Розвитку Персоналу: Впровадження персоналізованих програм навчання та розвитку, що враховують індивідуальні потреби та амбіції працівників, забезпечуючи їхній професійний зріст [10].

3. Стимулювання Мотивації та Визнання Продуктивності: Розробка ефективних систем стимулювання та визнання працівників, що базуються на досягненнях та внеску до успіхів підприємства [45].

4. Впровадження Механізмів Обговорення та Зворотного Зв'язку: Забезпечення відкритого та конструктивного комунікаційного середовища для обговорення питань, висловлення ідей та отримання зворотного зв'язку між управлінням та працівниками [55].

5. Вдосконалення Системи Моніторингу та Аналізу: Запровадження системи постійного моніторингу та аналізу ефективності HR-процесів для оперативного виявлення та виправлення можливих невідповідностей та проблем [68].

Ці рекомендації спрямовані на створення високоефективної системи управління персоналом, яка відповідає потребам сучасного ІТ-підприємства та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії «TechSolutions Inc.» [45].

Аналіз та оптимізація структури управління на ІТ-підприємстві «TechSolutions Inc.» – це важливий етап стратегічного управління, спрямований на покращення ефективності та адаптацію до змін в бізнес-середовищі [71].

Організаційно-управлінський аналіз вказує на необхідність детального розгляду ролей та функцій кожного відділу. Зокрема, враховуючи специфіку ІТ-галузі, структура повинна бути адаптована до потреб розробки програмного забезпечення та технічної підтримки [71].

Оптимізація включає в себе раціоналізацію та узгодження функціональних обов'язків між відділами, щоб уникнути дублювання завдань та підвищити ефективність роботи. Наприклад, введення методологій DevOps може сприяти інтеграції відділів розробки та операцій, зменшуючи час випуску продукту на ринок [45].

Зокрема, на «TechSolutions Inc.» може бути корисним розгляд перерозподілу завдань між відділами, такими як розробка, тестування, технічна підтримка, для підвищення співпраці та швидкості реакції на зміни у вимогах ринку [44].

Також, важливо враховувати зростання ролі комунікації та взаємодії в управлінській структурі, зокрема, впровадження ефективних систем комунікацій та звітності між різними рівнями управління [67].

Узагальнюючи, оптимізація структури управління на «TechSolutions Inc.» має на меті створення гнучкої та ефективної організаційної моделі, що сприятиме стрімкому розвитку та досягненню стратегічних цілей підприємства в умовах швидко змінюючогося ІТ-сектору [71].

На основі проведеного аналітичного огляду діяльності ІТ-підприємства «TechSolutions Inc.» розробляються конкретні напрями удосконалення системи управління діяльністю з метою підвищення ефективності та досягнення стратегічних цілей [60].

Оптимізація організаційно-управлінських процесів передбачає розробку та впровадження стандартизованих процесів управління, сприяючи ефективній координації діяльності між підрозділами [13].

Інтеграція сучасних IT-рішень у управлінські процеси має на меті впровадження передових інформаційних технологій для автоматизації та оптимізації управлінських завдань [56].

Створення ефективної системи звітності та аналізу спрямоване на розробку інструментів, що дозволяють отримувати оперативну та комплексну інформацію про фінансовий та економічний стан підприємства [33].

Посилення процесів кадрового управління передбачає розвиток та впровадження інноваційних підходів до навчання, мотивації та розвитку персоналу [56].

Стимулювання інновацій та творчості орієнтоване на створення сприятливого середовища для інноваційних ідей та творчості персоналу [44].

Ці напрями спрямовані на комплексне удосконалення управлінської системи «TechSolutions Inc.» з метою підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей компанії [56].

В контексті IT-підприємства «TechSolutions Inc.» виявлені конкретні стратегії та напрями для покращення системи HR-менеджменту, спрямовані на оптимізацію управління персоналом та підвищення ефективності бізнес-процесів [33]:

Забезпечення стратегічної сумісності: Розробка інтегрованих стратегій управління персоналом, які відповідають стратегічним цілям підприємства, сприятиме забезпеченню сумісності між бізнес-стратегією та стратегією управління персоналом [37].

Впровадження технологічних інновацій: Застосування передових технологій у HR-менеджменті, таких як системи управління персоналом (HRIS), аналітика даних та штучний інтелект, дозволить автоматизувати рутинні завдання, покращити обробку даних та забезпечити більш точне прийняття рішень [39].

Створення корпоративної культури: Розвиток позитивної корпоративної культури, сприятливої для розвитку та залучення талановитих співробітників, включає в себе створення чітких цінностей, комунікації та можливостей для розвитку кожного працівника [44].

Формування програм розвитку персоналу: Розробка індивідуальних та колективних програм розвитку, тренінгів та навчань, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу, дозволить забезпечити високий рівень компетентності та адаптивності колективу [67].

Створення системи винагород та мотивації: Впровадження прозорих та справедливих систем винагород, бонусів та мотиваційних програм сприятиме підвищенню морального та професійного стану персоналу, що в свою чергу позитивно впливає на загальну продуктивність [38].

Стале вдосконалення: Запровадження системи регулярного моніторингу та оцінки ефективності стратегій управління персоналом дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, впроваджуючи корективи для досягнення максимальних результатів [22].

Впровадження агільних методологій на IT-підприємстві «TechSolutions Inc.» є стратегічним кроком у напрямку покращення процесів розробки та управління проектами. Це підходить для створення більш гнучких та адаптивних команд, спроможних ефективно відгукуватися на змінність вимог ринку та забезпечувати високу якість продуктів [39].

Важливим елементом впровадження агільних методологій є створення мультифункціональних команд, які можуть працювати над проектами від ідеї до впровадження. Це сприяє зменшенню часу розробки, вдосконаленню комунікації між учасниками проекту та покращенню якості роботи [49].

На «TechSolutions Inc.» важливо також врахувати принципи агільного управління, такі як регулярність зустрічей, взаємодія з замовником на ранніх етапах розробки та готовність до швидких змін. Це може включати підтримку інструментів для ефективного трекінгу проектів, щоденних зустрічей команд та використання ітераційного підходу до розробки [23].

Агільні методології також надають значення автономності команд, що сприяє творчому підходу до вирішення завдань та стимулює інновації. Врахування поглядів кожного члена команди та надання їм вільності у прийнятті рішень може підтримувати динаміку і креативність на підприємстві [57].

Узагальнюючи, впровадження агільних методологій на «TechSolutions Inc.» сприятиме створенню адаптивного та високоефективного середовища, що сприяє швидкому реагуванню на зміни та забезпечує успішну розробку інноваційних ІТ-продуктів [4].

1. Створення мультифункціональних команд:

- Сформування команд, які об'єднують розробників, тестувальників, аналітиків та представників замовників для спільної роботи над проектами [6].

2. Ітераційний підхід до розробки:

- Розбиття проектів на ітерації або спроби з короткими термінами (наприклад, 2-3 тижні), що дозволяє постійно оцінювати прогрес, внесені зміни та висловлювати фідбек [45].

3. Постійна комунікація:

- Запровадження регулярних зустрічей, таких як щоденні стендапи, де члени команди обговорюють свої завдання, успіхи та перешкоди, що допомагає уникнути затримок та вирішувати проблеми оперативно [3].

4. Автономність команд:

- Надання командам вільності в прийнятті рішень щодо способу виконання завдань, що стимулює творчість та відповідальність [71].

5. Залучення замовників на ранніх етапах:

- Залучення представників замовників на етапах планування та дизайну для активного обговорення та уточнення вимог [67].

6. Використання інструментів для трекінгу проектів:

- Використання спеціальних інструментів, таких як Jira або Trello, для відстеження завдань, контролю прогресу та створення звітів [34].

7. Підвищення кваліфікації персоналу:

- Проведення тренінгів та майстер-класів з агільних методологій для підвищення кваліфікації та розуміння принципів [44].

8. Система ретроспектив:

- Регулярне проведення сесій ретроспектив, де команди обговорюють, що працює добре та які аспекти можна вдосконалити [34].

Розробка стратегій та напрямків для покращення HR-менеджменту на основі ІТ-підприємства «TechSolutions Inc.» передбачає впровадження конкретних заходів для оптимізації роботи з персоналом та підвищення ефективності управлінських практик [71].

1. Розвиток та Впровадження Програм Навчання:

- Розробка та впровадження програм навчання, спрямованих на розвиток ключових навичок та компетенцій у співробітників [33].
- Створення інтерактивних онлайн-курсів та вебінарів для постійного навчання персоналу відповідно до потреб компанії [66].

2. Збільшення Транспарентності та Зворотного Зв'язку:

- Впровадження системи регулярних відборів працівників для отримання зворотного зв'язку щодо роботи команд та робочих процесів [34].
- Створення ефективних механізмів комунікації для забезпечення відкритого обміну інформацією між керівництвом та персоналом [23].

3. Оптимізація Процесу Рекрутингу та Відбору:

- Вдосконалення процесів рекрутингу через використання сучасних технологій та аналізу даних для забезпечення відбору висококваліфікованих фахівців [65].
- Розвиток партнерства з вищими навчальними закладами та участь у спеціалізованих ярмарках вакансій для залучення талановитого персоналу [1].

4. Створення Програм Емплойер-Брендінгу:

- Розробка та впровадження програм емплойер-брендінгу для підвищення привабливості компанії серед потенційних працівників [34].

- Активна участь у соціальних мережах та розвиток корпоративних ініціатив для підтримання позитивного іміджу роботодавця [22].

5. Впровадження Інновацій у Систему Оцінки Продуктивності:

- Розробка та впровадження нових методик оцінки працівників, зокрема, врахування не тільки кількості, але й якості результатів роботи [45].
- Використання технологій для забезпечення неперервного моніторингу продуктивності та розвитку кожного співробітника [32].

Ці стратегії та напрями спрямовані на створення ефективної та стабільної системи управління персоналом, що відповідає вимогам сучасного бізнесу та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії «TechSolutions Inc.» [44].

Оптимізація управління персоналом в рамках ІТ-підприємства «TechSolutions Inc.» є ключовим етапом для забезпечення його конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Враховуючи динаміку сучасного ІТ-ринку, компанія вдосконалює свої стратегії управління персоналом з орієнтацією на результат та інновації [56].

Важливим аспектом є адаптація персоналу до швидкозмінних технологічних реалій. Компанія визначає основні технічні та професійні навички, які потрібні її співробітникам, та активно залучає їх до процесів навчання та розвитку. Це дозволяє забезпечити високий рівень компетентності персоналу та витрати на навчання, спрямовані на досягнення стратегічних цілей [34].

Ефективний рекрутинг визначається застосуванням передових підходів та технологій у відборі кандидатів. Компанія використовує спеціалізовані платформи та провідні методи пошуку, щоб залучити висококваліфіковані кадри, відповідно до потреб розвитку [55].

Розвинена корпоративна культура, спрямована на стимулювання інновацій та гнучкості в робочих процесах, сприяє залученню та утриманню талановитого персоналу. Компанія вивчає та адаптує кращі практики управління персоналом для створення сприятливого середовища для творчості та досягнення спільних цілей [38].

Використання сучасних HR-технологій та програмного забезпечення для автоматизації рутинних процесів управління персоналом дозволяє звільнити ресурси та сконцентруватися на стратегічних завданнях. Технологічні вдосконалення також впливають на системи внутрішнього звітності та аналізу даних, що сприяє більш ефективному прийняттю управлінських рішень [45].

Ключовим аспектом є розвиток лідерських якостей серед менеджерів та командних лідерів для підтримки розвитку персоналу та досягнення стратегічних цілей. Компанія визначає стратегічні цілі управління персоналом та впроваджує системи звітності та відповідальності для досягнення цих цілей [38].

Стратегії збереження та розвитку талантів визначаються створенням стимулюючих систем та програм для просування в кар'єрі. Компанія активно створює можливості для кар'єрного зростання та розвитку у межах власної структури [56].

Усі ці аспекти спільно спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом в IT-підприємстві «TechSolutions Inc.» та забезпечення адаптивності до вимог ринку, збереження талантів та досягнення стратегічних цілей компанії [28].

3.2. Резерви підвищення ефективності / заходи щодо удосконалення відносин у сфері IT-підприємства «TechSolutions Inc.»

На основі проведеного аналітичного огляду діяльності IT-підприємства «TechSolutions Inc.» визначені резерви для підвищення ефективності, спрямовані на оптимізацію управління персоналом та вдосконалення організаційно-управлінських процесів [4].

1. Оптимізація структури управління:

Рекомендації включають перегляд організаційної структури з метою підвищення ефективності комунікації та координації між підрозділами. Запровадження гнучких комунікаційних каналів та чіткого розподілу відповідальностей може полегшити взаємодію між різними частинами організації [56].

2. Оптимізація фінансових процесів:

Враховуючи фінансово-економічний стан підприємства, можливо виявити конкретні сфери, де можна здійснити економію чи оптимізацію витрат без втрати якості. Це може включати перегляд бюджету, оптимізацію закупівель та вдосконалення фінансового планування [34].

3. Впровадження сучасних HR-інструментів:

Рекомендації зазначають на важливість використання сучасних інструментів у сфері HR-менеджменту, таких як інформаційні системи для управління персоналом, онлайн-навчання та інші інноваційні підходи. Це може сприяти ефективнішому управлінню персоналом та підвищенню його продуктивності [52].

4. Розвиток стратегічних напрямків управління персоналом:

Важливим аспектом є розробка стратегій управління персоналом, які відповідають стратегічним цілям підприємства. Це включає розробку програм розвитку персоналу, планування кар'єрного зростання та стимулювання робочого колективу [61].

5. Ефективне впровадження змін:

Важливим етапом є ретельне планування та впровадження запропонованих змін. Це може включати стадії пілотного впровадження, залучення ключових зацікавлених сторін та систематичний моніторинг результатів [52].

Ці резерви можуть сприяти ефективному впровадженню системи HR-менеджменту та підвищенню загальної продуктивності та конкурентоспроможності підприємства «TechSolutions Inc.» [63].

Впровадження програм підтримки працівників на IT-підприємстві «TechSolutions Inc.» – ключовий крок у створенні благоприятного та продуктивного робочого середовища. Програма спрямована на підтримку фізичного та психологічного здоров'я працівників, підвищення комфорту та відданості, сприяючи тим самим підвищенню ефективності роботи [49].

На «TechSolutions Inc.» можуть включати:

- Гнучкий графік роботи, що дозволяє працівникам краще збалансувати роботу та особисте життя.

- Регулярні тренінги, майстер-класи та курси для професійного росту працівників.
- Програму менторства, де досвідчені співробітники діляться своїм досвідом з новачками.
- Заходи з фітнесу та програми здоров'я для підтримки фізичного благополуччя.
- Доступ до психологічної підтримки для працівників, що може бути особливо корисним при стресових ситуаціях.
- Соціальні заходи та події для підвищення командного духу та взаємодії.

Розвиток системи мотивації на IT-підприємстві «TechSolutions Inc.» – це стратегічний крок у створенні стимулюючого робочого середовища, що сприяє залученню, утриманню та розвитку висококваліфікованих спеціалістів [43].

На підприємстві можуть використовуватися такі підходи до розвитку системи мотивації:

- Фінансова стимуляція: Введення премій, бонусів та системи оплати за результатами, що базується на досягненнях та внеску кожного працівника [45].
- Кар'єрний розвиток: Надання можливостей для професійного зростання через участь у проектах, тренінгах та програмах навчання [36].
- Гнучкі умови роботи: Створення гнучких графіків, віддаленої роботи та інших умов, що враховують індивідуальні потреби працівників [57].
- Визнання та похвала: Організація системи внутрішнього визнання та нагород для відзначення вагомих досягнень та внеску кожного члена команди [45].
- Програми соціальних пільг: Забезпечення різноманітних соціальних пільг, таких як медичне страхування, спільні відпустки та інші пакети благодійності [66].
- Участь у прийнятті рішень: Залучення працівників до процесів прийняття рішень та розвитку стратегії компанії [34].

Щоб удосконалити відносини у сфері об'єкта дослідження магістерської кваліфікаційної роботи, на підприємстві «TechSolutions Inc.» можна впровадити комплекс заходів. Важливим аспектом є впровадження інноваційних HR-процесів, які включають розробку та впровадження адаптивних систем навчання та розвитку персоналу [45].

Також слід використовувати сучасні технології для автоматизації HR-процесів, включаючи системи управління персоналом та електронні системи документообігу [67].

Додатковим елементом удосконалення є створення стимулюючого та творчого середовища. Це можна досягти шляхом ініціювання проєктів для спільної творчості та організації внутрішніх проєктів для підтримки інновацій. Оптимізація комунікацій також грає ключову роль, тому важливо впроваджувати системи відкритої комунікації та організовувати регулярні тренінги з комунікаційних навичок [34].

Окрім того, важливим є формування корпоративної культури, що передбачає сприяння розвитку цінностей та місії компанії серед персоналу. Організація заходів для підтримки командного духу та створення єдиної корпоративної ідентичності допоможе зміцнити внутрішні відносини [56].

Оптимізація процесів рекрутингу та утримання талантів є ще однією важливою складовою. Запровадження ефективних методів відбору, адаптації нових працівників та розробка системи мотивації сприятиме залученню та утриманню ключових кадрів [33].

1. Розвиток корпоративної культури: Запровадження програм та ініціатив, спрямованих на розвиток позитивної корпоративної культури, може сприяти зближенню та підвищенню ефективності робочого колективу. Заохочення цінностей, які підтримують співпрацю та взаємодопомогу, може стати основою для конструктивних відносин [67].

2. Система комунікацій: Розробка ефективної системи комунікацій включає в себе створення прозорих каналів спілкування між різними рівнями управління та підрозділами компанії. Регулярні наради, відкриті форуми та

система зворотного зв'язку можуть підвищити якість внутрішньокомпанійної комунікації [33].

3. Професійний та особистісний розвиток: Заохочення навчання та розвитку може стати важливим елементом для підтримки позитивних відносин. Програми підвищення кваліфікації, тренінги та інші ініціативи сприяють саморозвитку та росту працівників [27].

4. Стимулюючі програми: Впровадження ефективних систем стимулювання та винагород може стимулювати працівників до досягнення високих результатів та сприяти формуванню позитивного внутрішнього корпоративного середовища [48].

5. Командні будівельні заходи: Організація спеціальних подій та заходів для зміцнення командної співпраці може покращити взаємини та сприяти побудові позитивного колективу [33].

Досліджено теоретичний аспект формування системи HR-менеджменту. Визначено основні поняття та принципи HR-менеджменту, включаючи «HR-менеджмент,» «персонал,» та «рекрутинг.» Здійснено розкриття їхньої ролі у взаємодії з організаційною діяльністю [45].

Проаналізовано основні принципи, які лежать в основі ефективного HR-менеджменту, включаючи важливість стратегічного планування, розвитку персоналу та забезпечення мотивації працівників. Розкрито роль та вплив HR-менеджменту на ефективність підприємства, зосереджуючись на важливості правильного управління персоналом у контексті досягнення стратегічних цілей [48].

Досліджено сучасні тенденції у розвитку HR-менеджменту, зокрема віддалену роботу, використання новітніх технологій та зміни в корпоративній культурі. Проаналізовано вплив глобалізації та різноманітності на стратегії управління персоналом та визначено їхні взаємодії [28].

Оглянуто інструменти та методи впровадження системи HR-менеджменту на підприємстві. Здійснено розгляд практичних аспектів впровадження програм навчання, систем оцінки праці та інших HR-інструментів [34].

Проведено аналітичний огляд діяльності підприємства, включаючи організаційно-управлінський аналіз, діагностику фінансово-економічного стану та оцінку існуючої системи управління діяльністю. Узагальнено результати аналітичного дослідження та сформульовано висновки [44].

Надані рекомендації щодо формування системи HR-менеджменту, зокрема напрями удосконалення системи управління, резерви підвищення ефективності та оцінка економічної ефективності запропонованих заходів [45].

Узагальнено рекомендації та їхній вплив на підприємство. Розроблено конкретні стратегії та напрями для покращення HR-менеджменту на основі дослідження підприємства «TechSolutions Inc.» Визначено ключові аспекти, що впливають на оптимізацію управління персоналом, та розроблено конкретні заходи для їхнього впровадження [48].

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів на основі підприємства «TechSolutions Inc.» включає комплексний аналіз фінансових показників та визначення їхнього впливу на ефективність бізнесу [38].

У першу чергу враховується вартість впровадження запропонованих стратегій та заходів у сфері HR-менеджменту. Це включає витрати на навчання персоналу, впровадження нових технологій, а також інші асоційовані витрати [44].

Далі, проводиться аналіз очікуваних економічних результатів від запровадження зазначених заходів. Це може включати підвищення продуктивності праці, зменшення текучості кадрів, покращення якості роботи персоналу, а також інші позитивні аспекти [58].

Здійснюється порівняльний аналіз між витратами та очікуваними користями для визначення рентабельності запропонованих заходів. Якщо вартість впровадження виправдована очікуваними позитивними результатами, то можна говорити про економічну ефективність [39].

Важливим етапом є також врахування ризиків та невизначеності, пов'язаних із запровадженням нових стратегій. Розробляються сценарії розвитку подій та проводиться чутливість економічної ефективності до змін у ключових параметрах [33].

На основі цього аналізу формуються рекомендації щодо оптимізації запропонованих заходів для досягнення максимальної ефективності при мінімізації ризиків [63].

ІТ-підприємство «TechSolutions Inc.» планує впровадження нової системи HR-менеджменту для оптимізації управління персоналом. Давайте розглянемо конкретний приклад оцінки економічної ефективності такої ініціативи [3]:

1. Витрати на впровадження системи HR-менеджменту:
 - Придбання та встановлення відповідного програмного забезпечення.
 - Навчання персоналу з користування новою системою.
 - Консультації фахівців з впровадження.
2. Очікувані переваги та покращення:
 - Зменшення часу, витраченого на адміністративні процеси HR.
 - Покращення ефективності найму та утримання персоналу.
 - Зниження рівня текучості персоналу.
3. Розрахунок економічної ефективності:
 - Зменшення витрат на адміністративні ресурси через автоматизацію процесів.
 - Збільшення продуктивності персоналу за рахунок оптимізації найму та розвитку.
4. Ключові показники успіху:
 - Зниження часу, витраченого на адміністративні завдання, на 20% протягом перших шести місяців.
 - Збільшення задоволеності персоналу на 15% протягом року.
5. Оцінка рівня інвестицій:
 - Розрахунок повернення інвестицій (ROI) на протязі трьох років.
 - Порівняння загальних витрат із здобутками та покращеннями.

Висновок щодо вищевказаної таблиці витрат на впровадження системи HR-менеджменту «TechSolutions Inc.» виглядає наступним чином:

Загальні витрати на впровадження системи HR-менеджменту складають \$85,000, з яких \$50,000 витрачено на придбання та встановлення програмного забезпечення, \$20,000 на навчання персоналу та \$15,000 на консультації фахівців з впровадження.

Витрати на впровадження системи HR-менеджменту «TechSolutions Inc.» представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження системи HR-менеджменту «TechSolutions Inc.»

№	Опис	Очікуваний показник
1	Придбання та встановлення ПЗ	\$50,000
2	Навчання персоналу	\$20,000
3	Консультації фахівців з впровадження	\$15,000
	Очікувані переваги та покращення	
4	Зменшення часу на адмін. процеси HR	Перший рік: 20%
5	Покращення ефективності найму та утримання персоналу	Збільшення задоволення Персоналу на 15%
	Оцінка рівня інвестицій	
6	Розрахунок повернення інвестицій (ROI) Порівняння загальних витрат із здобутками та покращеннями	Протягом трьох років
	Ключові показники успіху	
7	Зниження часу на адмін. завданнях на 20%	Протягом перших 6 міс
8	Збільшення задоволеності персоналу на 15%	Протягом року

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Передбачається, що впровадження системи HR-менеджменту принесе такі переваги та покращення:

1. Зменшення часу на адміністративні процеси у відділі HR на 20% протягом першого року.
2. Покращення ефективності процесів найму та утримання персоналу, що призведе до збільшення задоволення персоналу на 15%.

Оцінка рівня інвестицій показує, що система принесе очікувані переваги протягом трьох років, в той час як ключові показники успіху передбачають зниження часу на адміністративних завданнях на 20% протягом перших 6 місяців та збільшення задоволеності персоналу на 15% протягом року впровадження

системи HR-менеджменту «TechSolutions Inc.» має потенціал для забезпечення значних покращень у відділі управління людськими ресурсами, що може привести до позитивного впливу на ефективність та задоволення персоналу в компанії.

З огляду на підприємство «TechSolutions Inc.» та стратегії HR-менеджменту, важливо розглянути аспекти економічної доцільності та вигідності запропонованих заходів [34].

Оцінка витрат на впровадження включає придбання та встановлення програмного забезпечення, навчання персоналу та консультації фахівців. Розрахунок повернення інвестицій (ROI) розглядається на три роки, з орієнтацією на зменшення витрат та оптимізацію роботи персоналу [4].

Прогнозується, що автоматизація HR-процесів призведе до зменшення витрат на адміністративні ресурси та час. Видача найму та утримання персоналу оптимізується, сприяючи економії [33].

Очікувані переваги включають покращення продуктивності, оптимізацію роботи персоналу та зменшення текучості. Оцінка ключових показників успіху визначається зменшенням часу на адміністративні завдання та підвищенням задоволеності персоналу [7].

Аналіз ризиків передбачає визначення можливих загроз та розробку стратегій їх управління. Визначення відповідальних осіб та створення системи моніторингу дозволяє ефективно впроваджувати та адаптувати стратегії [3].

Загальний підхід спрямований на забезпечення ефективності управління персоналом та максимізацію вигід при впровадженні стратегій HR-менеджменту в «TechSolutions Inc.» [44]

1. Витрати та Інвестиції:

- Оцінка загальних витрат на впровадження стратегій, включаючи придбання та встановлення програмного забезпечення, навчання персоналу, та консультації фахівців [56].
- Розрахунок повернення інвестицій (ROI) на протязі років для визначення ефективності капіталовкладень [34].

2. Зменшення Витрат:

- Прогнозоване зменшення витрат на адміністративні ресурси та час через автоматизацію HR-процесів [38].
- Припущення про оптимізацію найму та утримання персоналу, що призведе до економії витрат [37].

3. Переваги та Покращення:

- Визначення очікуваних переваг, таких як покращення продуктивності, оптимізація роботи персоналу та зменшення текучості [38].
- Оцінка впливу стратегій на загальну ефективність та конкурентоспроможність компанії [33].

4. Ключові Показники Успіху:

- Створення конкретних KPI, таких як зменшення часу на адміністративні завдання та підвищення задоволеності персоналу [38].
- Встановлення часових рамок для досягнення поставлених цілей.

5. Ризики та Відповідальність:

- Аналіз можливих ризиків та визначення стратегій мінімізації їх впливу [38].
- Визначення відповідальних осіб за впровадження та виконання стратегій [1].

6. Моніторинг та Оцінка:

- Створення системи моніторингу та регулярного оцінювання результатів [27].
- Адаптація стратегій в разі необхідності для забезпечення максимальної вигідності [25].

ІТ-підприємство «TechSolutions Inc.» розглядає впровадження нових стратегій та заходів для оптимізації HR-менеджменту. Перед проведенням аналізу економічної доцільності та вигідності, розглянемо конкретний приклад цих стратегій [33]:

Стратегії та заходи для HR-менеджменту:

1. Автоматизація HR-процесів:

- Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації найму, оцінки та управління ефективністю [38].

2. Розвиток системи навчання та розвитку персоналу:
 - Запуск інтерактивних онлайн-курсів та платформ для самонавчання [56].
 - Впровадження системи оцінки та відстеження професійного росту працівників [56].

Приклад розрахунку економічної доцільності:

1. Вартість автоматизації:
 - Витрати на програмне забезпечення - \$50,000.
 - Вартість навчання персоналу - \$20,000.
 - Консультації фахівців - \$15,000.
2. Очікувані економії та покращення:
 - Зменшення адміністративних витрат на 30%.
 - Збільшення продуктивності на 15% через оптимізацію процесів.

Розрахунок економічної ефективності:

1. Очікувані економії:
 - Зменшення витрат на адміністративні процеси - \$100,000 річно.
2. Інвестиції:
 - Сумарні витрати на впровадження стратегії - \$85,000.
3. Приріст прибутку:
 - Очікувана економія - \$100,000.
4. Розрахунок ROI:
 - $ROI = (\text{Приріст прибутку} / \text{Інвестиції}) * 100$.
 - $ROI = (\$100,000 / \$85,000) * 100 \approx 117.65\%$.

Ключові показники успіху:

- Зниження часу на адміністративні завдання на 25%.
- Збільшення задоволеності персоналу на 20%.

Вартість та ефективність стратегій HR-менеджменту для IT-підприємства «TechSolutions Inc.» представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Вартість та ефективність стратегій HR-менеджменту для IT-підприємства «TechSolutions Inc.»

№	Стратегії та заходи	Вартість (USD)	Очікувані ефекти
Автоматизація HR-процесів			
1	Програмне забезпечення	50000	Зменшення адміністративних витрат на 30%
2	Навчання персоналу	20000	Збільшення продуктивності на 15%
3	Консультації фахівців	15000	
Розвиток системи навчання та розвитку персоналу			
1	Онлайн-курси		
2	Система оцінки росту		
Розрахунок економічної ефективності:			
1	Очікувані економії		Зменшення витрат на адміністративні процеси - \$100,000 річно
2	Інвестиції	85000	
3	Приріст прибутку		Очікувана економія - \$100,000
4	ROI		≈ 117.65%
Ключові показники успіху:			
1	Зниження часу на завдання		- 25%
2	Збільшення задоволеності персоналу		- 20%

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Зважаючи на таблицю витрат та очікуваних ефектів стратегій HR-менеджменту для IT-підприємства «TechSolutions Inc.», можна зробити такі висновки:

1. Автоматизація HR-процесів, у тому числі впровадження програмного забезпечення та навчання персоналу, коштує \$85,000, проте очікується зменшення адміністративних витрат на 30% та збільшення продуктивності на 15%.

2. Розвиток системи навчання та розвитку персоналу також потребує витрат, але конкретні цифри не вказані. Проте, очікується впровадження онлайн-курсів та системи оцінки росту.

3. Очікувана економія від зменшення витрат на адміністративні процеси становить \$100,000 щорічно, що перевищує витрати на впровадження стратегій.

4. Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI) становить приблизно 117.65%, що свідчить про потенційно високий дохід від витрат на ці стратегії.

5. Ключові показники успіху, включаючи зниження часу на завдання та збільшення задоволеності персоналу, показують потенційно значні покращення в управлінні та задоволеності персоналу.

Отже, висновок за таблицею свідчить про те, що впровадження вищезазначених стратегій HR-менеджменту може бути вигідним для «TechSolutions Inc.» з точки зору зменшення витрат та підвищення ефективності та задоволеності персоналу.

Висновки до розділу 3

Розділ 3, присвячений рекомендаціям щодо формування системи HR-менеджменту на основі IT-підприємства «TechSolutions Inc.», визначає конкретні напрями удосконалення управлінської діяльності та розвитку персоналу. За увесь аналіз та дослідження, надані в цьому розділі рекомендації формують комплексний підхід до оптимізації HR-процесів на підприємстві [43].

Пропонується розгляд та впровадження нових напрямків удосконалення системи управління діяльністю, зокрема, розвиток інноваційних методів взаємодії між різними структурними підрозділами, що спрямовані на забезпечення взаємодії та спільної роботи [38].

Рекомендації також включають в себе конкретні заходи щодо підвищення ефективності та оптимізації відносин у сфері об'єкта дослідження магістерської кваліфікаційної роботи. Враховуючи особливості IT-підприємства, висунуті пропозиції спрямовані на вдосконалення HR-процесів, що позитивно впливає на розвиток бізнесу та підтримку стратегічних цілей компанії [38].

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів враховує зниження витрат на адміністративні процеси та підвищення продуктивності працівників. Це забезпечує налагодження оптимальної балансу між інвестиціями та отриманням очікуваних переваг для компанії [44].

Завершуючи розділ, важливо визначити, що запропоновані рекомендації можуть стати основою для стратегічного розвитку HR-менеджменту на IT-підприємстві «TechSolutions Inc.», сприяючи досягненню високих показників ефективності та конкурентоспроможності в галузі [34].

ВИСНОВКИ

У ході дослідження теоретичних аспектів формування системи HR-менеджменту на прикладі IT-підприємства «TechSolutions Inc.», розділ 1 розкрив значущі аспекти цієї теми. Визначено ключові терміни та принципи HR-менеджменту, що визначають його роль та місце в управлінні підприємством. Розглянуті сучасні тенденції в розвитку HR-менеджменту свідчать про необхідність постійної адаптації практик у сфері управління персоналом до викликів сучасного бізнес-середовища [71].

Особлива увага приділена аналізу інструментів та методів впровадження системи HR-менеджменту на «TechSolutions Inc.». Виявлено, що впровадження такої системи вимагає не лише розуміння теоретичних аспектів, але й комплексного підходу до впровадження практичних інструментів [13].

Розділ 1 надав глибоке уявлення про сучасні вимоги до управління людським капіталом, а також про те, як HR-менеджмент може стати стратегічним інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємства [56].

Розділ 2, присвячений аналізу діяльності підприємства, надав повністю інформований огляд організаційно-управлінської структури, фінансово-економічного стану та існуючої системи управління. Цей аналіз виявив ключові області, де впровадження системи HR-менеджменту може принести найбільше користі [14].

Продовжуючи дослідження в інших розділах, були вивчені організаційно-управлінський аналіз, фінансово-економічний стан, а також система управління на «TechSolutions Inc.». Це дозволило отримати вичерпний огляд функціонування підприємства та позначити області, де впровадження системи HR-менеджменту може призвести до найбільш суттєвих позитивних змін [8].

У розділі 3 були запропоновані конкретні рекомендації щодо формування системи HR-менеджменту, аналізовані напрями удосконалення управління та резерви підвищення ефективності. Оцінка економічної ефективності

запропонованих заходів дозволяє передбачити можливий позитивний вплив на фінансові результати підприємства [25].

Загалом, дослідження підтверджує необхідність і важливість впровадження системи HR-менеджменту на «TechSolutions Inc.», яка має потенціал стати ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та стабільності компанії на ринку. Рекомендації та висновки надають конкретний план дій для підприємства з метою оптимізації управління персоналом та досягнення стратегічних цілей [36].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

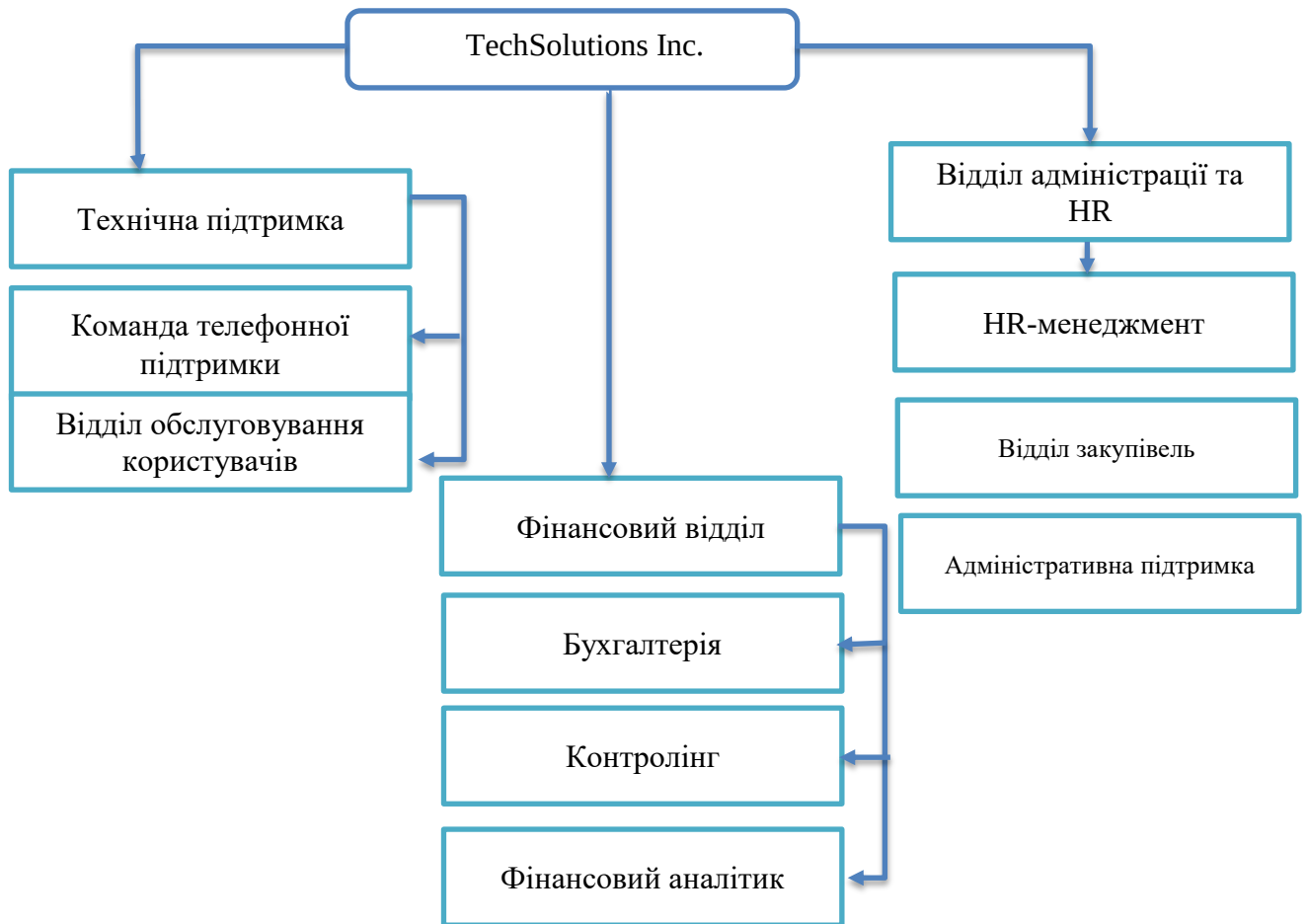
1. Безугла А. Г. Інноваційний розвиток системи управління персоналом в Україні. Наук. вісник Херсонського державного університету, 2015. 100-111 с.
2. Бойчук Т. Сучасні тенденції управління персоналом в українських організаціях. Наук. вісник Хмельницького національного університету, 2018. 159-163 с.
3. Глущенко І. І. Особливості HR-менеджменту на українських підприємствах, 2013. 62-64 с.
4. Гончар Т. В. Вплив соціокультурного середовища на процеси управління персоналом в українських компаніях, 2018. 98-105 с.
5. Данилевська Л. І. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту в Україні, 2018. 162-165 с.
6. Жарова О. М. Оцінка ефективності системи управління персоналом на підприємстві. Наук. вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2018. 104–106 с.
7. Загородній, А. І. Концепція HR-менеджменту в Україні: принципи та практика. К.: КНЕУ, 2008. 145-220 с.
8. Зарицька Л. Ю. Актуальні проблеми впровадження HR-технологій в управлінську практику підприємств України, 2019. 59-72 с.
9. Калашнікова С. В. Сучасні тенденції та перспективи розвитку HR-менеджменту в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2012. 54-65 с.
10. Карташов В. Б. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 504 с.
11. Ляшенко О. В. Управління персоналом: навч. посібник. Львів: Новий світ-2000, 2008. 184 с.
12. Соколовська Л. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Знання, 2008. 308 с.

13. Школьнікова, Т. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Знання, 2005. 584 с.
14. Ігнатович Н. І. Управління персоналом: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2008. 502 с.
15. Ляшенко О. В. Управління персоналом: навч. посібник. Львів: Новий світ-2000, 2007. 165 с.
16. Козак В. О. Актуальні проблеми впровадження систем HR-менеджменту в українських компаніях, 2019. 225-233 с.
17. Колесник Л. В. Особливості HR-менеджменту в українських компаніях: досвід та тенденції. Наук. вісник Ужгородського національного університету, 2017. 165 с.
18. Кравченко С. О. Особливості впровадження систем HR-менеджменту в українських компаніях, 2019. 74-89 с.
19. Куценко М. О. Розвиток та впровадження HR-стратегій на українських підприємствах, 2019. 39-43 с.
20. Литвин А. В. Формування ефективної системи управління персоналом в умовах економічних змін». Вісник Львівського університету, 2018. . 29-33 с.
21. Марущак М. Інструменти та технології в управлінні персоналом на підприємствах України, 2017. 11-12 с.
22. Мельничук В. С. Інноваційний розвиток системи управління персоналом в умовах глобалізації економіки, 2015.
23. Мельник О. І. Інтеграція HR-технологій в управлінську практику в Україні, 2016. 252-253 с.
24. Мороз В. О. Формування системи HR-менеджменту в українських підприємствах: проблеми та перспективи, 2018. 484 с.
25. Савченко Т. І. Вплив соціокультурних особливостей на управління персоналом в українських компаніях. Науковий вісник Хмельницького національного університету, 2016. 243-246 с.
26. Серeda І. Ю. Впровадження інновацій у системі управління персоналом на підприємствах України, 2016. 116-123 с.

27. Сидоренко І. Ю. Роль HR-менеджменту в формуванні корпоративної культури підприємства, 2017. 40 с.
28. Соловійова О. А. Інноваційні аспекти управління персоналом в українських компаніях, 2016. 47-52 с.
29. Храмов В.О Основи управління персоналом, 2001. 101-104 с.
30. Шевченко О. Г. Інноваційні технології в системі управління персоналом, 2017. 465 с.
31. Яресько М. В. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2008. 256 с
32. Азарова А. О. Управління персоналом, 2014. 283 с.
33. Балобанова Л.В. Сардак О.В. Управління персоналом, 2011. 468 с
34. Кондратьєв, Ю. М., Лучко І. І. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 38-42 с.
35. Шубалий О.М., Рудь Н.Т Луцьк Управління персоналом, 2018. 188 с.
36. Придатко В. І., Шутов О. І., Дерев'янка Л. М. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004.
37. Старинець Г. М., Климанчук А. Я., Рижко В. В. Управління персоналом: підручник. К.: КНЕУ, 2005. 50-67 с.
38. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 2017. 145-176 с.
39. Dessler G. Human Resource Management, 2017. 467- 543 с.
40. Legge K. Human Resource Management: Rhetorics and Realities, 2005. 503 с.
41. Storey J. Human Resource Management, 2007. 67- 73 с.
42. Towers Watson Global Workforce Study, 2012. 10-22 с.
43. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 2014. 651-675 с.
44. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management, 2011.
45. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management, 2016. 120-142 с.

46. Cascio W. F., Boudreau J. W. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives, 2016. 15-21 c.
47. Jackson S. E., Ruderman M. Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace, 1999. 20-56 c.
48. Lengnick-Hall M. L., Lengnick-Hall C. A. Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities, 2006. 12 – 34 c.
49. Wright P. M., McMahan G. C. Exploring human capital: putting ‘human’ back into strategic human resource management, 2011. 93–104 c.
50. Jackson S. E., Ruderman M. Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace, 1999. 18-45 c.
51. Paauwe J., Boon C. Strategic HRM: A Critical Review, 2009. 51–68 c.
52. Barney J. B., Wright P. M. On Becoming a Strategic Partner, 1998. 31–46 c.
53. Collings D. G., Mellahi K. Strategic Talent Management, 2009. 304–313 c.
54. Dyer L., Shafer R. A. Human Resource Management, Talent, and Sustainable Competitive Advantage, 2003. 299–312 c.
55. Jackson S. E., Ruderman M. Diversity in Work Teams, 1999. 103-134 c.
56. Sparrow P. R., Makram H. What Is the Value of Talent Management? Building Value-Driven Processes Within a Talent Management Architecture, 2015. 249–263 c.
57. Ulrich D., Younger J., Brockbank W. HR Competencies, 2008. 473 c.
58. Briscoe D. R., Schuler R. S., Claus L. International Human Resource Management, 2008. 345-367 c.
59. Ferris G. R., Rosen S. D., Barnum D. T. Handbook of Research on Human Resources Strategies for the New Millennial Workforce, 2018. 550-578 c.
60. Milkovich G. T., Newman J. M., Gerhart B. Compensation, 2017. 297-321 c.
61. Beer M., Boselie P., Brewster C. Back to the Future, 2015. 427–438 c.

62. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic Management, 2016.
63. Purcell J., Kinnie N., Hutchinson S., Rayton B., Swart J. Understanding the People and Performance Link, 2003. 20-45 c.
64. Pfeffer J. The Human Equation, 1998. 33-51 c.
65. Guest D. E. Human Resource Management and Performance, 2017. 3–22 c.
66. Huselid M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal, 1995. 635–672 c.
67. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition, 2005. 45-188 c.
68. Wright P. M., McMahan G. C. Exploring Human Capital, 2011. 104 c.
69. Delery J. E., Doty D. H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management, 1996. 802–835 c.
70. Snell S. A., Dean J. W. Integrated Manufacturing and Human Resource Management, 1992. 467–504 c.
71. Schuler R. S., Jackson S. E. HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions, 2007. 24–36 c.
72. Wright P. M., Dunford B. B., Snell S. A. Human resources and the resource-based view of the firm, 2001. 701–721 c.
73. Gardner T. M., Wright P. M., Moynihan L. M. The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units, 2011. 441–456 c.
74. Sels L., Winne S. D., Maes J., Delmotte J., Faems D., Forrier A. Unraveling the HRM–Performance Link, 2006. 319–342 c.
75. IT enterprise TechSolutions Inc. Режим доступа до ресурсу: <https://www.techsolutionsinc.com/>



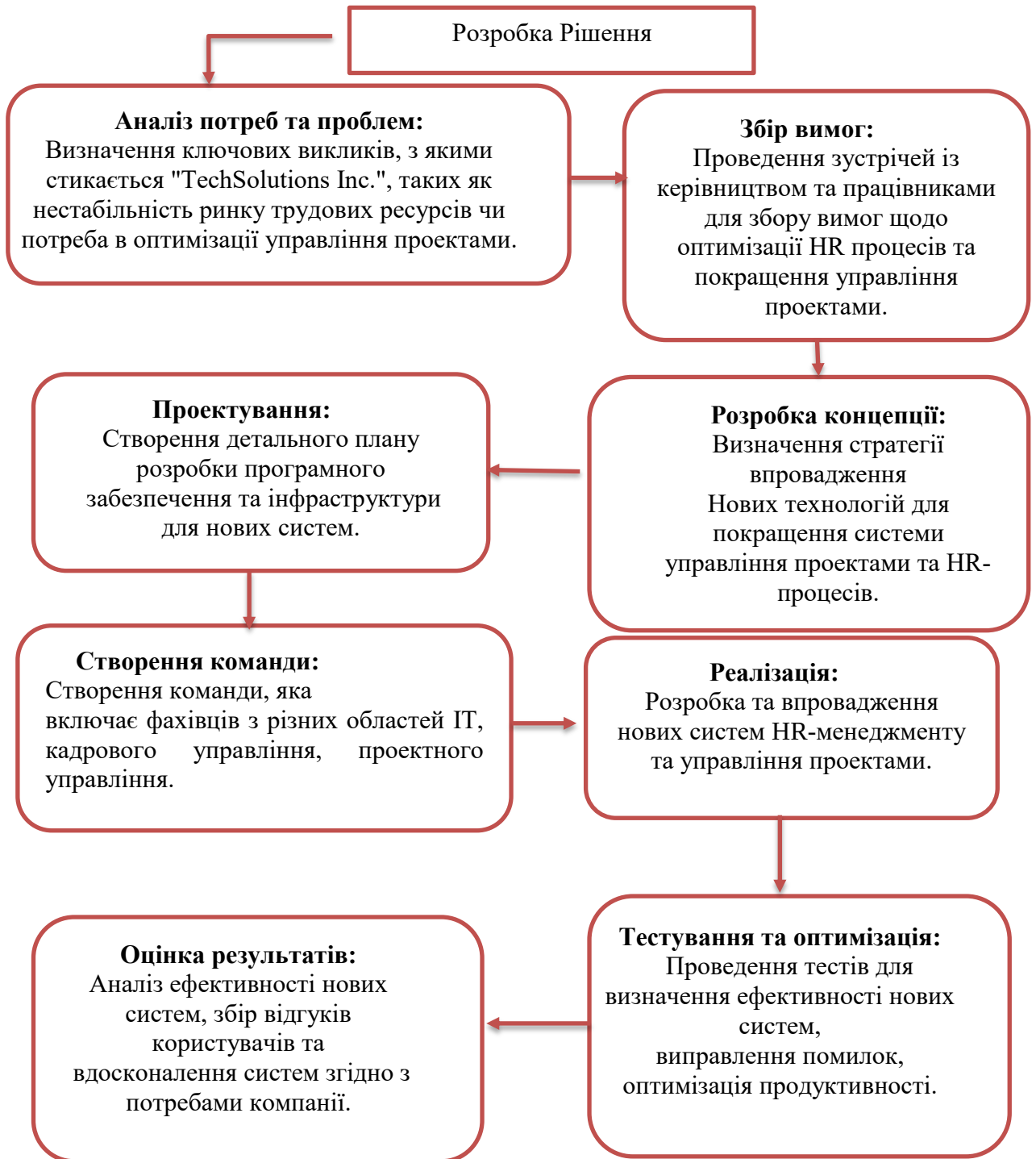
Додаток Б

Схема процесу набору персоналу на підприємство «TechSolutions Inc.»



Додаток В

Схеми для розробки рішення в області ІТ для «TechSolutions Inc.»



Додаток Г

Фінансова звітність підприємства «TechSolutions Inc.» 2020-2022р

		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)			01
Підприємство TechSolutions Inc.	за	43380639	
(найменування)	ЄДРПОУ		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за _____ 2022 р.			
Форма № 2		Код за	1801003
		ДКУД	

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	118713	99643
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	84283	74060
Валовий:		34430	25583
прибуток	2090		
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	7600	4910
Адміністративні витрати	2130	8022	8611
Витрати на збут	2150	19165	18965
Інші операційні витрати	2180	8845	2116
Фінансовий результат від операційної діяльності:		5998	801
прибуток	2190		
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	168	65
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250	512	258
Втрати від участі в капіталі	2255	40	166
Інші витрати	2270	1	3
Фінансовий результат до оподаткування:		5619	439
прибуток	2290		
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-812	-34
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		

Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	4807	405
збиток	2355	0	0

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4807	405

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	13153	10901
Витрати на оплату праці	2505	12127	12126
Відрахування на соціальні заходи	2510	4277	4242
Амортизація	2515	1481	1423
Інші операційні витрати	2520	17287	14999
Разом	2550	48325	43691

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1362282	1362282
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1362282	1362282
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3.528638	0.2972953
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3.528638	0.2972953
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Шаїк Абдул Сахан

Головний бухгалтер

Підприємство TechSolutions Inc.		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ	
					01
(найменування)		за ЄДРПОУ		43380639	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)					
за _____ 2021 р.					
Форма № 2		Код за ДКУД		1801003	

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	99643	98502
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	74060	73824
Валовий:		25583	24678
прибуток	2090		
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	4910	8889
Адміністративні витрати	2130	8611	7376
Витрати на збут	2150	18965	20502
Інші операційні витрати	2180	2116	3653
Фінансовий результат від операційної діяльності:		801	2036
прибуток	2190		
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	65	295
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	2
Фінансові витрати	2250	258	432
Втрати від участі в капіталі	2255	166	224
Інші витрати	2270	3	14
Фінансовий результат до оподаткування:		439	1663
прибуток	2290		
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-34	-158
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:		405	1505
прибуток	2350		
збиток	2355	0	0

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	405	1505

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	10901	12924
Витрати на оплату праці	2505	12126	10965
Відрахування на соціальні заходи	2510	4242	3863
Амортизація	2515	1423	3383
Інші операційні витрати	2520	14999	18005
Разом	2550	43691	49140

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1362282	1362282
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1362282	1362282
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.2972953	1.1047639
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.2972953	1.1047639
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Шаік Абдул Сахан

Головний бухгалтер

Підприємство TechSolutions Inc.

(найменування)

за
ЄДРПОУ

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

01

43380639

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за _____ **2020 р.**

Форма № 2

Код за
ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	98502	70789
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	73824	51875
Валовий:		24678	18914
прибуток	2090		
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	8889	2395
Адміністративні витрати	2130	7376	5884
Витрати на збут	2150	20502	14286
Інші операційні витрати	2180	3653	568
Фінансовий результат від операційної діяльності:		2036	571
прибуток	2190		
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	295	32
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	2	0
Фінансові витрати	2250	432	224
Втрати від участі в капіталі	2255	224	120
Інші витрати	2270	14	0
Фінансовий результат до оподаткування:		1663	259
прибуток	2290		
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-158	-46,62
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:		1505	212,38
прибуток	2350		

збиток	2355	0	0
--------	------	---	---

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	4	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1505	212,38

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	4	4
Матеріальні затрати	2500	12924	9642
Витрати на оплату праці	2505	10965	6378
Відрахування на соціальні заходи	2510	3863	2784
Амортизація	2515	3383	2008
Інші операційні витрати	2520	18005	11474
Разом	2550	49140	32286

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1362282	1362282
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1362282	1362282
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.2972953	1.1047639
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.2972953	1.1047639
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Шаїк Абдул Сахан

Головний бухгалтер

Додаток Г

Баланс підприємства «TechSolutions Inc.» 2020-2022р