

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

**КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

## **Пояснювальна записка**

до дипломної роботи

**МАГІСТР**

(освітній ступінь)

на тему: «Управління розвитком персоналу ІТ-компанії в умовах  
інтернаціоналізації бізнесу»

Виконала: студентка 2 року навчання,  
групи 8.06.073.110.19.1,  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
ОПП «Міжнародний ІТ-менеджмент»

Щепілова О. І.

Керівник: к.е.н., доцент Горобинська М.В.

Рецензент: д.е.н., професор Дейнека О.Г.

Харків – 2020 рік

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ТА НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЙ	11
1.1. Сутність та теоретико-методичні основи формування системи розвитку персоналу	11
1.2. Науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності управління розвитком персоналу	29
1.3. Аналіз та перспективи розвитку ринку інформаційних технологій України	37
2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «СІГМА СОФТВЕА»	42
2.1. Характеристика організаційної діяльності та структури управління	42
2.2. Аналіз економічної діяльності та фінансового стану компанії	45
2.3. Аналіз та оцінювання зовнішньоекономічної діяльності компанії	55
2.4. Дослідження системи управління розвитком персоналу компанії	64
3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ «СІГМА СОФТВЕА»	81
3.1. Визначення альтернативних стратегій розвитку персоналу компанії	81
3.2. Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу	87
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	98
ВИСНОВКИ	103
RESUME	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	113
ДОДАТКИ	121

## ВСТУП

Основним надбанням компанії, що спеціалізується на інформаційних технологіях в умовах інтернаціоналізації бізнесу та високої конкурентності виступають люди, їх інтелект, креатив та жага до створення та впровадження високотехнологічних рішень. Тому забезпечення належного рівня системи управління кадровим потенціалом – обов’язкова умова успішного функціонування ІТ-компанії та її розвитку.

Пришвидшення глобалізаційних процесів в економіці України та ринкові перетворення посилюють необхідність впровадження розвиненої системи управління персоналом для забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Управління розвитком персоналу – надзвичайно актуальна тема в галузі ІТ, де персонал компанії є основним ресурсом, що забезпечує конкурентоспроможність на ринку. Ринок, що швидко змінюється, потребує розвитку персоналу як необхідної умови успішного функціонування будь-якої компанії.

У компаніях, що спеціалізуються на інформаційних технологіях особлива увага приділяється оцінці бізнесу та розвитку кадрового потенціалу. Основна мета такої діяльності – мотивувати самосвідомість та особистісний та професійний розвиток працівників, та вдосконалювати командне спілкування та співпрацю задля більш ефективної розробки продукту та більш ефективного надання інформаційно-технологічних послуг.

Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку ІТ, керівники таких компанії та персонал повинні мати навички та вміння реалізовувати, планувати та проводити економічну, організаційно-управлінську, дослідницьку, аналітичну та навчальну діяльність, використовуючи сучасні методи та новітні технології.

У сучасних умовах важливо керувати процесом розвитку персоналу на всіх етапах і забезпечити розвиток культури організації та лідерства, оскільки це важливі інструменти формування інтелектуального капіталу компанії. Отже, можемо дійти висновку, що обрана тема для дипломної роботи є дуже актуальною. Це підтверджується збільшенням культурного та інтелектуального рівнів персоналу, особливо, коли в галузі ІТ сформувався новий тип працівників, більш зрілого віку, які прагнуть безперервного розвитку, можливостей, для яких кар'єра є сенсом життя, а не лише стабільним доходом [68, с.12].

В інформаційно-технологічні галузі вплив розвитку персоналу на забезпечення конкурентоспроможності компанії з кожним роком зростає, виникає потреба в професійній підготовці персоналу, його адаптації, плануванні кар'єри, підготовці кадрового резерву працівників.

Отже, актуальність теми дипломної роботи зумовлена стрімким розвитком галузі ІТ. Конкуренція на такому ринку постійно зростає, а тому передумовою успішного функціонування компанії та її безперервного розвитку є забезпечення найвищого рівня системи управління кадровим потенціалом компанії. Теоретичні знання та використання інформаційних технологій, розуміння ринкових тенденцій суттєво покращують продуктивність, відкривають нові можливості та горизонти, та дозволяють залишатися лідером на ринку. Враховуючи це, існує потреба у розробці механізму підвищення якості людських ресурсів у компанії.

Значний внесок у вивчення різних аспектів питання розвитку персоналу зробили вчені Альохіна О. О., Гейер Г. В., Гончарова С. Ю., Даниленко О. А., Єгоршин А. П., Єфремова А. А., Зайцева Н. А., Перова А. А. та інші.

Упродовж багатьох років учені з усього світу опікувались проблемами формування дієвої системи управління розвитком людьми. Науковці працювали над винайденням можливих шляхів оптимізації трудових рухів, оптимізації робочого місяця працівників, розробки системи наукової раціоналізації праці (правила, норми).

Вітчизняні підходи до впровадження управління розвитком персоналу знайшли своє відображення в працях відомих учених економістів М. І. Туган-Барановського та І. В. Вернадського, де науковці розкрили поняття сукупності та різновидів людських потреб.

М. А. Вітке, О. К. Гастев досліджували питання організації праці та управління. П. М. Керженцев стверджував, що управління персоналом різних компаній має багато спільних рис, тому доцільним є обмін досвідом та формування загальноприйнятих принципів управління.

Водночас, на думку П. Юнга, наявність розвитку персоналу є систематичним процесом, який орієнтований на формування співробітників, що відповідають потребам компанії, і, водночас, на вивчення та розвиток продуктивного та освітнього потенціалу працівників компанії.

Метою роботи є розкриття ефективних інструментів та вдосконалення практичних рекомендацій щодо впровадження та безперервного розвитку кадрового потенціалу в галузі інформаційних технологій.

Завдання дипломної роботи. Мета дослідження зумовила вирішення таких завдань:

розглянути сутність та економічний зміст розвитку персоналу ІТ-компанії;

визначити базисні принципи формування системи управління розвитком персоналу ІТ-компанії та її складові;

дослідити науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності управління розвитком персоналу компанії;

систематизувати основні показники, що відображають стан розвитку кадрового потенціалу ІТ-компаній;

проаналізувати особливості та тенденції розвитку персоналу компаній в Україні;

провести аналіз особливостей та прогнозування тенденцій розвитку персоналу компанії «Сігма Софтвеа»;

провести діагностику системи управління розвитком персоналу компанії;

провести оцінювання кадрового потенціалу компанії;  
визначити стратегічні альтернативи вдосконалення системи розвитку персоналу компанії;

розробити рекомендації щодо вдосконалення системи моніторингу розвитку персоналу компанії «Сігма Софтвеа»;

обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу компаній в умовах інтернаціоналізації бізнесу та зростаючої конкуренції на ринку ІТ.

Предметом виступають теоретичні положення підвищення ефективності управління розвитком персоналу української ІТ-компанії «Сігма Софтвеа».

Методи дослідження. У магістерській роботі було використано сукупність загальних і специфічних наукових методів:

метод систематизації та узагальнення (визначення економічних категорій, їх взаємозв'язку, формування висновків та пропозицій);

монографічний та системно-структурний аналіз (для економічного обґрунтування поставлених завдань);

розрахунково-конструктивний (визначення шляхів розвитку процесів з урахуванням зміни взаємозв'язаних факторів);

ситуаційно-оцінний (визначення якісних показників використання кадрового потенціалу);

анкетування (працівників ІТ-компанії);

графічний (візуалізація теоретичних результатів дослідження, тенденцій розвитку економічних процесів);

факторного аналізу (дослідження впливу факторів на результати компанії).

Науковою новизною отриманих результатів дослідження є розробка теоретико-методологічних та рекомендацій щодо покращення системи моніторингу розвитку персоналу в умовах управління компанією в інформаційно-технологічній галузі.

Інформаційною базою для отримання аналітичної інформації виступають матеріали періодичних видань, навчальні економічні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, дані статистичних збірок та фінансової звітності компанії «Сігма Софтвеа» за 2017-2019 роки.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці дієвих рекомендацій щодо обґрунтування механізму вдосконалення управління розвитком персоналу та ефективності використання кадрового потенціалу в компанії «Сігма Софтвеа».

Розроблені в дипломній роботі рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи моніторингу розвитку персоналу компанії представлено на розгляд керівникам компанії «Сігма Софтвеа», що визнали можливість практичного застосування окремих пропозицій у розвитку управління персоналом у майбутньому.

Дипломну роботу викладено на 121 сторінці. Вона складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 90 найменувань. Матеріал дипломної роботи проілюстровано 20 таблицями та 17 рисунками.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ТА НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЙ

#### 1.1. Сутність та теоретико-методичні основи формування системи розвитку персоналу

Українська економіка пішла на спад ще до карантину, а під час нього це падіння суттєво прискорилось. На сьогодні, постала гостра потреба виживання в боротьбі за ринки, за споживачів. У таких складних умовах, для підтримання життєздатності ІТ-компаній недостатньо використовувати звичні інструменти конкурентної боротьби. До технологій та менеджменту має залучитися діяльність по забезпеченню якісних характеристик персоналу.

Протидія експансії українського ринку інформаційних технологій іноземними компаніями можлива тільки за умов гнучкості та швидкої адаптації персоналу до динамічно зростаючого зовнішнього середовища. Отже, компаніям конче необхідно здійснювати капіталовкладення в неперервний розвиток свого персоналу [20, с.122].

На сьогодні поняття «розвиток» залишається недостатньо вивченим. У практичній діяльності у сфері управління кадрами компанії під розвитком досі розуміють пряме навчання персоналу, що йде всупереч сучасним інструментам управління талантами. Саме розвиток персоналу є найважливішим напрямком діяльності по управлінню персоналом та одним з головних чинників успішної діяльності ІТ-компаній.



Упродовж багатьох років учені з усього світу опікувались проблемами формування ефективної системи управління розвитком людьми. Науковці працювали над винайденням можливих шляхів оптимізації трудових рухів, оптимізації робочого місяця працівників, розробки системи наукової раціоналізації праці (правила, норми). Вітчизняні підходи до управління розвитком персоналу знайшли своє відображення в працях відомих учених економістів М. І. Туган-Барановського та І. В. Вернадського, де науковці розкрили поняття сукупності та різновидів людських потреб.

М. А. Вітке, О. К. Гастев досліджували питання організації праці та управління. П. М. Керженцев стверджував, що управління персоналом різних компаній має багато спільних рис, тому доцільним є обмін досвідом та формування загальноприйнятих принципів управління.

Corporate Leadership Council протягом останніх років досліджує питання управління персоналом у розрізі щоденних хвилювань та неспокою. Так, науковцям вдалося дізнатися, про що думають представники вищого керівництва, і зрозуміти, що їх турбує і заважає щоденній роботі. Сьогодні керівників усього світу хвилює питання кадрового ресурсу, що буде безперервно підживлювати їх організації в майбутньому. «Війна за таланти» – термін, який уперше був ужитий двадцять років тому в книзі «War for Talent» [66, с.39] американськими письменниками Е. Майклзом, Х. Хендфілд-Джонсоном, та Е. Екселрод, з роками не втратив своєї сили та вагомості. Де знайти таланти? Як залучити їх у свою компанію? Як їх утримати? Адже у деяких сучасних культурах люди змінюють роботу швидше, ніж будь-коли раніше. Отже, як виростити таланти, що будуть здатні керувати цілими компаніями?

У працях багатьох іноземних дослідників йдеться про розвиток персоналу, як про «комплекс заходів, що включає професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів». На мою думку, найбільший внесок у дослідження цього терміну зробив П. Юнга, зазначивши, що «Розвиток персоналу – систематичний процес, орієнтований на формування

співробітників, що відповідають потребам підприємства, і, водночас, на вивчення та розвиток продуктивного, освітнього потенціалу співробітників підприємства» [62, с.115].

Серед основних цілей розвитку персоналу ІТ-компаній слід виділити:

підвищення трудового потенціалу працівників для вирішення робочих питань і завдань, що безпосередньо відносяться до функціонування та розвитку організації в цілому;

зростання інтелектуального рівня працівників та розкриття їх творчого потенціалу;

зменшення рівня плинності кадрів;

підвищення продуктивності та ефективності праці;

формування та укріплення нових організаційних цінностей;

покращення морально-психологічного клімату в колективі [44, с.89].

На підставі узагальнення теоретичних досліджень українських та іноземних науковців та практичного досвіду фахівців по роботі з кадрами, можна зробити висновок, що розвиток персоналу це сукупність заходів, які спрямовані на підвищення кваліфікації кадрів та покращення їх психологічного сприйняття дійсності. Це невід’ємна складова інших напрямів роботи з персоналом (рис. 1.1.) [4, с.142].



Рис. 1.1. Залежність між розвитком персоналу та іншими напрямками роботи з персоналом

Професійний розвиток персоналу у сфері інформаційних технологій, безумовно, має бути процесом безперервним та комплексним. Світові ІТ-компанії серед основних етапів щодо розвитку персоналу виділяють: постановку цілей та визначення методів у розвитку персоналу; мотивацію співробітників до підготовки; моніторинг отриманих знань та умінь під час процесу навчання; визначення рівня ефективності підготовки [29, с.156].

Особливістю роботи з персоналом в ІТ-галузі, є те, що головну роль у розвитку команди та окремих її членів відіграє лінійний менеджер, тобто керівник проекту (ПМ). ПМ систематично проводить ретроспективи за результатами роботи команди; виявляє вузькі місця та вживає заходів щодо їх усунення; дає зворотний зв'язок розробникам; проводить перфоманс-рев'ю та «one-to-one» зустрічі з усіма учасниками команди. Саме менеджери проектів володіють інформацією щодо тенденцій ІТ-ринку України та світу, змін вимог до виконання роботи командою, навичок та знань, які необхідно розвивати серед підлеглих. Саме тому рішення про необхідність навчання персоналу є безпосередньою задачею лінійних керівників. Організацією навчання, як правило, займається HR-відділ компанії.

Професійний розвиток працівників має здійснюватися на усіх рівнях управління, зокрема в організації у цілому, на рівні структурних підрозділів, в індивідуальному порядку, та, безумовно, за наявності бажання серед персоналу докладати зусиль.

Головними зовнішніми чинниками, що зумовлюють необхідність навчання персоналу виступають швидкий розвиток технологій, та рівень конкурентоспроможності компанії на світовому ринку [7, с.190-192]. Серед внутрішніх факторів, що спонукають персонал до саморозвитку та навчання, основним виступає їх внутрішня мотивація [46, с.45]. Професійні тренінги, майстер-класи, курси з іноземних мов, та інші можливості індивідуального та колективного розвитку мають позитивний вплив на працівників.

Отже, усі вищезгадані потреби у розвитку персоналу складають загальний вигляд програми професійного навчання персоналу ІТ-компанії.

Формування бюджету є не менш важливим етапом серед тих, що складають процес формування програми професійного розвитку персоналу. Основними факторами, що впливають на розмір бюджету, виступають потреби ІТ-компанії у професійному навчанні свого персоналу та загальний рівень фінансового забезпечення. HR-відділ компанії, тобто команда управління персоналом безпосередньо несе відповідальність за формування конкретних цілей кожної такої програми на основі визначення потреб у професійному навчанні [70, с.277]. Але варто пам'ятати, що ціль як результат є лише фокусом роботи, а тому має бути скоригована відносно будь-яких змін.

При плануванні в організації використовуються різні методи визначення мети. Один з найпоширеніших і дієвих способів є постановка «розумних» (від англ. «Smart») цілей, тобто постановка цілей з використанням SMART-критеріїв.

У 1954 році Пітер Друкер у своїй книзі «The practice of Management» уперше запропонував використовувати SMART-критерії постановки цілей, як частину концепції Management by Objectives. SMART-цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними (прагматичними) та визначеними за часом [19, с.54].

Складові аналізу стратегічних цільових пріоритетів на основі SMART-критеріїв можна використовувати в процедурі постановки цілей у стратегічному плануванні ІТ-компаній. Вони дозволяють ставити досяжні та зрозумілі цілі в рамках більш глобальної стратегії розвитку, а також забезпечувати їх досягнення і спадкоємність, перебуваючи в постійному контакті зі світом за допомогою правильно побудованої системи зворотного зв'язку і гнучкої системи реагування на зовнішні умови, які швидко змінюються.

Наступним етапом організації персонального розвитку в ІТ-компанії є вибір методів навчання. Американський педагог К. Керр виділяє чотири

«революції» в області методів навчання. Перша полягає в тому, що вчителі-батьки поступилися місцем професіоналам. Сутність другої полягає в заміні усного слова письмовим. Третя революція призвела до введення в навчання друкованого слова, а четверта, свідками якої ми з вами є, спрямована на часткову

автоматизацію та комп'ютеризацію навчання [49, с.175]. У педагогіці є безліч визначень поняття «метод навчання» [23, с.27]. І. П. Подласий під методами розуміє «сукупність шляхів і способів досягнення цілей, вирішення завдань освіти». Ю. К. Бабанський вважає такі методи «способами взаємопов'язаної діяльності вчителя та учнів, що спрямовані на вирішення комплексу завдань навчального процесу». В. І. Андреев влучно зазначив, що «методи навчання – це, з одного боку, методи викладання, а з іншого – учення. На мою думку, метод навчання – це спосіб впорядкування діяльності суб'єкта та об'єкта навчального процесу, який спрямований на досягнення поставлених цілей, що охоплюють навчання, розвиток та виховання. Метод виступає як багатовимірне явище, як серцевина навчального процесу. Він виступає механізмом реалізації поставлених цілей, багато в чому визначає кінцеві результати навчального процесу.

Умовно всі методи навчання можна поділити на ті, що застосовуються безпосередньо на робочому місці, та такі, що використовуються поза робочим місцем. До традиційних методів навчання на робочому місці можна віднести: інструктаж, ротацію, метод ускладнених завдань та ін. [29, с.118]. Та найбільшою популярністю в ІТ-галузі користуються методи наставництва та учнівства. Таке явище як «коучинг» в освітньому середовищі є принципово інноваційним напрямом в педагогічній науці та практиці, в основі якого лежить постановка та максимально швидке досягнення цілей шляхом мобілізації внутрішнього потенціалу, підвищення мотиваційної складової, освоєння передових стратегій отримання результату. Коучинг виступає в ролі потужного засобу, що сприяє як особистісному так і комунікативному розвитку персоналу [35, с.178].

У ІТ-компаніях поширеною практикою вважається залучення зовнішніх консультантів, що володіють новими, відмінними від існуючих у компанії знаннями, що безумовно сприятимуть підвищення конкурентоспроможності працівників та компанії у цілому [36, с.266]. Перевірку якості засвоєння матеріалу проводять шляхом використання будь-якої форми контролю знань по закінченню терміну обміну знаннями, або безпосередньо у процесі виконання власних обов'язків і використання набутих знань на практиці.

Також в ІТ-компаніях не менш значущим є врахування таких показників:

- збільшення обсягу загального прибутку;
- впровадження нових технологій та ідей за спеціалізацією працівника;
- підвищення власної продуктивності тощо.

Кадрові служби ІТ-компаній мають виконувати комплекс дій задля створення умов безперервного навчання персоналу. Першим таким етапом є формування стратегії розвитку персоналу. Саме на цій стадії керівник визначає перелік тих результатів, яких необхідно досягти співробітникам, яких особистих та професійних якостей необхідно набути. Такі стратегії як правило є ситуативними, що пов'язані з конкретним бізнес-завданням. Така стратегія розвитку персоналу реалізується шляхом запровадження зовнішніх тренінгів.

Але серед сучасних ІТ-компаній зустрічається також системний підхід до формування стратегії розвитку персоналу, що характеризується безперервним навчанням та розвитком усередині компанії. Ця стратегія дозволяє удосконалювати навички персоналу та застосовувати їх на практиці без відриву від робочого процесу.

HR-менеджери мають планувати потреби компанії в персоналі. Для аналізу використовують плани компанії, витрати на навчання персоналу і заробітну плату, рівень плинності кадрів та ін. Визначення потреб в якості та кількості персоналу є дуже складним математичним завданням, що вирішується зокрема притяганням експертів; використанням високорівневих комп'ютерних моделей.

Фахівців, що здатні рухати компанії вперед, потрібно виховувати. Виявити перспективні кадри, підібрати методи навчання, розподілити бюджет – обов'язки керівництва ІТ-компаній та HR-відділів [63, с.74].

Також треба не забувати, що всі можливі методи навчання персоналу будь-якої компанії світу ґрунтуються на самонавчанні. І тут на перший план виходять завдання з мотивації та підтримки. Самостійне навчання співробітників організації у жодному разі не має проходити ізольовано від корпоративності. Воно має відбуватись виключно під керівництвом спеціалістів компанії.

Серед способів підвищення мотивації персоналу широку популярність набули ті, що сповідують регулярне обговорення отриманого досвіду усією командою [25, с.250].

Отже, можна зробити висновок, що правильна реалізація вищезазначених етапів розвитку персоналу в компаніях дасть змогу здійснювати позитивний вплив на ефективність роботи ІТ-компаній та рівень їх конкурентоспроможності в умовах інтернаціоналізації.

Взагалі, людський капітал компанії визначається як сформовані за рахунок інвестицій знання, уміння, навички, досвід окремих людей, які використовуються для підвищення ефективності роботи компанії та доходів окремого працівника. Сучасні компанії, особливо в галузі ІТ, приділяють багато уваги формуванню системи управління розвитком персоналу, оскільки це один із важливих факторів, що впливає на конкурентоспроможність.

Одним із функціональних елементів системи управління персоналом є підсистема розвитку персоналу. Розвиток персоналу є частиною сукупності взаємопов'язаних елементів (підсистем), які діють автономно, але спрямовані на досягнення однієї мети - ефективного та продуктивного управління [58, с.187].

Підсистема управління розвитком персоналу – сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу [41, с. 96]. Ці

заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри та розвитку кар'єри, роботи з кадровим резервом, винахідницької та інноваційної роботи в організації. Впровадження заходів з розвитку персоналу пов'язане з певними витратами, проте, як показує досвід, це сприяє прогресивним перетворенням [56, с.73-75].

Вчений Т. Гараван під розвитком персоналу розуміє цілеспрямований набір інформаційних, навчальних та специфічних для роботи елементів, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників компанії відповідно до цілей самої компанії та потенціалу працівників [81, с.692].

Розвиток персоналу є однією з найважливіших складових загального покращення ефективного функціонування компанії. В економічно нестабільні періоди проблемі розвитку персоналу приділялося недостатньо уваги, але саме під час кризи розвиток персоналу є однією з умов економічного зростання. Досягти високих результатів можливо лише тоді, коли люди мають знання, вміння та цілеспрямованість. Освіта та навчання персоналу має бути постійним та забезпечувати необхідний професійний розвиток.

У сучасних умовах проблема розвитку персоналу набуває дедалі більшої актуальності. Сьогодні можна стверджувати, що будь-яка організація процвітає настільки, наскільки грамотно вона не просто залучає й зберігає, але й, головне, розвиває свої людські ресурси, свій персонал [65, с.41-43].

При формуванні принципів, цілей та завдань управління розвитком персоналу в системі управління персоналом, компанії повинні враховувати як світовий досвід країн з розвинутою економікою, так і власні стратегії розвитку [31, с.205]. Процеси розвитку персоналу змінюватимуть модель поведінки власне персоналу, впливаючи на кожний з 6-ти елементів: працівників, співробітників, менеджмент, організацію, поведінку, результати [56, с.73].

Система розвитку персоналу повинна відповідати потребам працівників в отриманні та вдосконаленні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності.



Організація процесу розвитку персоналу в організації складається з введення трьох основних етапів:

планування – визначення потреби в розвитку; визначення цілей розвитку; створення плану розвитку персоналу; складання і розподіл бюджету розвитку персоналу;

впровадження – визначення методів розвитку; організація розвитку; провєлення заходів з розвитку персоналу;

моніторинг – тестування працівників, що охоплені заходами з розвитку; порівняння результатів розвитку з обраними критеріями/очікуваними результатами [48, с.315].

Суб'єктом системи розвитку персоналу є працівники компанії, об'єктом є професійна кваліфікація, особистісні та і важливі для організації характеристики персоналу. Якщо у компанії діє ефективна система розвитку персоналу, це дає йому ряд переваг:

зміцнення відданості співробітників цілям організації;

надбання персоналом знань і професійних навичок, необхідних для забезпечення подальшої ефективної діяльності організації;

розкриття потенціалу працівників, найбільш повне використання їхніх можливостей, схильностей, знань і навичок;

полегшення впровадження інноваційних змін;

забезпечення спадкоємного в управлінні.

Управління розвитком персоналу являє собою розробку та реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення якісних характеристик працівників (навички, знання, мотивація, компетенції тощо), які необхідні відповідно до загальної стратегії розвитку компанії. Розвиток персоналу повинен здійснюватися за трьома основними напрямками:

особистісний розвиток (формування системи цінностей; психологічний розвиток; фізіологічний розвиток);

соціальний розвиток (підвищення соціального статусу; просування по службі);

професійний розвиток (набуття знань, умінь, навичок; підвищення кваліфікації) [51, с.29].

Професійний розвиток персоналу передбачає наступні етапи включення людей в організацію: адаптація, інтеграція працівників до колективу, безпосереднє виконання обов'язків, робота та просування по службі.

Формування системи розвитку персоналу повинно базуватися на принципах управління із застосуванням спеціально розроблених інструментів управління розвитком персоналу. Вчені зробили багато спроб систематизувати принципи розвитку персоналу, але в ІТ-галузі ця тема недостатньо вивчена, внаслідок новизни самої екосистеми та темпів її інтеграції на внутрішній ринок.

Неоднозначне тлумачення основних принципів унеможлиблює ефективне управління, що у свою чергу призводить до вибору неправильних стратегій.

Принципи формування системи розвитку персоналу дозволяють компанії побудувати систему науково-орієнтованого управління, яка базується на діяльності провідних світових компаній.

Принципи розвитку персоналу повинні відповідати загальним принципам управління, а також, що не менш важливо, методам, цілям, засобам, правилам дій суб'єктів та об'єкта управління персоналом. У галузі інформаційних технологій при формуванні системи розвитку персоналу слід дотримуватися таких принципів: інноваційність, ефективність, безперервність, адаптивність, відповідальність, складність, науковість, багатовекторність. Сутність основних принципів формування системи розвитку персоналу наведено більш детально в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

#### Основні принципи формування системи розвитку персоналу ІТ-компанії

Принцип	Сутність
Економічність	Усі витрати на розвиток персоналу повинні бути раціональними для досягнення максимального ефекту за показником «витрати-результат».
Інноваційність	Обов'язковою умовою є застосування новітніх технологій при

	управлінні розвитком персоналу. Це допоможе стати конкурентоспроможним як компанії, так і персоналу.
Адаптивність	У швидкозмінному середовищі розвиток персоналу повинен бути сформований з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, а також швидко пристосовуватись до змін.
Комплексність	Система розвитку персоналу повинна охоплювати всі професійно-кваліфікаційні групи персоналу з урахуванням пріоритетності.
Безперервність	Процес розвитку персоналу повинен бути повторюваним. Лише забезпечення циклічності та безперервності розвитку дасть змогу залишитись конкурентоспроможним на ринку, де відбуваються постійні зміни.
Багатовекторність	Гармонійне поєднання жорсткого контролю за управлінням розвитком персоналу, так і надання можливості самостійного прийняття рішень.
Науковість	Розвиток персоналу повинен базуватись на основі світового досвіду провідних компаній в галузі ІТ, а також надбання вчених, для врахування накопичених знань щодо організації та контролю процесу розвитку кадрового потенціалу.
Відповідальність	Відповідальність повинна проявлятися як з боку менеджерів для досягнення максимального ефекту розвитку персоналу, так і з боку працівників а покладені на них функції в межах трудового договору.

Необхідною умовою організації та проведення навчання на різних етапах є проведення відповідного моніторингу для визначення цільових груп для навчання [61, с.39]. Доцільність моніторингу пов'язана з набуттям впевненості в тому, що орієнтація на призначених працівників та кандидатів на навчання призводить до максимального загального збільшення результативності роботи за відповідний проміжок часу, корелює з рівнем готовності та сприйняття навчання організацією [84, с.301].

Розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності та якості роботи, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс людського розвитку, що включає показники тривалості життя та доходу на душу населення.

Можна зробити висновок, що основними шляхами постійного професійного розвитку є:

забезпечення відповідного рівня працівників вимогам, посади;

створення умов для мобільності працівників як передумови їх раціонального працевлаштування;

надання можливостей для просування працівників як у професійній, так і в службовій кар'єрі.

На сьогодні, розвиток персоналу компанії здійснюється самостійно. У ринкових умовах функції компанії в галузі розвитку персоналу значно розширилися. Система підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників у компаніях в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни виробничих потреб у робочій силі, а з іншого – давати можливість працівникам підвищувати свій професійний рівень та вчитися.

Система розвитку персоналу у компанії повинна бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми відповідно до потреб діяльності компанії та ситуації на ринку праці. У зв'язку з цим управління розвитком персоналу має зосередити свої зусилля на вирішенні таких проблем, як розробка стратегії формування кваліфікованих кадрів; визначення потреб у підготовці працівників з точки зору спеціальностей та професій; вибір форм і методів професійного розвитку персоналу; вибір програмно-методичного, матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості; фінансове забезпечення всіх видів навчання в необхідному обсязі [80, с.74].

Слід зазначити, що сьогодні, в умовах міжнародної фінансової кризи, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, актуальними стають питання антикризового управління персоналом компанії.

Кризовий стан компанії та особливо розробка та реалізація антикризової програми істотно змінюють методичні засади управління персоналом, що і обумовлює доцільність виокремлення переліку цих завдань в окрему підсистему – антикризове управління персоналом [12, с.178].

Серед методів подолання наслідків світової фінансової кризи в компаніях визнано такі:

зменшення витрат;

збільшення надходження коштів;  
проведення реструктуризації кредиторської заборгованості;  
проведення реорганізації або реструктуризації компанії;  
вдосконалення його організаційної структури та корпоративного управління;

формування портфеля технологій виробництва відповідно до умов кризового стану ринку;

коригування збутової політики та менеджменту персоналу [27, 30].

Варто доповнити перелік цих методів різними видами диверсифікації, а саме: диверсифікація продукції, ринків збуту та всієї діяльності компанії.

Антикризове управління персоналом у таких умовах покликане враховувати цілий комплекс питань адаптації працівника до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та розвитку організації. Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, підбір, розстановка), а й сукупність соціально-психологічних, етичних факторів – демократичний стиль управління, уважне ставлення до потреб людини з урахуванням її індивідуальних особливостей.

Особливу увагу слід приділити аналізу мотиваційних установок, здатності їх формувати та направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Сюди слід віднести проблеми взаємодії керівників організації з профспілками та службами зайнятості, забезпечення безпеки персоналу, розробку принципово нових підходів до пріоритету цінностей.

Антикризове управління персоналом передбачає цілеспрямовані дії керівництва організації щодо забезпечення соціального захисту працівників, створення належних умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу компанії в умовах кризи.

Кризу управління персоналом можна розглядати як [11, с.366]:

результат неефективної кадрової політики компанії, тобто дисбаланс процесів відновлення та збереження чисельного та якісного складу персоналу у

його розвитку відповідно до потреб організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці;

невідповідність існуючих регуляторних та ціннісних систем в організаційній культурі новим умовам, що склалися у компанії;

вид локальної кризи, яка формується на основі однієї або декількох кризових ситуацій і виявляється в зміні правил прийняття та реалізації управлінських рішень [33, с.56].

Кадрова криза визначає невідповідність діяльності персоналу новим умовам, що виникли в процесі розвитку організації. Основними симптомами можуть бути:

- збільшення конфліктів;
- скорочення кількості робочих годин;
- наявність надлишкового персоналу;
- збільшення плинності кадрів;
- збільшення кількості прогулів;
- погіршення продуктивності праці;
- ігнорування керівника та завдань керівництва;
- погіршення дисципліни;
- саботаж тощо.

Причин локальної кризи персоналу багато, але головними є:

- недоліки в управлінні персоналом;
- недостатня мотивація;
- недостатній рівень кваліфікації та підготовки;
- погані умови праці;
- застарілість організаційної структури та стилю управління;
- нестача інформаційних ресурсів;
- недоліки в контролі; суперечності між цілями організації та інтересами певних груп працівників;
- порушення етики тощо.

Антикризове управління персоналом передбачає вирішення наступних управлінських завдань [27, с.115]:

зменшення соціальної та психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу для подолання кризового періоду;

проведення організаційного та кадрового аудиту (оцінка наявних людських ресурсів);

реструктуризація існуючих людських ресурсів компанії: оптимізація чисельності персоналу, звільнення та (або) перерозподіл зайвої кількості працівників компанії;

збереження основних людських ресурсів компанії, тобто працівників, які мають найвищу цінність, його виживання та відновлення життєздатності, знання та вміння яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом компанії;

забезпечення соціального захисту та працевлаштування звільнених працівників;

вибір методу управління персоналом (визначення типу поведінки менеджерів у кризовій ситуації);

маркетинг персоналу; пошук та набір нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають цілям антикризової програми компанії;

формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму компанії;

організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу компанії;

мобілізація людських ресурсів для вирішення проблем реалізації антикризової програми компанії, подолання опору інноваціям та змінам, передбаченим антикризовою програмою;

вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду.

Отже, це дає змогу зробити висновок, що антикризове управління персоналом спрямоване на вирішення переважно традиційних завдань

управління персоналом, методологічні принципи та рекомендації щодо вирішення яких викладені в численних спеціалізованих публікаціях.

Однак реалізація цих завдань відбувається в особливих умовах – обмеженість (дефіцит) фінансових ресурсів, масові звільнення, згорання соціальних програм, високий ступінь соціально-психологічного напруження в колективі, жорсткі часові обмеження – це обумовлює доцільність значного коригування інструментів управління.

Розробка антикризових заходів повинна бути комплексною, спрямованою на формування оптимального портфелю антикризових заходів, реалізація яких допоможе вивести компанію з кризи, відновити її платоспроможність та ліквідність. Оскільки основні напрями подолання світової фінансової кризи не можуть фінансуватись лише з внутрішніх джерел, існує потреба в залученні позикових коштів.

Тому, як ми бачимо, дуже важливо визначити оптимальне співвідношення та послідовність усіх дій механізму антикризового управління суб'єкта господарювання, необхідних для того, щоб компанія спочатку змогла вижити, а не збанкрутувати, що вимагає захисної стратегії, а потім відновити свою платоспроможність і розпочати новий більш ефективний етап у своїй діяльності, тобто перейти до стратегії розвитку.

Система антикризового управління персоналом повинна базуватися на певних принципах, тобто правилах, основних положеннях і нормах, яких повинні дотримуватися менеджери та спеціалісти в процесі управління. Прийнято виділяти загальні та специфічні принципи управління персоналом організації в кризовий період [54, с.87].

До загальних принципів, дотримання яких є обов'язковим у будь-якій ситуації, належать: принципи системності; рівних можливостей; поваги до людини та її чеснот; командної єдності; горизонтальної співпраці; правового та соціального захисту.

Принцип системності, де людські ресурси організації розглядаються як цілісна, взаємозалежна динамічна система охоплює всі категорії працівників і



тісно пов'язана із зовнішнім середовищем організації. Системний характер управління персоналом передбачає узгоджений підхід до всіх сфер формування та регулювання людського капіталу організації: підбір, розміщення управлінського персоналу, їх підготовка та перепідготовка.

Принцип поваги до людини та її чеснот є основою завоювання довіри людей, так необхідної для успіху організації. Його зміст включає:

- максимальний розвиток ініціативи, талантів, професійних навичок;
- уміння знайти себе в новій обстановці;
- заохочення досягнень працівників та їх особистого внеску;
- створення можливостей для творчого росту та забезпечення таких умов, коли буде почути голос кожного;
- захист прав та гідності;
- гарантія особистої безпеки.

Усе вищесказане – це спосіб мислення керівництва, при якому потреби та інтереси працівників стоять на першому місці серед пріоритетів організації.

Принцип командної єдності свідчить, що команда – це ретельно підібраний професійний, самоврядний колектив, який повністю поділяє основні цілі та цінності організації та діє як єдине ціле. Усі члени команди мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати роботи команди, планують діяльність, виходячи з плану роботи кожного члена команди [18, с.107].

Функції кожного члена команди досить гнучкі і, як правило, конкретизуються в процесі управління з урахуванням поточної ситуації. У той же час члени команди зберігають свою незалежність та ідентичність. Управління командою здійснюється м'якими, диригентськими методами з урахуванням інтересів та потреб членів команди. Менеджер, який сформував таку згуртовану команду, може бути спокійним і впевненим у завтрашньому дні організації.

Принцип горизонтальної співпраці передбачує передачу прав та обов'язків нижчому рівню управління. Менеджери на цьому рівні мають

можливість виконувати свої функції за відсутності твердого контролю зверху. Однак для забезпечення адекватної інформаційної підтримки та координації робіт у таких умовах потрібна мережа горизонтальних зв'язків з високим ступенем складності.

Принцип правового та соціального захисту передбачає дотримання та реалізацію Конституції, законів та інших правових актів. Це також передбачає знання керівниками, підприємцями, працівниками кадрових служб норм адміністративного, цивільного, трудового, економічного, кримінального та інших галузей права. Недостатня юридична підготовка керівників може негативно вплинути на захист прав працівників, призвести до конфліктів з ними під час найму та звільнення та в інших ситуаціях [18, с.215].

Особливий інтерес становлять конкретні принципи, зокрема:

- довгострокова перспектива організації;
- інтеграція та згуртованість команди;
- участь працівника у прийнятті рішень;
- опора на професійне ядро людських ресурсів;
- дотримання балансу інтересів керівників та підлеглих;
- співпраця з профспілками та громадськістю.

Узагальнюючи вищенаведене, зазначимо, що розвиток системи управління кадровим персоналом компанії в Україні є пріоритетом у роботі з персоналом в умовах звичайної діяльності та за умов кризи, актуальність якого зумовлена необхідністю оптимального використання людських ресурсів у звичайних та невизначених умовах.

1.2. Науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності управління розвитком персоналу

Менеджери сучасних ІТ-компаній останні роки проявляють все більший інтерес до оцінювання та моніторингу розвитку кадрового потенціалу. Немає жодних сумнівів, що в умовах інтернаціоналізації бізнесу та високої конкурентоспроможності, саме розвиток персоналу та модернізація управління відіграє одну з головних ролей у досягненні стратегічних цілей діяльності компаній.

Теоретичне розуміння оцінки ефективності системи управління розвитком персоналу знайшло своє відображення тільки в роботах окремих авторів: О. О. Альохіної, Т. Ю. Базарова, А. П. Егоршина, О. В. Єфремової, В.С. Грачова, А. Я. Кибанова, А. А. Лобанова, Н. А. Зайцевої, А. А. Перова та ін. [1, 5, 21, 22].

Дж. М. Іванцевіч і А. А. Лобанов характеризують оцінку ефективності управління розвитком персоналу, як «систематичний, чітко формалізований процес, направлений на вимір витрат і вигод, пов'язаних з програмами діяльності управління розвитком персоналу для співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями організації» [24, с.204].

Аналізуючи це визначення, можна зробити висновок, що необхідно враховувати витрати, що йдуть на систему управління розвитком персоналу, що є досить важким процесом, з огляду на особливості даної сфери. Вимірювання вигоди є не менш трудомістким процесом, тому що, по-перше, складно оцінити прибуток, що йде безпосередньо від системи управління розвитком персоналу, а, по-друге, результати її роботи можуть проявитися лише з плином чималого проміжку часу [42, с.217-220].

Разом з тим, аналіз наукових публікацій показав, що єдиного підходу до оцінки ефективності системи управління розвитком персоналу немає. Це пояснюється рядом причин. По-перше, результативність праці персоналу пов'язана з кінцевими результатами ІТ-компанії, її економічним, організаційним і соціальним розвитком; по-друге, мають місце проблеми мінливості, непередбачуваності та мобільності персоналу; по-третє, персонал

складний в керівництві; по-четверте, результат оцінки багатоваріантний та такий, що його важко розрахувати.

Найчастіше оцінку ефективності системи управління розвитком персоналу розглядають як частину ефективності діяльності організації в цілому. Тобто оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу може проводитися за багатьма параметрами. Не існує єдиних стандартів, за якими кожна ІТ-компанія має можливість оцінити ступінь ефективності такої системи. Але, можна сказати, що ця система повинна бути настільки ефективна, щоб при будь-яких змінах зовнішнього та/або внутрішнього середовища домагатися виконання поставлених цілей.

На жаль, на сьогодні більшість ІТ-компаній або не проводять оцінку системи управління персоналом або проводять її лише за допомогою окремих показників (плинність кадрів, рівень заробітної плати та ін.).

Процедура оцінки ефективності системи управління персоналом передбачає розробку методики оцінки, визначення суб'єктів оцінки, часу та місця проведення оцінки, документальне та інформаційне забезпечення процесу оцінки [19]. При проведенні оцінки ефективності системи управління розвитком персоналом необхідно мати чітке уявлення про те, для чого вона буде проводитися, яким чином будуть використовуватися її результати.

Оцінка повинна проводитися для того, щоб:

отримати уявлення про наявні технології управління розвитком персоналу і їх ефективність;

оцінити витрати на персонал і кадрові заходи;

проаналізувати продуктивність роботи кадрової служби (HR-відділ);

визначити ступінь задоволеності персоналу ефективністю управління;

забезпечити функціонування зворотного зв'язку;

виявити слабкі місця в галузі управління розвитком персоналу;

розробити рекомендації щодо вирішення кадрових проблем і вдосконалення системи управління розвитком персоналу в цілому.

Для того щоб знайти оптимальне рішення проблеми модернізації управління розвитком персоналу, необхідно розробити методику оцінки ефективності такого управління, яка б мала інтегральний характер, тобто об'єднувала в собі весь комплекс факторів, що формує рівень ефективності процесу управління розвитком персоналу ІТ-компанії [43].

При використанні методики комплексної оцінки ефективності управління персоналом з'явиться можливість більш швидко знаходити резерви підвищення ефективності управління персоналом, більш точно визначати ті процеси управління персоналом, які на даний момент вимагають найпильнішої уваги. Модель організації проведення оцінки ефективності системи управління розвитком персоналу наведена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Модель організації проведення оцінки ефективності системи управління розвитком персоналу

Загальними вимогами до процедури проведення оцінки ефективності системи управління розвитком персоналу в ІТ-компанії повинні бути валідність (значущість), пріоритетність, комплексність, загальність, безперервність, інформованість (гласність), колективність і дієвість [38].

Після визначення мети оцінки, вимог до процедури її проведення, необхідно обрати критерії та методи, за якими буде здійснюватися оцінка. Безумовно, що для кожного рівня оцінки повинні бути визначені свої критерії. Як показує практика, існує ряд базових показників, які зазвичай намагаються відстежувати при організації роботи з оцінки ефективності системи управління розвитком персоналу: витрати на персонал; штатна чисельність; ефективність підбору персоналу; рівень професійної підготовки; продуктивність персоналу; якість кадрового резерву; плинність кадрів [34, с.266].

Ефективність управління залежить і від особистості самого керівника команди та/або компанії, його професіоналізму та авторитету. Велике значення мають форми та методи роботи з людьми, які використовуються керівництвом (проведення корпоративних заходів, зустрічей з колективом, партнерами, постачальниками, клієнтами компанії). Важливим показником ефективності управління є забезпечення співробітників службовою, професійною, соціальною інформацією, порядку обговорення кадрових проблем на оперативних нарадах та ін. Крім того, для ефективного управління розвитком персоналу керівник повинен розуміти роль і призначення служби управління персоналом (HR-відділ), будувати свою роботу з урахуванням думок і рекомендацій її фахівців; мати бажання оцінювати ефективність роботи з кадрами, наприклад, через реалізацію кадрової політики; здійснювати контроль над цим процесом.

Оцінку ефективності роботи з людьми керівників лінійних підрозділів слід визначати за кінцевими результатами роботи команд, показником яких є продуктивність праці. Разом з тим, доцільно говорити про специфічні показники, характерні для кадрової роботи в командах. Перш за все, це показник задоволеності працівників системою організації, мотивації праці та

сформованих трудових відносин (норми праці, зростання зарплати, преміювання, зміна посадового становища, сума коштів, що припадають на наставництво і навчання одного співробітника і ін.). У роботі з персоналом лінійні керівники повинні вміти приймати оптимальні рішення в найкоротші терміни; оперативно доводити ці рішення до виконавців; забезпечувати чітке виконання рішень та здійснювати контроль за їх виконанням.

Саме актуальність потреби в оцінці ефективності управління розвитком в компаніях сприяє формуванню значної кількості теоретичних та емпіричних досліджень у сфері, що у свою чергу спонукає багатьох вітчизняних та іноземних дослідників до наукової класифікації методів та моделей управління.

Серед основних типів підходів до оцінювання ефективності розвитку персоналу ІТ-компаній виділяють:

- практико-орієнтований;
- процесно-орієнтований;
- дослідницько-орієнтований.

Дослідником Д. Кіркпатриком був запропонований практико-орієнтований підхід, що дозволяє визначити, наскільки ефективним є проведення програм навчання з точки зору досягнення поставлених цілей. Ця модель має назву «модель чотирьох рівнів» [75]. За допомогою цього методу можна оцінити процес та результати навчання, поведінку учасників, вплив на фінансово-економічні показники діяльності ІТ-компанії, де ці показники є основними індикаторами якості проведення заходів щодо розвитку кадрового потенціалу.

Зважаючи на те, що більшість професій в інформаційно-технологічній галузі з елементами креативу, даний метод є досить ефективним. Оцінка здійснюється переважно на рівні отриманих працівниками знань, пов'язується з поведінкою персоналу, та доданих організаційних переваг.

Д. Кіркпатрик запропонував коротку формулу для опису циклу навчання: реакція (перевірка реакції працівника на процес навчання) – навчання (наприклад, результати тестів вказуватимуть на рівень засвоєння матеріалу,

співбесіди дозволять визначити рівень упевненості в знаннях) – поведінка (оцінюється рівень застосування знань на практиці) – результати (вимірювання економічного ефекту: зростання прибутку, зниження рівня плинності кадрів, продуктивності праці).

«Поділ процесу навчання на етапи допомогло пояснити, як забезпечити застосування нових навичок на робочому місці, без чого не можна досягти бажаних результатів. Крім того, практики отримали інструменти для оцінки ефективності кожного з етапів навчання» [73]. Критерії для всіх чотирьох рівнів оцінки наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

## Чотири рівні оцінки навчання Д. Киркпатріка

Рівні	Що оцінюється	Ключові запитання
Рівень 1 «Реакція»	Як учасники реагують на навчальний захід.	Чи сподобався учасникам процес навчання? Що вони планують робити з новими знаннями і навичками?
Рівень 2 «Навчання»	Наскільки учасники засвоїли отримані знання, навички та сформувавали необхідні відносини по завершенню навчання.	Які навички, знання, установки змінилися після навчання? Наскільки значні ці зміни?
Рівень 3 «Поведінка»	Як учасники застосовують на робочому місці те, що вони дізналися під час навчання.	Чи змінили учасники свою поведінку на робочому місці після навчання?
Рівень 4 «Результати»	Якою мірою за підсумками навчання досягнуті цілі.	Чи справляють зміни в поведінці учасників позитивний вплив на організацію?

Модель Д. Киркпатріка успішно використовується вже понад 50 років. Але суттєві зміни в методах управління та організації бізнесу зажадали переосмислення ролі функції навчання в ІТ-компаніях. Водночас, як зазначає сам науковець, багато фахівців з навчання досі не готові брати на себе відповідальність за все, що виходить за рамки підготовки та реалізації навчальних програм, особливо за результати, які демонструють на робочих місцях люди, що пройшли навчання. Продовжуючи творчо розвивати свій підхід, Д. Киркпатрік у співавторстві з дружиною написав книгу *Training on Trial: How Workplace Learning Must Reinvent Itself to Remain Relevant* [77].



Фактично це «керівництво щодо змін» для корпоративних тренерів і фахівців тренінгових компаній.

Експерти рекомендують практикам в умовах кризи:

переосмислити свою роль;

активно розширювати сфери своєї компетентності шляхом набуття досвіду роботи в бізнес-підрозділах;

посилювати свій вплив за межами навчальних аудиторій – пропонувати рішення, які приносять відчутні (вимірні) бізнес-результати.

Науковець Д. Філіпс удосконалив методику Д. Киркпатріка додаванням п'ятого рівня виміру – розрахунок коефіцієнта повернення інвестицій [67, с.54]. Модель передбачає розрахунки щодо рентабельності інвестицій у професійний розвиток персоналу компанії. Вплив проведеного навчання має бути оцінений грошовим вираженням, що порівнюється з повними витратами за програмою.

Однією з моделей, що формують дослідницько-орієнтований підхід, є системна модель факторів Р. Річі. Менеджери отримали змогу передбачати результати навчання, акцентуючи свою увагу на факторах, що зумовлюють ці результати.

Модель етапів трансферу, що сформована М. Фоксоном, орієнтована на передачу навичок та знань як результат проведення програм підготовки персоналу. Трансфер, при цьому, дослідник розглядає не як результат, а як процес, де в рамках кожного з етапів проводиться аналіз чинників стримування та підтримки.

Для оцінки ефективності розвитку персоналу ІТ-компаній також можна використати системний підхід. Такі моделі дозволяють проаналізувати якість оцінювання [29].

Отже, можна зробити висновок, що оцінка ефективності розвитку персоналу ІТ-компаній має відбуватися на основі оцінки системи збалансованих показників. Така оцінка містить у собі аналіз стану персоналу, структури та динаміки його чисельності, аналіз рівня освіти та ряд інших важливих чинників.

Ефект впливу програм розвитку персоналу на підвищення загальної продуктивності праці, відповідно до методики, що використовується в американській компанії «Хоніуел», визначається за формулою [11, с.583]:

$$E = P * N * V * K - N * Z , \quad (1.1)$$

де  $P$  – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші чинники результативності;

$N$  – чисельність працівників, які пройшли навчання;

$V$  – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу;

$K$  – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання персоналу (зростання результативності, виражене у частках);

$Z$  – витрати на навчання одного працівника.

Ефективність розвитку персоналу ІТ-компаній слід оцінювати враховуючи усі етапи планування діяльності щодо навчання персоналу організацій [32, с.155-163]. Етапи управління процесом навчання персоналу наведено на рис. 1.3.

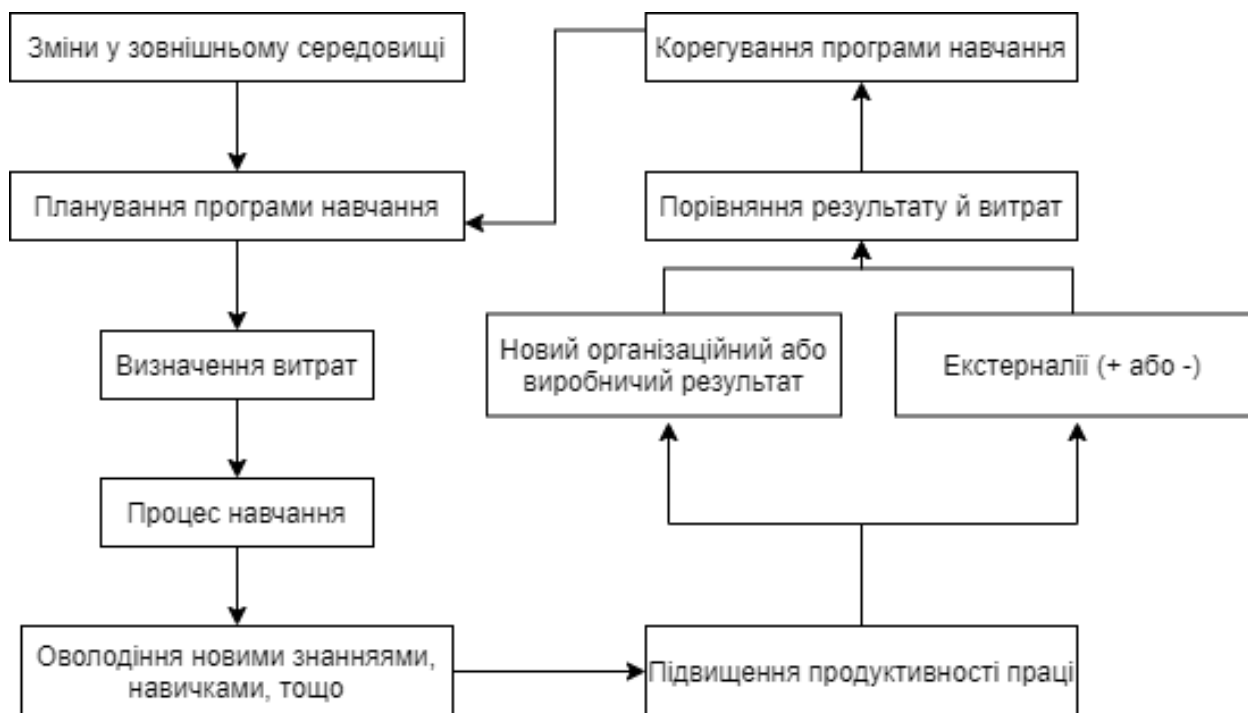


Рис. 1.3. Схема управління процесом навчання персоналу ІТ-компаній

### 1.3. Аналіз та перспективи розвитку ринку інформаційних технологій України

За останні роки український ринок ІТ отримав вражаючий приріст і став одним із ключових секторів, що сприяють активному росту економіки країни.

Статистика, що представлена різними організаціями, Світовий Банк, PwC, IT Ukraine та Державна служба статистики України, дещо відрізняється, але всі вони демонструють різке зростання українського ІТ-сектору. Цікаво, що з початком політичної кризи 2014 року, спостерігається значний приріст галузі, адже ціни на українські ІТ-послуги стали ще більш привабливими для інвесторів через інфляцію.

Підтвердженням наявної тенденції виступають:

у 2019 році Інформація та телекомунікації стали другою за величиною галуззю експортних послуг, що складає понад 16% всього українського експорту послуг [72];

зараз на ринку працює понад 4000 технологічних компаній;

в Україні існує понад 1600 ІТ-сервісних компаній [76];

пул талантів в Україні становить 200000 ІТ-спеціалістів [77];

Україна посідає 20 місце в рейтингу A. T. Kearney Global Services Location Index за найпривабливішими напрямками аутсорсингу [79];

понад 100 компаній у списку Fortune 500 є клієнтами українських ІТ-фірм.

Безумовно, стрімкий науково-технічний прогрес останніх років породжує величезну потребу у фахівцях інформаційно-технологічної галузі, яка вважається однією з найбільш перспективних та високооплачуваних по всьому світу [59, с.100]. Працевлаштування в ІТ-сфері відкриває широкі можливості

працювати віддалено у будь-якій країні світу, самостійно організувати свій робочий процес, усього за декілька років зробити кар'єру та багато іншого.

Згідно з аналізом ринку промисловості, ІТ-ринок України зріс на 120% за період з 2015 по 2019 рік і може досягти 5,4 млрд. дол. до кінця 2020 року.

Найбільшим активом українського ІТ-ринку є величезний пул ІТ-фахівців. Так, станом на кінець 2019 року в ньому працює понад 200000 спеціалістів. За прогнозами експертів, кількість спеціалістів, залучених до ІТ-сфери, до кінця 2020 року може сягнути 220 тис. осіб (рис. 1.4.).

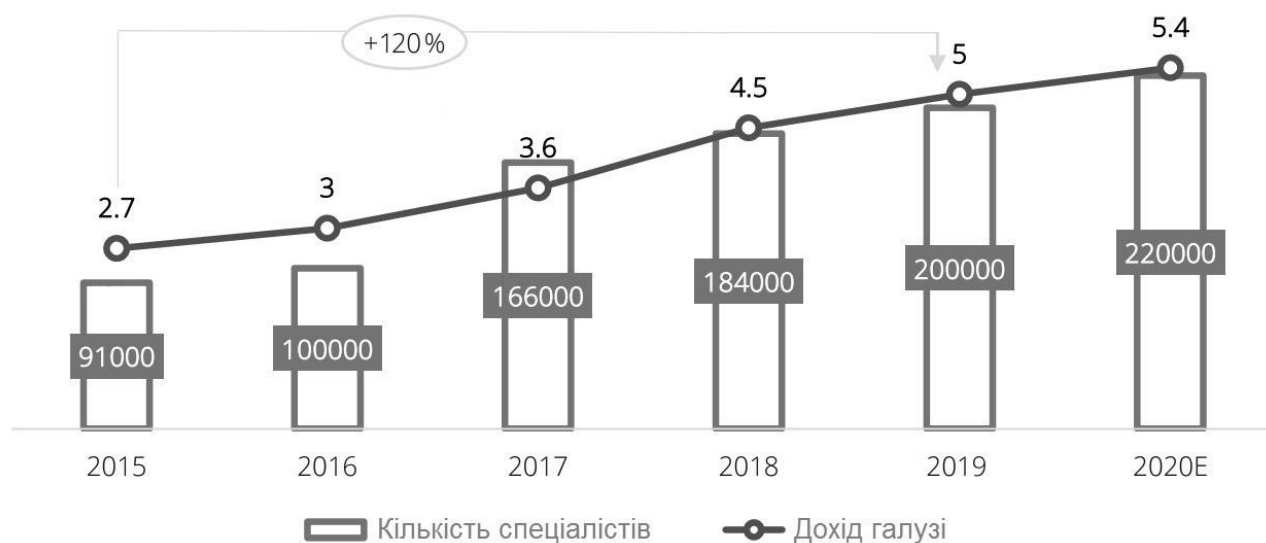


Рис. 1.4. Сучасний стан ІТ-ринку України

Аспектами, що сприяють такому інтенсивному зростанню виступають: фінансовий фактор, соціальний статус та престиж, історично потужна технічна освіта в країні, законодавство та система оподаткування, географічне розташування.

Мінімальна офіційна місячна зарплата в Україні становить близько 178 доларів. У 2020 році середньомісячна заробітна плата досягла 412 доларів. Середня зарплата в ІТ-галузі майже в 5 разів вища. Цей величезний розрив є головною причиною того, чому стільки людей намагаються долучитися до цього сектору. Крім того, ІТ-робочі місця не настільки чутливі до економічних коливань, як в інших секторах, тому така безпека та стабільність приваблюють багатьох фахівців.

Крім того, робочі місця у сфері інформаційних технологій мають певний соціальний статус та престиж в Україні. Багато людей хочуть стати частиною української ІТ-спільноти та насолоджуватися перевагами кар'єри в галузі технологій, включаючи гідну зарплату, ділові поїздки, міжнародний досвід роботи, перспективи кар'єрного росту тощо.

Ще одним фактором, який керує ринком ІТ України, є історично потужна технічна освіта в країні. Більшість українських університетів мають інженерні факультети та передові програми STEM. Сьогодні популярність технічних дисциплін зростає разом з конкуренцією серед студентів за місця в провідних навчальних закладах. Щороку за підтримки найбільших компаній запускається багато нових програм. Тому фонд талантів зростає як за кількістю, так і за якістю.

Не менш важливими є позитивні зміни в українському законодавстві та системі оподаткування. Держава намагається скоротити тяганину та запровадити економічні реформи, не здійснюючи надто великого тиску на ІТ-галузь.

Нарешті, не менш важливим є те, що географічне розташування України є основною торговою точкою для іноземних підприємств та інвесторів. Оскільки все більше проектів з різних доменів передається в аутсорсинг українським розробникам, їхня кваліфікація та досвід покращуються.

Щороку найбільша українська спільнота розробників DOU.ua проводить опитування українських ІТ-фахівців, щоб надати детальний огляд ринку технічних талантів у країні. Як правило, українські технічні таланти молодші, ніж у Північній Америці та Західній Європі. Однак українські інженери-програмісти часто отримують першу роботу, ще навчаючись в університеті, тому практичний досвід вони починають набувати раніше.

Розподіл ІТ-спеціалістів України за характеристиками наведено на рис. 1.5.

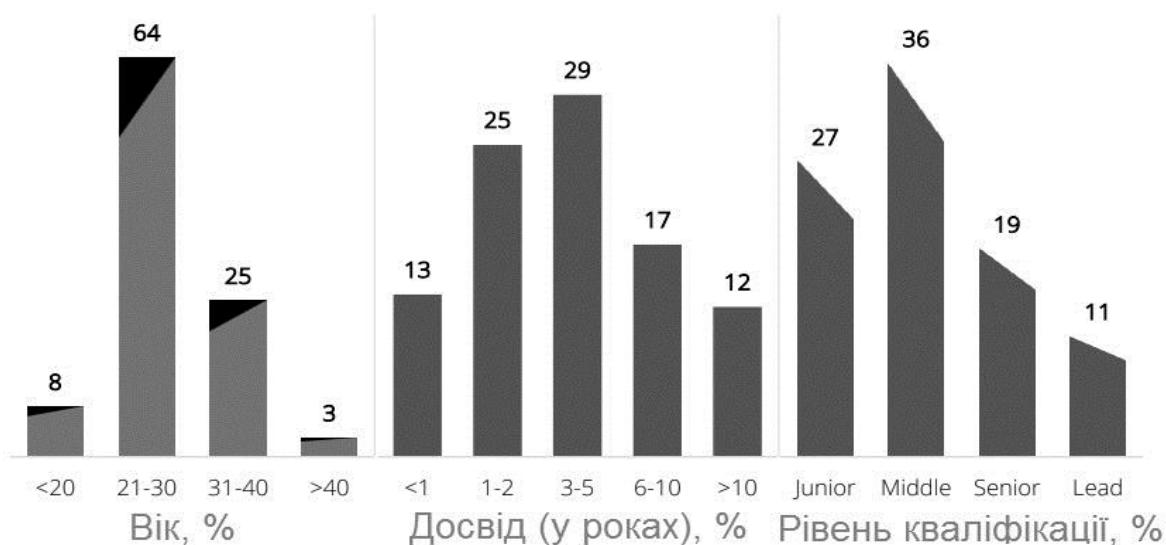


Рис. 1.5. Характеристика українських ІТ-спеціалістів

Отже, аналіз DOU показав, що середній вік розробника програмного забезпечення в Україні становить 21–30 років [76]. За даними Stack Overflow, середній розробник у США та Великобританії – 28-29 років.

Більшість українських ІТ-спеціалістів мають понад 3 роки професійного досвіду (загалом 58% респондентів). 29% мають досвід 3-5 років, 17% – досвід 6-10 років, а 12% – досвід понад 10 років. У Києві працюють більш досвідчені розробники. У Харкові, Львові та Дніпрі за останні роки частка розробників зі стажем до 2 років становить 42%, 45% та 48% відповідно. Найбільша кількість спеціалістів має середню кваліфікацію. Частка Джунів у Києві становить 22%, а у Львові – 33%. Також Київ є єдиним українським містом, де частка старших спеціалістів перевищує молодші.

Для українських розробників програмного забезпечення найважливішими факторами вибору роботи є заробітна плата та премії (78%), цікаві завдання (63%), перспективи професійного зростання (61%), комфортні умови роботи (28%), гнучкий робочий час (23%), можливість віддаленої роботи (14%), розташування офісу (9%) та імідж роботодавця (5%).

Більшість українських ІТ-фахівців (80%) – офісні працівники. Лише 8% респондентів працюють вдома (без урахування часів пандемії COVID-19), 6% працюють віддалено з різних місць, а 1% надає перевагу коворкінгу. Офіси відкритого простору так само популярні в Україні, як і скрізь. Кожен третій ІТ-

спеціаліст працює в офісі на відкритому просторі, і більшість із них (91%) задоволені своїм робочим місцем.

Багато українських ІТ-спеціалістів працюють понад 40 годин на тиждень. Топ-менеджери та провідні спеціалісти становлять найбільшу кількість трудоголіків (понад 60 робочих годин на тиждень).

Оскільки попит на послуги з розробки програмного забезпечення зростає, – в Україні, як і в усьому світі, кількість відкритих вакансій, пов'язаних з технологіями, також зростає. У 2019 році кількість робочих місць, розміщених на DOU, зросла з 4606 до 5047 на місяць. Тоді як кількість заявок зросла на 35% – з 338000 до 457000 (рис. 1.6.).



Рис. 1.6. Кількість ІТ-вакансій за роками, шт.

Водночас кількість компаній, які пропонують можливості працевлаштування на DOU, зросла на 14% – з 3249 до 3819 [80]. Найбільш затребуваними ІТ-спеціалістами є експерти Front-end, QA та PHP.

Зі зростанням впливу ІТ-галузі на ВВП країни, український уряд запровадив безліч реформ, щоб сприяти її подальшому розвитку. Найбільшу частку українського ринку ІТ-послуг складають провайдери ІТ-аутсорсингу.

Хоча кількість стартапів та міжнародних науково-дослідних центрів у країні зростає, в аутсорсингових компаніях працюють понад 60% усіх інженерів, які проживають в Україні. США та країни Західної Європи залишаються найбільшими цільовими ринками українських ІТ-компаній з частками у 53% та 35% відповідно від усіх операцій у галузі. ІТ-операції з Канадою складають 8%, з Близьким Сходом та Азією – 5%. І лише 2% від усіх ІТ-операцій відбуваються на внутрішньому ринку.

Поширення ІТ-бізнесу в Україні створило багато нових можливостей для ринку нерухомості країни. ІТ-компанії зросли за кількістю та розмірами та створили великий попит на якісні офісні приміщення. Тому найбільші ІТ-міста, такі як Київ, Львів, Харків, Одеса та Дніпро почали змінювати форму та зростати як за розмірами, так і за якістю життя.

ІТ-компанії не залишаються осторонь і почали ініціювати власні інфраструктурні проекти у співпраці з місцевими ІТ-кластерами, органами державної влади та іноземними інвесторами.

Експерти оптимістичні у своїх прогнозах. Це дозволяє називати Україну однією з ключових ІТ-локацій Східної Європи, яка, за стабільних та прозорих умов ведення бізнесу, буде продовжувати темпи зростання.

## РОЗДІЛ 2

### КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «СІГМА СОФТВЕА»

#### 2.1. Характеристика організаційної діяльності та структури управління

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сігма Софтвеа» є українською компанією, що поставляє високоякісні інформаційні технології, та входить до скандинавської групи компаній, що спеціалізуються на ІТ-консалтингу та інших напрямках сфери.

Від самого початку юридична особа була зареєстрована у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань у 10.05.2002 році (код ЄДРПОУ 31935930) під назвою Eclipse SP [74]. З метою вийти на скандинавський ринок ІТ-послуг у 2006 році компанія долучається до складу Sigma Group та починає брати активну участь у залученні проектів для міжнародних брендів. У 2011 році задля створення найкращих умов для розширення своєї діяльності та стати лідируючим українським постачальником ІТ-рішень на світовому ринку керівниками компанії Eclipse SP була розроблена концепція єдиного бренду Sigma Group,



що, перш за все, полягала в зміні власної назви, але зі збереженням унікальних конкурентних переваг. Компанія починає діяти як на українському, так і на міжнародному ринках під новим брендом – «Сігма Україна».

«Рішення про зміну імені компанії стало для нас логічним кроком уперед. Нашою місією є надання високоякісних ІТ-сервісів, і ми стали ще сильнішими, оскільки наш український партнер тепер є інтегральною частиною бренду Sigma», говорить Карл Вікінгсон, голова ради директорів Sigma Group [83].

«Перейменування компанії допоможе розширити присутність бренду в індустрії. Також це послужить платформою для того, щоб запропонувати наші сервіси більш широкому колу клієнтів. Таким чином, ми ще раз підтвердимо статус постачальника незмінно високоякісних і надійних ІТ-сервісів», говорить Володимир Бек, генеральний директор «Сігма Україна» [83].

Тоді, Валерій Красовський, керуючий директор компанії стверджував, що їх метою «залишається розширення співпраці з існуючими клієнтами в країнах Європи та США» [83]. У 2014 році компанія відкрила офіси в США та Польщі, вивівши компанію з національного на міжнародний рівень. Того ж року «Сігма Україна» знову змінила назву та дотепер здійснює свою діяльність під назвою «Сігма Софтвеа».

Оскільки діяльність «Сігма Софтвеа» диверсифікована (багатопрофільна) та ускладнена високотехнологічними процесами в умовах мінливого зовнішнього середовища керівництвом компанії було прийнято рішення обрати дивізіонну структуру управління з наявними функціональними зв'язками на місцях. Організаційну структуру компанії «Сігма Софтвеа» представлено у додатку А [80, 88].

Вищим органом управління є Рада Директорів, яка складається з членів об'єднання Sigma Group. Голова правління, генеральний директор Sigma Technology Group AB – Карл Вікінгсон. Член правління, генеральний директор Sigma IT Consulting – Ларс Край. Головний фінансовий директор, співзасновник, голова Харківського офісу – Дмитро Вартанян. До складу Ради Директорів також входять: Красовський Валерій Віталійович (Головний

виконавчий директор Sigma Software, співзасновник), Вартанян Дмитро Васильович (Головний фінансовий директор Sigma Software, співзасновник, голова Харківського офісу), Бек Володимир Олександрович (Член правління, співзасновник, голова комітету з інформаційних технологій Європейської бізнес-асоціації) Вікінгссон Карл (Голова правління, генеральний директор Sigma Technology Group AB), Край Ларс (Член правління, генеральний директор Sigma IT Consulting).

На 2020 рік компанія «Сігма Софтвеа» представлена в чотирьох великих містах України (Харків, Одеса, Київ, Львів), Польщі (Варшава), США (НьюЙорк, Сан-Хосе, Бельвю, Лос-Анджелес), Швеції (Стокгольм, Гетеборг, Мальме, Вейксьо та інші). Партнери з продажу та підтримки знаходяться у Великобританії, Швейцарії, Німеччині, Австрії та Австралії [89].

Відповідно до щорічного Звіту про корпоративну соціальну відповідальність «Сігма Софтвеа», спостерігається стрімкий ріст кількості фахівців компанії. Станом на кінець 2019 р. кількість працівників склала 1100 осіб, 31% з яких – жінки [82, дод. Б].

Важливою частиною будь-якої компанії є корпоративні цінності, що демонструють вектор розвитку та внутрішню атмосферу. Команда «Сігма Софтвеа» побудована на професіоналізмі та взаємній повазі, де члени команди наділені автономією у прийнятті рішень. У колективі пропагандують довіру, відданість і відкритість, бо важливо виконувати обіцянки. Компанія не забуває про інвестування в розвиток освіти та ІТ екосистеми в Україні задля майбутнього. Не останнє місце відіграє соціальна відповідальність бізнесу, адже як частина шведської групи «Сігма Софтвеа» намагається слідувати принципам зеленого офісу та енергоефективності. Компанія дотримується своїх принципів незалежно від того, який проект вони виконують. Для членів команди «Сігма Софтвеа» важливо щоб клієнт отримав найкраще рішення своєчасно і з урахуванням бюджету.

Місія компанії «Сігма Софтвеа» – надання ІТ-послуг преміальної якості, зберігання фокусу на допомозі клієнтам у досягненні їх ділових цілей [85].

Головні цінності компанії: професіоналізм та взаємоповага; автономія рішень; довіра, відданість і відкритість; інвестування в освіту та екосистему ІТ та в Україну; дотримання концепції «Зелений офіс» [85]. «Незалежно від того, який проект ми виконуємо, наші принципи не змінюються. Ми впевнені, що ви отримаєте найкраще для вас рішення, своєчасно та з урахуванням бюджету. І ми завжди виконуємо свої обіцянки. Слухай. Питай. Віддавай» йдеться в змісті головних принципів компанії [85]

Як і кожне товариство, ТОВ «Сігма Софтвеа» діє на підставі власного Статуту, Законів України «Про господарські товариства», Цивільного та Господарського кодексів України та інших законодавчих актів.

## 2.2. Аналіз економічної діяльності та фінансового стану компанії

Компанія «Сігма Софтвеа» прагне надавати клієнтам послуги вищої якості та постійно вдосконалюватись. З метою задовольнити постійно мінливе середовище та потреби клієнтів компанія постійно розширює перелік своїх послуг та освоює нові технології. Цей підхід сприяє успішним проектам та продуктам з величезним потенціалом.

Компанія «Сігма Софтвеа» пропонує клієнтам свої ІТ-послуги з розробки високоякісного програмного забезпечення в таких сферах діяльності: автоматизована індустрія, аерокосмічна промисловість, нерухомість, індустрія ігор та розваг, телекомунікації, медіа та реклама, охорона здоров'я, енергетика, банківські та фінансові послуги, інформаційні технології [86]. Особливу увагу компанія приділяє напрямку розробки продуктів для технологічних стартапів, які очолюються серійними підприємствами.

Компанія «Сігма Софтвеа» має багаторічний досвід освоєння інноваційних підходів та технологій. До 2017 р. у рамках компанії діяв R&D-центр, де освоювали нові технології та напрямки: AI, Data Science, Infotainment,

AR/VR та інші [78]. У 2017 році науково-дослідний центр компанії був розділений на регіональні центри, кожен з яких має свої ніші для розвитку.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру до основних видів економічної діяльності компанії «Сігма Софтвеа» відносяться [74]:

58.21 – Видання комп'ютерних ігор (основний);

58.29 – Видання іншого програмного забезпечення;

62.01 – Комп'ютерне програмування;

62.02 – Консультування з питань інформатизації;

63.11 – Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;

73.20 – Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Відсотковий розподіл за видами діяльності компанії «Сігма Софтвеа» представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Відсотковий розподіл за видами діяльності компанії

Компанія «Сігма Софтвеа» сертифікована ISO 9001:2015 (Серія стандартів системи менеджменту якості) і є сертифікованим партнером Microsoft. Основними напрямками збуту послуг є Західна Європа, США, Австралія.

Функціонування будь-якої компанії, незалежно від видів її діяльності та форм власності, в умовах ринку визначається її здатністю створювати необхідну та достатню величину доходу або прибутку. Тому аналіз прибутку займає провідне місце в системі комплексного економічного аналізу, оскільки за ним оцінюється ступінь досягнення кінцевої мети діяльності компанії [28].

Прибуток є якісним показником, оскільки його величина відображає зміну доходів підприємства, обсяг витрат, рівень використання ресурсів, пов'язаних з його діяльністю. Таким чином, прибуток синтезує всі аспекти діяльності підприємства й відображає його ефективність [14].

Аналізуючи баланс компанії «Сігма Софтвеа» за останні роки (дод. В), можна зробити висновок, що значення доходу та прибутку компанії мають тенденцію до стрімкого росту.

Виконання експрес-аналізу фінансових результатів діяльності компанії «Сігма Софтвеа» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

#### Фінансові результати діяльності компанії «Сігма Софтвеа» за 2017-2018 рр.

Показник	2017 рік, млн. грн.	2018 рік, млн. грн.	Темп росту, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	692,8	866,7	125,1
2. Валовий прибуток	92,3	117,5	127,3
3. Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	23,1	30,4	131,6
4. Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	19,0	24,9	131

Так, рівень чистого доходу (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 р. зріс на 25,1 % та склав 866,76 млн. грн. порівняно з 2017 р, що говорить про покращення ефективності роботи компанії (рис. 2.2.). Основна діяльність (реалізації продуктів та послуг), здійснення якої є основною метою функціонування компанії «Сігма Софтвеа», є прибутковою.

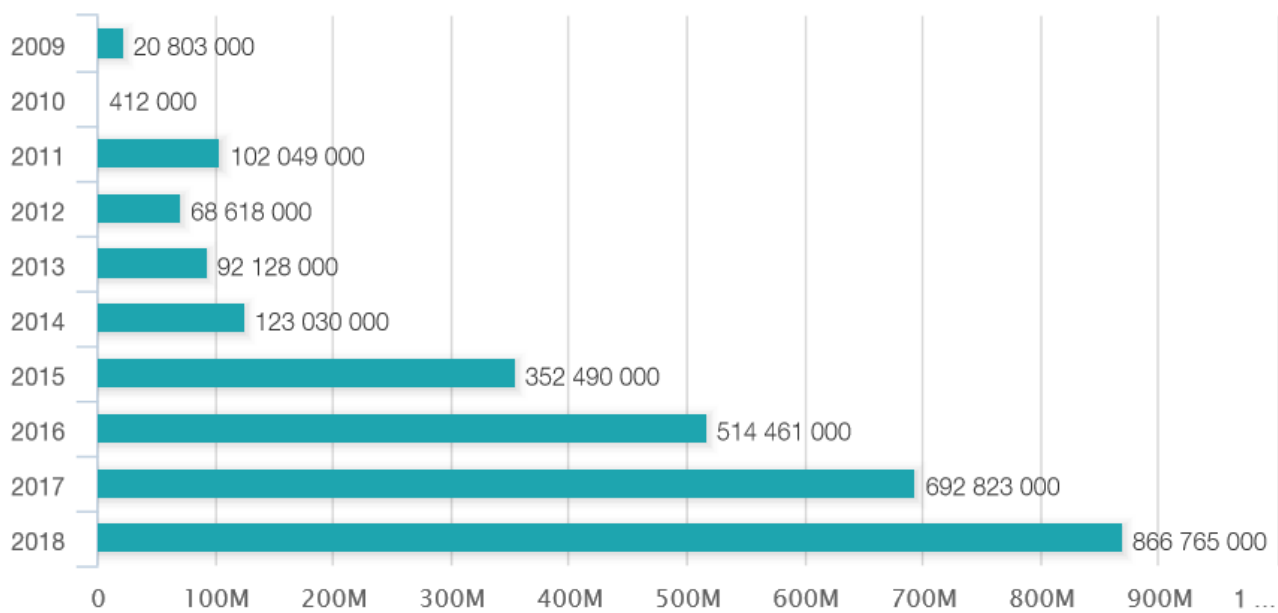


Рис. 2.2. Чистий дохід (виторг) від реалізації продукції

Через відсутність надзвичайних доходів і витрат, показники «Фінансові результати від звичайної діяльності» і «Чистий прибуток» кількісно збігаються. Чистий прибуток у 2018 р. склав 24,99 млн. грн., що на 31,4 % більше, ніж попереднього року (рис. 2.3.)

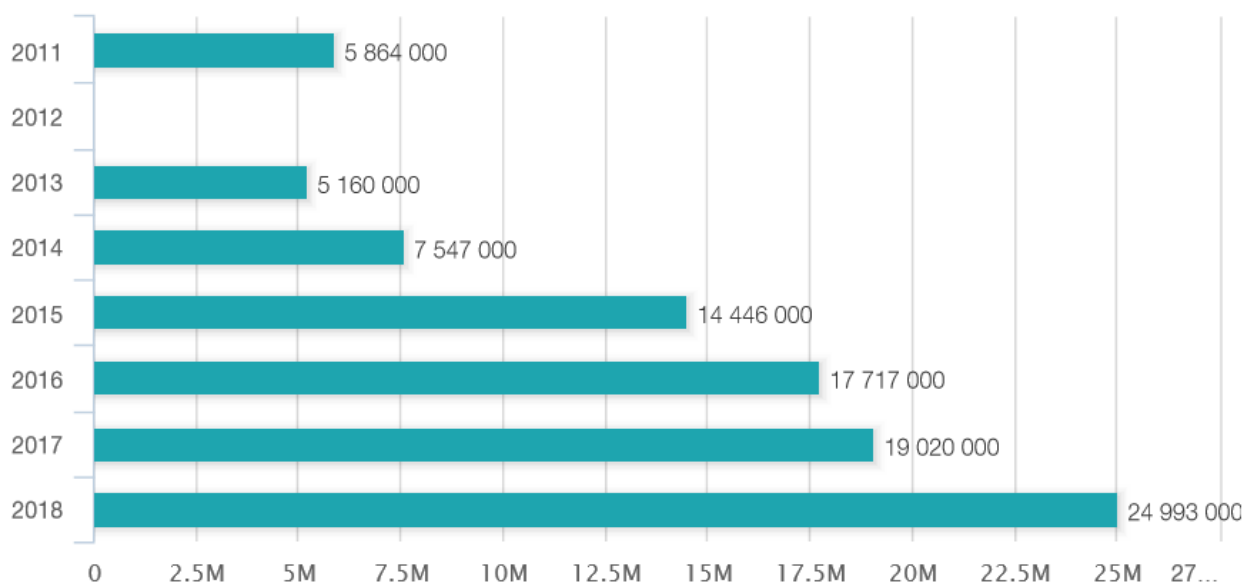


Рис. 2.3. Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток (збиток)

Позитивна динаміка основних абсолютних показників прибутковості підприємства демонструє сприятливу кон'юнктуру на світовому ринку,

затребуваність аутсорсингу та надання консалтингових послуг у сфері інформаційних технологій [2].

Варто зауважити, що така тенденція росту рівня доходу та прибутку характеризує компанію «Сігма Софтвеа» як успішно працююче підприємство, оскільки виконується важлива парадигма, де прибуток повинен зростати швидше, ніж чистий дохід (виторг) від реалізації.

Рентабельність демонструє ефективність фінансово-господарської діяльності компанії та показує скільки гривень прибутку (валового, операційного, до оподаткування, чистого) приходиться на 1 грн. реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – активів, власного капіталу тощо [8].

Компанія вважається рентабельною, якщо доходи від реалізації продукції покривають витрати виробництва, і, крім того, забезпечують прибуток, достатній для нормального його функціонування [14].

Інформаційним забезпеченням аналізу рентабельності компанії є форма № 1 «Баланс» та форма № 2 «Звіт про фінансові результати».

Показники рентабельності компанії «Сігма Софтвеа» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності компанії «Сігма Софтвеа» за 2017-2018 рр.

Показник	Аналізовані роки діяльності		Відносна зміна, %
	2018 рік	2019 рік	
Рентабельність витрат	0,05258	0,05788	110,084
Рентабельність основних виробничих фондів	-	-	-
Рентабельність продажів (ROS)	0,05896	0,06339	107,5136
Рентабельність активів (ROA)	0,4923	0,5196	105,5546
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,7325	0,7732	105,552
Рентабельність інвестованого капіталу (ROI)	-	-	-

Аналізуючи дані таблиці можна стверджувати, що взагалі середні показники рентабельності капіталу, продажів та виробничої діяльності компанії «Сігма Софтвеа» збільшуються. Такі тенденції зокрема пояснюються

невеликими обсягами власного капіталу та необоротних активів компанії та збільшенням темпу зростання чистого прибутку над окремими статтями активів.

Отже, рентабельність витрат зростає на 10,08% за рахунок зниження темпів зростання собівартості продукції над темпами росту чистого прибутку. З причини того, що збільшується сума основних виробничих фондів, збільшується їх рентабельність та прибутковість. Рентабельність продажів зростає, що свідчить про покращення відносин з внутрішніми та міжнародними ринками збуту компанії. Збільшується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності.

Для економічного аналізу господарської діяльності компанії «Сігма Софтвеа» проведемо факторний аналіз показників рентабельності. Взаємозалежність рентабельності активів ROA, рентабельності реалізації ROS і оборотності активів – елемент аналізу рентабельності компанії, де виручка від реалізації, або обсяг реалізованої продукції у вартісному вимірі, є одним із основних факторів, від якого залежить формування чистого прибутку [28].

Розрахунок факторного аналізу рентабельності активів за 2017-2018 рр. наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

#### Факторний аналіз ROA компанії «Сігма Софтвеа» за 2017-2018 рр.

Показники	2017 рік, млн. грн.	2018 рік, млн. грн.
Виручка від реалізації	692,8	866,7
Чистий прибуток	19,0	24,9
Середньорічна сума активів	54,3	60,5
ROA	0,4923	0,5196
Коефіцієнт оборотності активів	0,69951	0,83663
Зміна за рахунок коефіцієнту оборотності	0,04987	
Зміна за рахунок ROS	-0,045446	
$\Delta$ ROA	0,00443	

Отже, аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що збільшення показника в 2017-2018 рр. викликано зростанням коефіцієнта



оборотності активів, але у свою чергу падіння рентабельності продажів позитивно позначилося на зростанні рентабельності активів.

Факторний аналіз рентабельності продажу за 2017-2018 рр. наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Факторний аналіз ROS компанії «Сігма Софтвеа» за 2017-2018 рр.

Показники	2017 рік, млн. грн.	2018 рік, млн. грн.
ROE	0,7325	0,7732
ROS	0,05896	0,06339
Коефіцієнт фінансової залежності	1,321932857	1,413108523
Коефіцієнт оборотності активів	0,69951	0,83663
Зміна за рахунок коефіцієнту оборотності	0,607765	
Зміна за рахунок ROS	-1,76163	
Зміна за рахунок коефіцієнту фінансової залежності	0,000113214	
$\Delta$ ROE	0,67236	

Даний аналіз дозволяє виявити фактори, що вплинули на зміну рентабельності власного капіталу компанії «Сігма Софтвеа» у динаміці за періоди, що розглядаються. Після розрахунку впливу коефіцієнта оборотності активів, рентабельності продажів та коефіцієнта фінансової залежності на зміну рентабельності власного капіталу можна зробити висновок, що зростання цього показника забезпечується в першу чергу зростанням коефіцієнта фінансової залежності. Також до зростання призвело збільшення коефіцієнта оборотності активів.

На міжнародному ринку ІТ існує правило постійного розвитку. Постає необхідність інвестувати залучені кошти в розвиток власного бізнесу та удосконалювати виробничі, технологічні та інші процеси функціонування підприємства. Головним джерелом формування конкурентних переваг є реінвестований прибуток, що керівники використовують задля модернізації компанії, розробки нових напрямків розвитку, розширення робітничого штабу, проведення досліджень ринку задля виявлення невикористаних можливостей та

потенціалу розширення свого впливу на зацікавлений сегмент ринку. Саме тому необхідним етапом в аналізі фінансової діяльності компанії «Сігма Софтвеа» є дослідження джерел формування фінансових ресурсів.

Аналіз структури та динаміки джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів виконується за даними балансу компанії з використанням методів вертикального та горизонтального аналізу. Згідно П(С)БО № 1, джерела формування фінансових ресурсів відображені в пасиві балансу, а напрями їхнього використання – в активі. Головними методами аналізу структури та динаміки статей пасиву та активу у світовій практиці фінансового аналізу є горизонтальний та вертикальний аналіз.

Вертикальний аналіз дозволяє дослідити структуру джерел формування фінансових ресурсів та майна підприємства в статистиці.

Горизонтальний аналіз уможливорює вивчення динаміки джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів підприємства шляхом встановлення абсолютних та відносних відхилень за статтями пасиву та активу балансу [14].

Аналіз структури та динаміки джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів компанії «Сігма Софтвеа» було проведено на основі балансу, що наведений у додатку В.

Аналіз показав, що станом на кінець 2018 р. власний капітал компанії «Сігма Софтвеа» зріс на 36,4% порівняно зі 2017 р. та склав 93,69 млн. грн. Зміни власного капіталу головним чином відбуваються за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку (рис. 2.4), адже за всі роки існування статутний і додатковий вкладений капітали компанії «Сігма Софтвеа» залишаються незмінними та в сумі складають 1 000 000 грн.

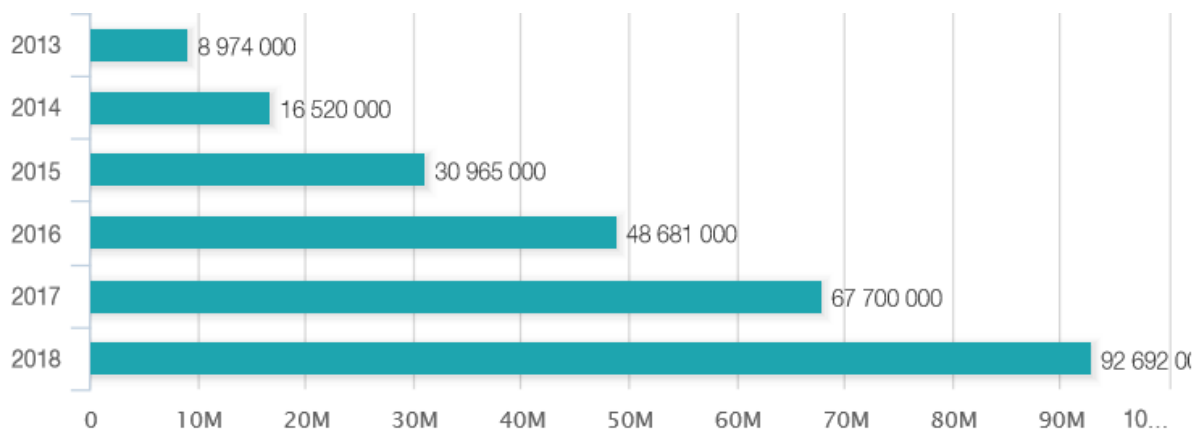


Рис. 2.4. Нерозподілений прибуток компанії «Сігма Софтвеа»

Структуру власного капіталу компанії наведено на рис. 2.5.

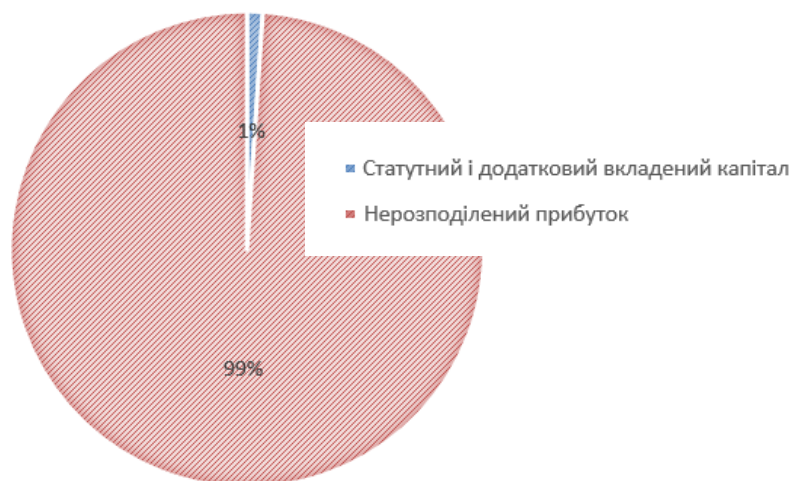


Рис. 2.5. Структура власного капіталу ТОВ «Сігма Софтвеа» на кінець 2018 р.

Загальний аналіз структури балансу компанії за 2018 р. свідчить про збільшення валюти (баланс) активів на 72% у порівнянні з 2017 р., що зумовлено головним чином збільшенням грошових коштів компанії (рис. 2.6).

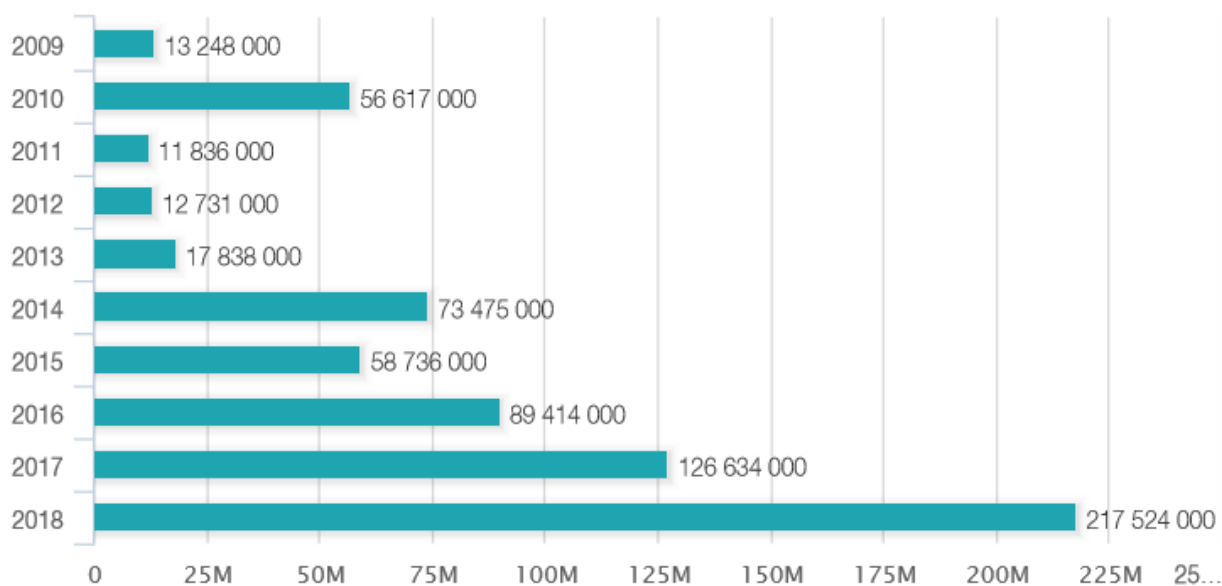


Рис. 2.6. Валюта (баланс) активу компанії «Сігма Софтвеа»

Темп росту грошових коштів, одного з найбільш ліквідних активів підприємства, за 2018 р. склав 205,5%, що свідчить про підвищення платоспроможності підприємства (рис. 2.7).

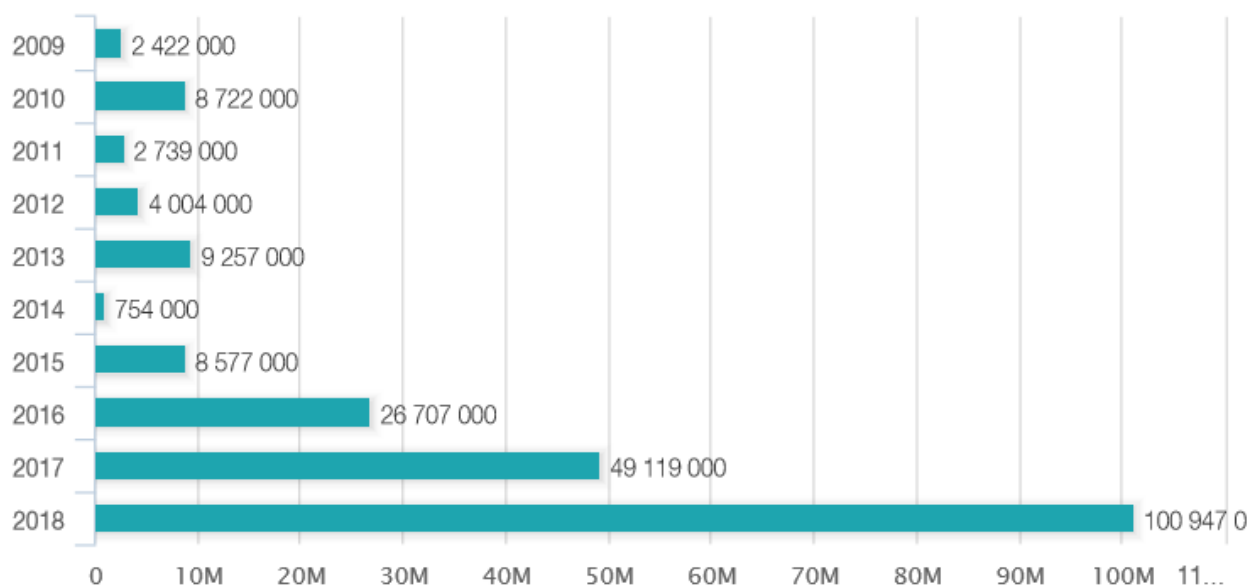


Рис. 2.7. Грошові кошти і їх еквіваленти компанії «Сігма Софтвеа»

Структуру активу балансу компанії «Сігма Софтвеа» на кінець 2018 р. складають основні засоби та нематеріальні активи (43 785 000 грн.), довгострокові фінансові інвестиції (341 000 грн.), дебіторська заборгованість (72 451 000 грн.), гроші та їх еквіваленти (100 947 000 грн.), поточні фінансові

інвестиції та інші оборотні активи (4000 грн.). Загальний вид структури активу балансу компанії представлено на рис. 2.8.

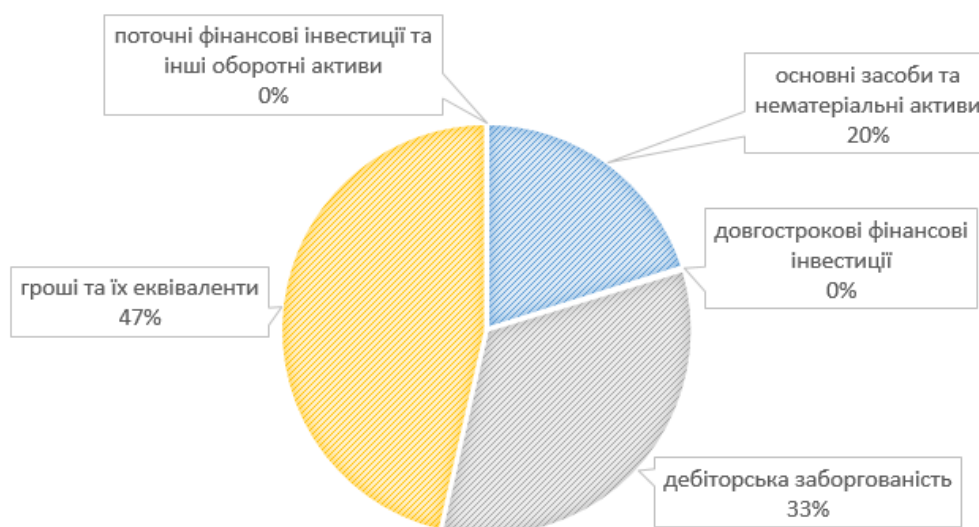


Рис. 2.8. Структура активу балансу ТОВ «Сігма Софтвеа» на кінець 2018 р.

В умовах жорсткої конкуренції на зарубіжних ринках необхідно аналізувати та вчасно реагувати на зміну попиту та пропозиції в кожному конкретному сегменті [6]. Для отримання відповіді про фінансову стійкість компанії «Сігма Софтвеа» проведемо аналіз її відносних показників. У таблиці 2.5. представлено відносні показники фінансової стійкості компанії.

Таблиця 2.5

Аналіз відносних показників фінансової стійкості компанії за 2017-2018 рр.

Показник	Референтне значення	На початок 2017, млн. грн.	На кінець 2017, млн. грн.	На кінець 2018, млн. грн.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$ , збільш.	0,671	0,687	0,689
Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 2$ , зменш.	1,431	1,454	1,526
Коефіцієнт фінансового ризику	$\leq 0,5$ , крит. -1	0,151	0,160	0,161
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0$ , збільш.	0,653	0,747	0,852
Коефіцієнт фінансової незалежності кап. джерел	0,6	1	1	1
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	-	-	-	-

Отже, відносні показники свідчать про стійкий фінансовий стан компанії «Сігма Софтвеа», адже усі вони не виходять за рамки референтних значень.

Оцінка ділової активності передбачає визначення результатів діяльності господарюючого суб'єкта через застосування комплексної оцінки ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів, які формують оптимальні співвідношення темпів росту й основних показників, а також обумовлюють проміжні й кінцеві результати діяльності [9].

Інформаційним забезпеченням аналізу ділової активності компанії є форма № 1 «Баланс» та форма № 2 «Звіт про фінансові результати».

Розрахунок даних показників має важливе значення для будь-якого підприємства. Це пояснюється наступним:

від швидкості обороту авансованих коштів залежить обсяг виручки від реалізації продукції;

з розмірами виручки від реалізації, а, отже, і з оборотністю активів пов'язана відносна величина комерційних та адміністративних витрат: чим швидше оборот, тим меншою відносно кожного обороту є сума цих витрат;

прискорення обороту на певній стадії кругообігу фондів підприємства приводить до прискорення обороту й на інших стадіях операційного циклу.

Отже, період оборотності активів, основних фондів, оборотних активів, запасів, готової продукції компанії «Сігма Софтвеа» зменшується, що свідчить про скорочення операційного циклу та пришвидшення реалізації готових продуктів.

### 2.3. Аналіз та оцінювання зовнішньоекономічної діяльності компанії

Багато сучасних країн обирають одним з головних напрямків розвитку зовнішньоекономічну діяльність та співробітництво з іншими країнами, адже це є джерелом товарів, виробництво яких неефективне або взагалі неможливе всередині країни, а також прибутків від експортно-імпортних операцій.

Участь країн у міжнародному поділі праці проходить за допомогою розвитку експорту, що є необхідною умовою для поглиблення цього процесу з метою прискорення соціально-економічного розвитку суспільства. Збільшення виробничого експортного потенціалу і створення умов для збуту товарів та послуг на зарубіжних ринках стимулює спрямування грошових потоків у економіку країни, забезпечить конвертованість національної валюти та стійкість курсу до зовнішнього впливу. Саме тому створення умов для розвитку бізнес-інфраструктури та зменшення бар'єрів для ведення бізнесу з представниками з інших країн є одним з головних напрямків, який дозволить еволюціонувати зовнішньоекономічній ситуації у країні [52].

Компанія «Сігма Софтвеа» веде свою діяльність на ринку інформаційних технологій вже 18 років. За цей час компанія відкрила багато офісів у багатьох містах різних куточків світу. Завдяки своїй присутності на міжнародному ринку у складі Sigma Group та багатьох інших об'єднань та організацій, таких як Microsoft, Європейська бізнес-асоціація, Шведська бізнес-асоціація в Україні, The Global Outsourcing 100, компанія здатна здійснювати зовнішньоекономічну діяльність та підтримувати міжнародні відносини майже у всіх регіонах світу [44]. За допомогою ділової співпраці та участі у спілках та торговельних палатах компанія «Сігма Софтвеа» постійно співпрацює з іноземними партнерами та розробляє проекти в співпраці з багатьма провідними компаніями галузі ІТ.

Компанія «Сігма Софтвеа» займається широким спектром завдань, одним з яких є консультування своїх клієнтів щодо застосування інформаційних продуктів у таких галузях, як: автомобільна промисловість, авіаційна промисловість, будівництво/нерухомість, індустрія ігор, телекомунікації, медіа/реклама, охорона здоров'я, енергетика, фінанси та банківська справа, інформаційні технології [90].

Компанія співпрацює з концерном комерційних та вантажних автомобілів та обладнання Volvo, провідним постачальником систем та консалтингових послуг для європейської нерухомості Aareon, глобальною компанією з

організації продажів і обслуговування Scania, найбільшим авіаперевізником у Скандинавії Scandinavian Airlines, провідним у світі виробником гальмівних систем для залізничних та комерційних автомобілів Knorr-Bremse, компанією-партнером цифрового контенту Oath, ідейна організація Riksteatern, провайдером стійких рішень для низьких викидів, ефективності використання ресурсів та енергетичної безпеки Fortum, розробником власних рішень Saas і технологічного двигуна для місцевих рекламодавців та продавців Zapp 360, розробником мультимедіа що створює надійні та зручні для користування інтерфейси Loop, автоматизованою комунікаційною платформою для автодилерів Fixt, провідною компанією на ринку програмного забезпечення для управління корпоративним контентом Formpipe, однією з найбільших лотерейних і ігорних компаній у світі IGT, компанією, що поєднує маркетологів брендів з аудиторіями з високоперсоналізованим досвідом Collective, розробником рішень з покращення роботи на будівельних майданчиках Infobric, розважальною та технологічною компанією Vergence entertainment, Cullbergballet, антишпигунською компанією Lavasoft, розробник індивідуальних ІТ рішень Revide, компанією розробником автоматизованих рішень для самостійної реклами для видавців DanAds, міжнародною групою розваг у Скандинавії Viaplay, постачальником інноваційних форматів лотереї та ігорних рішень Genera, провідним постачальником рішень для управління додатками, процесами, даними та користувачами Bamboo Solutions, компанією з розробки, виробництва та маркетингу ігор призначених для навчання University Learning Games, компанією з надання хмарних рішень Dohex, компанія з адаптування мобільного інтерфейсу для рекламодавців Manage, стартапом зі створення нових інструментів аналізу даних Needl [81]. Таким чином, компанія «Сігма Софтвеа» співпрацює з багатьма компаніями у різних сферах та вирішує проблеми широкого спектра.

Компанія «Сігма Софтвеа» співпрацює з концерном Vovlo у напрямку B2B та B2C порталу для Volvo Penta [84]. Шведська компанія, що входить у Volvo Group, прагнучи отримати максимальну віддачу від онлайн-продажів



Volvo Penta прийняла рішення розробити комплексний портал електронної комерції для продажу за моделями збуту B2B та B2C. На основі попередніх невеликих проектів для цього постачальника, вони уклали контракт на підтримку компанії в розробці електронного порталу Volvo Penta. У ході співробітництва були розроблені рішення у вигляді комплексної системи електронної комерції, тісно інтегрованої в корпоративну інфраструктуру Volvo Penta. Компанія працює на 15 ринках з ринковими цінами, різними валютами та мовними версіями та пропонує користувачам багату функціональність. У результаті понад 150 дилерів з 34 країн світу продають запчастини Volvo Penta, асортимент країни та власну продукцію через рішення, розроблене та підтримуване компанією «Сігма Софтвеа». Крім того, понад 10000 кінцевих користувачів здійснили прямі покупки з порталу через B2C частину рішення.

Компанія «Сігма Софтвеа» надає постійне оновлення розробки продукту та підтримку системи ERP (Enterprise Resource Planning) для управління нерухомістю під управлінням Aareon (колишній Incit AB) [84]. Система ERP призначена для управління орендою нерухомості та допомагає організаціям з нерухомості зменшити експлуатаційні та експлуатаційні витрати, а також підвищити прибутковість. Проста у використанні фінансова і майнова система забезпечує всебічну функціональність управління, експлуатації, технічного обслуговування та фінансів. Співпраця між «Сігма Софтвеа» та Aareon була спрямована на модернізацію системи ERP і включала наступні послуги:

- безперервна міграція системи Xpand з FoxPro на Microsoft .NET з модульною архітектурою;

- розробка нових модулів і функціональних можливостей;

- налаштування системи для різних клієнтів;

- створення мобільних версій для Windows 10.

Розширення та підтримка продукції здійснювалися розподіленими командами у Швеції та Україні. Методи розвитку Agile (Scrum, Kanban) були застосовані командою досвідчених інженерів з хорошим знанням домену. Процес розробки був гнучким, добре організованим і мав ефективне

відстеження KPI. У результаті більшість систем Xrand була повністю перенесена на .NET, що тепер полегшує обслуговування та розширення. Команда «Сігма Софтвеа» стала повнофункціональним розширенням організації розробників, що підтримує Aageon у розвитку еволюційного продукту.

Більш ніж чотири роки вже ведеться співробітництво з компанією Scania. Розробники «Сігма Софтвеа» взяли участь у розширенні функціональності автомобільного діагностичного інструменту. Діагностичний інструмент є дуже важливим в автомобілях сьогодення та використовується для відстеження несправностей в електричній системі кузовів автобусів. Програма сканує журнал наявності помилок з пристроєм в машині, аналізує їх та пропонує ремонтні варіанти. Важливо при розробці такої системи було забезпечити простоту та легкість у використанні. Після модернізації та переосмислення, програма має осмислений та доступний інтерфейс. У той час як багато додатків показують всю доступну інформацію для об'єктів даних (коди помилок), діагностичний інструмент зосереджує свою увагу на пошуку первинних проблем, показуючи лише основну та життєво важливу інформацію, а детальний опис можливо отримати всього лише через одне натискання клавіші.

У рамках проекту командою «Сігма Софтвеа» було розширено функціональність програми, увівши у користування такі функції:

пошук та керування;

повторний факторинг виконаних кодів і запитів SQL;

увімкнено можливість зворотного зв'язку.

У результаті проект був успішно виконаний і поставлений Scania Omni. Покращена функціональність діагностичного інструменту зробила автобусне обслуговування ще більш ефективним, швидким та легким.

Відкриття у 2018 році офісу в Австралії є новим кроком вперед до стратегії географічного розширення «Сігма Софтвеа» [89]. Пройшло майже два десятиліття, коли цей постачальник ІТ послуг надає своїм клієнтам найкращі якісні рішення в різних бізнес-вертикалях та розташовані в більш ніж 30

країнах. Тепер вони вийшли на новий континент і вже розпочали співпрацю. З місцевою присутністю в Мельбурні компанія стане доступною для своїх клієнтів саме там, де вони потрібні. В останні роки Мельбурн став центром для компаній з інформаційних технологій в Австралії, і тепер його розглядають як «технічний капітал» країни, де багато світових технологічних компаній роблять Мельбурн своїм австралійським домом. Перевіреним підхід компанії у партнерстві з клієнтами всіх розмірів допоміг їй заслужити довіру першого австралійського клієнта – Bodyscare Workplace Solutions.

Bodyscare – інноваційний провідний постачальник професійних консалтингових послуг у сфері охорони здоров'я для менеджерів середнього та високого рівнів у Австралії та Новій Зеландії [81]. Вони співпрацюють з компаніями, щоб надати їм профілактику травматизму, раннє втручання, оздоровлення, управління травмами, навчання, безпеку, охорону психічного здоров'я та медичне обстеження через континуум зайнятості. Команда Bodyscare тепер прагне співпрацювати з компанією «Сігма Софтвеа» для зміцнення та розширення цієї системи, щоб зробити їх пропозицію ще більш комплексною, руйнівною та цінною для ринку та існуючої клієнтської бази.

Окрім глобального зростання, компанія «Сігма Софтвеа» активно розвивається в Україні. На кінець 2019 року команда у компанії перевищила 1000 фахівців, які працюють у чотирьох великих містах: Харкові, Києві, Одесі та Львові. Прагнуть вони створити дружню та затишну атмосферу, комфортну для роботи, навчання, спілкування та відпочинку. Компанія «Сігма Софтвеа» також планує продовжувати активну роботу з розвитку української IT-спільноти через постійну участь, організацію та підтримку професійних заходів.

Протягом декількох років поспіль компанія «Сігма Софтвеа» займає позицію в списку 100 глобальних аутсорсерів [76]. Цей список містить найкращі зовнішні постачальники послуг, як це визначено Міжнародною асоціацією фахівців з аутсорсингу (IAOP). Результати ґрунтувалися на оцінці результатів оцінки за всіма програмами Global Outsourcing 100 і WBOA.

З листопада 2018 року «Сігма Софтвеа» є членом Норвезько-української торговельної палати (NUCC), неприбуткової, неурядової організації, створеної для підвищення співпраці між норвезькими та українськими компаніями [87]. Як член NUCC, «Сігма Софтвеа» має намір брати участь у зміцненні відносин між двома країнами. Завдяки мережі з приблизно 100 норвезьких та українських членів, розподілених по широкому спектру галузей і видів діяльності, NUCC проводить велику роботу для стимулювання комерційного співробітництва, зміцнення відносин і обміну інформацією та досвідом між Норвегією та Україною. Компанія «Сігма Софтвеа» вже деякий час є учасником заходів NUCC і визнає високий рівень їхньої організації. Таким чином, було прийнято та впроваджено рішення про приєднання до членів NUCC.

У команді сподіваються, що членство NUCC допоможе наблизитися до існуючих та потенційних партнерів у Норвегії. Встановивши зв'язки з норвезькими компаніями, такими як Fortum та Simula Research Laboratory, «Сігма Софтвеа» відзначили, що інженери в галузі інформаційних та комунікаційних технологій є одними з конкуруючих місць у Норвегії. Будучи консалтинговою компанією ІТ з близько 950 фахівців з розробки програмного забезпечення, компанія «Сігма Софтвеа» має ресурси, що мають попит на норвезькому ринку ІТ, і вважається, що у компанії з України є те, що цікавить норвезькі компанії.

У червні 2018 року компанія «Сігма Софтвеа» стала членом Шведсько-Американської Торгової Палати (SACC) у Сіетлі. Ця неприбуткова організація прагне зміцнити торговельні відносини та посилити культурний обмін, а також створити бізнес-можливості для шведських та американських компаній. Як шведська компанія «Сігма Софтвеа» завжди прагне розвивати місцеві бізнес-спільноти та сприятиме обміну досвідом між бізнесом та культурою між Швецією та країнами, де була представлена компанія «Сігма Софтвеа».

Таким чином ми бачимо, що компанія «Сігма Софтвеа» підвищує рівень своєї присутності за допомогою створення ділових стосунків з провідними компаніями у своїх галузях по всьому світу, вступають у неприбуткові

міжнародні організації та торгові палати у країнах свого перебування ще більше поглиблюючись та інтегруючись у світове суспільство, відкривають велику кількість офісів у містах багатих на людський потенціал та інноваційні технології. Крім усього вище згаданого, компанія «Сігма Софтвеа» кожного року бере участь у великій кількості виставок та змагань, демонструючи свій потенціал та привертаючи до себе все більше уваги. Вже не перший рік компанія входить до 100 найкращих аутсорсингових компаній світу, що у свою чергу акцентує увагу на рівні підготовки фахівців що працюють у команді та бажання керівників розвиватися та шукати нові горизонти у застосуванні новітніх програм та інноваційних продуктів у сферах господарської діяльності [10].

Українська економіка за останні роки демонструє серйозний спад. За відсутності достатньої кількості грошових засобів у підприємств скорочення витрат на інформаційні технології та модернізацію є логічним кроком. Основними причинами аналітики ринку називають помітне зниження купівельної активності споживачів та скорочення ІТ-бюджетів підприємств. Відповідно до думки експертів, у 2020 році освоєння нових ринків і оновлення інформаційних продуктів сповільниться. Головними стратегіями економії для споживачів та підприємств стануть перехід на більш дешеві продукти, продовження використання наявного обладнання, а також пролонгація поточних контрактів і угод про розстрочення платежів. Збережеться попит на підтримку складних інформаційних комплексів, таких як серверні кімнати та хостинги, необхідні для організації стабільної роботи.

На сьогоднішній момент компанії конкурують між собою за надання аналогічних продуктів та послуг. Заведено говорити, що ІТ-компанії торгують брендами – продуктами Microsoft, Sun Microsystems, IBM, Cisco, та іншою продукцією на основі платформ і компонентів відомих світових виробників (наприклад, пропонують комп'ютери та сервери з комплектуючих Intel, AMD). І тільки деякі пропонують оригінальні продукти власної розробки, як правило, це спеціалізоване програмне забезпечення.

Суб'єкти ринку ІТ не приділяють належної уваги проведенню маркетингових досліджень для власних компаній. «Аналіз» компаній нерідко полягає лише у веденні бази даних клієнтів, обліку їх побажань, і, навіть, дослідженні переваг і життєвих цінностей керівників замовника. Проте навіть простий експрес-SWOT-аналіз може вказати на сильні та слабкі сторони підприємства, тим самим направивши його і змінивши його маркетингову стратегію на краще.

Оцінимо ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії «Сігма Софтвеа» за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

## SWOT-аналіз компанії «Сігма Софтвеа»

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Досвід роботи по впровадженню рішень компаній в різних секторах економіки в різних країнах і регіонах.</li> <li>- Власна технологічна платформа, що дозволяє адаптувати рішення під вимоги замовника.</li> <li>- Наявність глибокої наукової основи та галузевих компетенцій.</li> <li>- Відсутність негативного іміджу компанії в середовищі діючих і потенційних замовників.</li> <li>- Налагоджені схеми взаємодії з державними структурами.</li> <li>- Відповідність загальним технологічним вимогам, що пред'являються ринком.</li> <li>- Висококваліфікований персонал.</li> <li>- Наявність позитивних відгуків від діючих замовників з різних секторів економіки.</li> <li>- Підтримка багатомовності та, як наслідок, прискорення процесу адаптації рішень під регіональну специфіку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення впізнаваності бренду компанії та виконання проектів для провідних світових компаній спільно з впливовими міжнародними організаціями.</li> <li>- Збільшення числа клієнтів в різних галузях і регіонах завдяки висновку на ринок лінійки типових і коробкових рішень.</li> <li>- Екстенсивне збільшення продажів за рахунок відкриття представництв в нових країнах і регіонах.</li> <li>- Забезпечення кваліфікованим персоналом збільшення обсягу розробок і продажів завдяки тісній співпраці з профільними університетами.</li> <li>- Інтенсивне і екстенсивне збільшення продажів за рахунок створення широкої партнерської мережі з продажу і впровадження рішень компанії в країнах і регіонах присутності, а також в нових країнах і регіонах.</li> </ul>
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Слабка присутність компанії на найбільших світових галузевих конференціях, форумах, виставках і т.п.</li> <li>- Недостатня кількість представництв компанії в розвинених країнах світу.</li> <li>- Відсутність значного досвіду роботи з корпоративними замовниками.</li> <li>- Типові та коробкові рішення розроблені,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення конкуренції на ринку.</li> <li>- Можливе технологічне відставання від основних світових конкурентів.</li> <li>- Виникнення негативної репутації компанії в разі невдалого виконання проектів, вибору неспроможних партнерів.</li> <li>- Недостатня фінансова стабільність клієнтів.</li> </ul>

<p>але ще не виведені на ринок.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Слабка популярність бренду на світовому ринку.</li> <li>- Відсутність партнерської мережі та великого досвіду роботи з партнерами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поглинання компанії провідними світовими конкурентами.</li> <li>- Політика конкурентів з переманювання персоналу компанії.</li> <li>- Можлива незацікавленість потенційних клієнтів в типових і коробкових рішеннях компанії.</li> </ul>
--	---

Інтерпретуючи результати аналізу, слід пам'ятати, що компанія здійснює діяльність на ринку, що розвивається, зростання якого обумовлене необхідністю постійного вдосконалення процесів прийняття рішень, підвищення їх оперативності та якості, необхідністю врахування змін факторів впливу внутрішнього і зовнішнього середовища. Ринок відрізняється сильною конкуренцією та високими темпами розвитку технологій.

#### 2.4. Дослідження системи управління розвитком персоналу компанії

Персонал компанії «Сігма Софтвеа» – це команда професіоналів, висококваліфікованих фахівців, що здатні за короткий строк вирішити складні завдання та задовольнити потреби клієнтів у інформаційно-технологічних послугах. Така команда розглядається як одна з найважливіших частин бізнесу, що потребує безперервного розвитку.

З початком свого існування у 2002 році компанія мала намір стати найкращим місцем для ІТ-спеціалістів для реалізації своїх ідей та потенціалу, працюючи над найцікавішими та найскладнішими рішеннями та залучаючи передові технології. Це і надалі залишається одним із пріоритетів компанії. У своїй щоденній роботі «Сігма Софтвеа» дотримується принципів, які допомагають їй досягти її глобальної стратегії – підтримувати всіх співробітників у їхніх починаннях, ідентифікувати варіанти розвитку та разом відзначати успіх співробітників.

У 2019 році компанія «Сігма Софтвеа» запустила спеціальний веб-сайт про кар'єру, де представлені всі можливості, які компанія пропонує своїм спеціалістам. Ця платформа цінності роботодавців побудована на унікальному

різноманітні, яке дає можливість кожному експерту компанії вибрати, де вони найкраще підходять, та використати власні сили для завоювання нових вершин.

Компанія допомагає своїм співробітникам знайти те, що допоможе отримати їм реальне задоволення щоденною роботою, обираючи між дюжиною різних доменів (від авіації та автомобілебудування до розробки ігор та реклами). Кожен проект по-своєму цікавий та унікальний. Спеціалісти компанії можуть глибоко зануритися в конкретну область або вивчити кілька доменів одночасно.

Співробітники компанії «Сігма Софтвеа» мають можливість:

виявлення особливостей роботи з різними видами бізнесу – стартапами, продуктовими компаніями, підприємствами;

спілкування з клієнтами з різних країн, вивчення відмінностей у менталітеті та культурі;

працювати з найрізноманітнішими технологіями, з тим щорухає, надихає.

За останні роки у компанії спостерігається стрімкий ріст кількості працівників. Станом на кінець 2019 р. команда «Сігма Софтвеа» – це понад 1100 фахівців. Вік працівників коливається від 19 до 57 років, у середньому – 35 років. У компанії не існує жодних бар'єрів ні для кандидатів у віці, ні для студентів. Тенденція останніх років свідчить про те, що ІТ-фахівці стають більш зрілими; вікові групи від 25 до 30 та від 31 до 40 років є найбільшими. Співвідношення жінок зросло до 31% (рис. 2.9.).



2002	2006	2013	2017	2018	2019
6	60	440	800	950	1,100
<20	21 to 24	25 to 30	31 to 40	41 to 50	>50
29	158	442	387	73	11
	2002	2006	2013	2019	
Female	0%	20%	25%	31%	

Рис. 2.9. Кількісна, вікова та гендерна характеристика персоналу компанії «Сігма Софтвеа»

На сьогодні інформаційно-технологічна галузь є однією з найбільш чоловічих та асиметричних на світовому ринку праці з точки зору тендерної рівності. Зокрема, жінкам у міжнародних ІТ-компаніях важче будувати свою кар'єру. Саме через брак кар'єрних можливостей вони можуть залишити своє місце роботи, що, у свою чергу, призведе до збільшення витрат по заміні цих працівників для бізнесу компаній, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, та уповільнює діяльність окремих проектів та / або компанії в цілому.

Дослідники О. І. Щепілова та М. В. Король у своїй роботі «Застосування засобів моделювання для аналізу тендерної нерівності у сфері інформаційних технологій в Україні та світі» підтвердили необхідність формування збалансованої за статтю команди задля більш ефективної та продуктивної праці в компанії. Вони стверджують, що подолання гендерної нерівності на ринку праці забезпечить вищу ефективність ринків праці; збільшення зайнятих жінок сприятиме підвищенню конкуренції; зросте основа для оподаткування прибутковим податком; сприяє збільшенню показників народжуваності [71].

«Зі збільшенням безробіття серед чоловіків на 1%, частка зайнятих жінок, що є керівниками передбачувано зменшується в середньому на 0,049% за умови незмінності інших незалежних змінних, і навпаки, зі збільшенням частки зайнятих чоловіків, що є керівниками на 1%, частка зайнятих жінок, що є керівниками також збільшується на 0,427%. Це пояснюється тим, що науково доведено, що в збалансованій за статтю команді легше та більш продуктивно працювати, а оскільки статистичні дані було взято з найбільших компаній усього світу, не дивно, що вони використовують найкращі практики для підвищення своєї результативності» [71].

Отже, на сьогодні більша частина великих міжнародних компаній, зокрема ІТ-компанія «Сігма Софтвеа» свідомо сприймають необхідність досягнення гендерної рівноваги серед своїх працівників (організуються тренінги з лідерства та проводяться заходи для залучення жінок в індустрію, формуються гранти для жінок на опанування технічних спеціальностей), серед виконавчих директорів ІТ-бізнесу та топ-менеджерів зустрічаються також і жінки.

Компанія «Сігма Софтвеа» робить все можливе, щоб уникнути будь-якої дискримінації людей з обмеженими можливостями, різних релігійних поглядів, політичних переконань, сексуальної орієнтації, раси, соціального статусу та віку. Компанія надає рівні можливості для професійного зростання всім групам. Завдяки своїм внутрішнім процесам та політиці працівники дотримуються принципів етичної поведінки та взаємоповаги всередині та поза компанією.

Для забезпечення безпеки своїх співробітників компанія «Сігма Софтвеа» дотримується принципів нерозголошення конфіденційної інформації та захисту персональних даних працівників. Програмне забезпечення «Сігма Софтвеа» поважає свободу слова та свободу використання будь-якої мови. Завдяки своїй внутрішній соціальній мережі, Facebook Workplace, або під час традиційних зустрічей із топ-менеджерами та керівниками підрозділів, кожен охочий може принести будь-яку тему на загальний розгляд.

Компанія забезпечує своїм співробітникам здоровий баланс між роботою та особистим життям завдяки гнучкому графіку та можливості працювати неповний робочий день, можливості працювати віддалено або з будь-якого офісу компанії. Оплачувані відпустки, лікарняні дають спеціалістам «Сігма Софтвеа» широкі можливості проводити більше часу зі своїми сім'ями та друзями та більше часу приділяти своєму здоров'ю.

Керівники компанії впевнені, що наявність системи розвитку персоналу дозволить зміцнити відданість співробітників цілям організації; дозволить забезпечити набуття персоналом знань і професійних навичок, необхідних для забезпечення подальшої ефективної діяльності організації; розкрити потенціал працівників та найбільш повно використати їх можливості, схильності, знання та уміння; полегшити впровадження інноваційних змін; забезпечити спадкоємність в управлінні.

Програмне забезпечення «Сігма Софтвеа» надає рівні можливості для навчання всім працівникам. Внутрішня освіта завжди була в центрі уваги «Сігма Софтвеа». Протягом багатьох років компанія проводила курси та тренінги, які ставали все більш всеосяжними. Так, у 2017 році це призвело до офіційного запуску внутрішньої програми безперервної освіти. Метою було забезпечити професійний розвиток співробітників від молодшого до середнього, а потім від середнього до старшого, і зробити це зростання більш передбачуваним та контрольованим. Крім того, програма була спрямована на з'ясування конкретних потреб кожного спеціаліста в менеджерах та HR, а також зробити їх кар'єру та професійний шлях більш прозорими.

У рамках внутрішніх освітніх та наставницьких програм кожен працівник має можливість:

- відвідувати внутрішні курси та тренінги;

- відвідувати зовнішні конференції та заходи;

- отримати сертифікати коштом компанії;

- отримати допомогу на кожному етапі професійного розвитку від наставника;

відвідувати майстер-класи;  
розвиватися як наставник, тренер, спікер;  
залучатися до внутрішніх та зовнішніх спільнот за підтримки компанії;  
проходити уроки англійської мови в офісах компанії;  
брати участь у конкурсах, хакатонах тощо.

Перевагами внутрішньої програми освіти працівників компанії виступають:

сильна увага до практики;  
формування внутрішньої матриці оцінок навичок, яка регулярно оновлюється, що дозволяє легко зіставити освітні програми з реальними потребами та вимогами компанії;

пов'язуючи це з процесом перевірки результативності, це дає можливість вимірювання та оцінки успіху програми;

участь наставників, які відповідають за те, щоб людина застосовувала нові навички, отримані на курсах безперервної освіти, у своїй щоденній роботі.

Підхід у створенні програм безперервної освіти приділяє велику увагу практичній частині, щоб переконатися, що теорія насправді засвоєна, і люди знають, як застосовувати її у своїй щоденній роботі. Компанія залучає внутрішніх та зовнішніх тренерів для курсів безперервної освіти. Внутрішні тренери – це експерти компанії, які мають досвід роботи в цьому питанні та часто вже мають досвід роботи в якості спікерів та тренерів. Після закінчення курсу тренер передає випускників своєму наставнику, який відповідає за те, щоб людина мала можливість застосовувати набуті навички в реальних проектах. Програми присвячені ключовим компетенціям та навичкам, якими повинен володіти кожен окремий спеціаліст, щоб продемонструвати хороші результати та професійний розвиток. Це, наприклад, об'єктно-орієнтований дизайн, документація, основи безпеки, зв'язок та інші.

Зовнішні тренери підбираються дуже ретельно. Компанія «Сігма Софтвеа» уважно стежить за ринком інформаційних технологій та обирає найбільш успішних тренерів, розглядає спікерів, які з'являються на тих чи

інших заходах, та обирає серед них найкращих для включення до своєї великої бази даних. Коли справа доходить до вибору тренера для внутрішньої програми безперервної освіти, компанія аналізує, хто з кандидатів може відповідати їх вимогам, проводить співбесіду, щоб зрозуміти рівень тренера, переглядає запропонований порядок денний програми та організовує особисту зустріч з представниками компанії, щоб переконатися, що досвід тренера насправді відповідає потребам компанії.

З моменту запуску програми компанія підготували понад 550 людей та розробили понад 40 освітніх програм. З 550+ співробітників понад 70% отримали рівень своїх навичок відповідно до своїх менеджерів та наставників, 31% з них отримали підвищення.

Внутрішня та зовнішня освіти працівників компанії «Сігма Софтвеа» за 2019 рік показала такі результати:

- співробітниками компанії було відвідано 100 конференцій на різну тематику;

- 400 співробітників долучилися до внутрішніх спільнот (PM, мобільний, F#, програмне забезпечення архітектура, JS та інші);

- 300 наставників витратили 6,5 тис. годин на наставницьку роботу;

- 550 працівників відвідали різні курси та тренінги;

- відкрито 20 нових програм безперервної освіти;

- 46 організованих тренінгів;

- 23 експерти компанії виконують роль тренерів.

На додаток до курсів безперервної освіти, Sigma Software University також організовує та проводить численні заходи на замовлення. Співробітники компанії мають можливість відвідати понад 50 таких заходів на рік. Професіонали «Сігма Софтвеа» мають можливість відвідувати різні конференції в Україні та за кордоном коштом компанії. Регулярні сесії обміну знаннями після відвідування цих заходів – це добра традиція, яку вони зберігають роками.

Компанія «Сігма Софтвеа» також розробляє внутрішні спільноти задля розширення знань з тієї чи іншої тематики.

Всім працівникам компанії «Сігма Софтвеа» пропонується підвищити свій рівень володіння англійською мовою, відвідуючи заняття в офісах з найкращими тренерами та носіями мови. Велика електронна бібліотека, відеоархів усіх тренінгів та курсів полегшує кожному працівникові пошук матеріалів для підвищення власних навичок.

У 2016 році компанія «Сігма Софтвеа» детально розробила та представила потужну програму наставництва, яка, як і безперервна освіта, існувала у компанії роками раніше, але потребувала чітких процесів та послідовних підходів. Вона гарантує, що кожен новачок у свій перший день у компанії отримує наставника, та працює з ним разом до кінця випробувального терміну. Винятком є людина, що вже досить кваліфікована або прийшла на керівну посаду і не потребує нагляду. У цьому випадку його / її керівник бере на себе відповідальність за ознайомлення працівника з внутрішніми правилами та процесами. Коли випробувальний термін успішно завершений, вихованець та наставник продовжують співпрацю, якщо нема потреби змінити наставника. Це може статися через вимоги проекту (наставник та вихованець можуть працювати над різними) або через особисті причини.

Також кожен працівник компанії може відправити запит на закріплення за собою наставника, якщо їм це потрібно.

Вся детальна інформація про цілі програми, обов'язки наставників та вихованців, процес призначення та зміни наставника, процедури оцінювання та надання відгуків про необхідні навички та рівень наставника – все це опубліковано на порталі EQMS компанії та доступно для всіх колеги, що робить процес навчання більш прозорим та ефективним.

Для своєї програми наставництва компанія «Сігма Софтвеа» обрала підхід, який стимулює ініціативу та прагнення до зростання вихованців:

вихованець керує та ініціює взаємодію з наставником, коли це необхідно;  
наставник виконує роль консультанта та радника;

складання дорожньої карти є обов'язком особи, яка навчається, наставник лише допомагає правильно визначити напрямки розвитку та дає поради щодо заповнення прогалін;

наставник бере участь у перегляді результатів роботи вихованця.

Програма наставництва за три роки свого існування дозволила компанії:

забезпечити підготовку працівників та новачків на місцях;

забезпечити масштабованість, коли старші спеціалісти навчають своїх наступників і можуть рухатися вперед у власній кар'єрі;

створити платформу для регулярного обміну знаннями та досвідом;

створити сильний мотиваційний інструмент для працівників, які відчують відданість навчанню інших.

У великій компанії, де сотні людей працюють разом, де офіси та команди знаходяться в різних містах і навіть країнах, ефективне внутрішнє спілкування є невід'ємною частиною успішного функціонування компанії. Водночас, інформування працівників та їх безпосередня обізнаність про те, що відбувається в компанії є критично важливим для їх самооцінки, ефективності та відчуття причетності до подій. Менеджери компанії є ключовими у спілкуванні, адже намагаються використовувати всі засоби комунікації, щоб розповісти всім у компанії про досягнення своєї команди, нові проекти, проблеми та факти.

Щоб зробити спілкування справді прямим, відкритим та прозорим, «Сігма Софтвеа» запровадила регулярні неформальні зустрічі з топ-менеджерами для всіх працівників компанії.

Важливим кроком на шляху сприяння розвитку свого персоналу та їх ефективному спілкуванню в компанії було запроваджено внутрішні соціальні мережі для неформальних повідомлень та обговорень. Ця соціальна мережа для колег – Workplace – допомагає ділитися новинами та подіями компанії, розповідати про професійні поради та підказки, знаходити однодумців та запитувати поради. Після майже трьох років роботи на Workplace всі в компанії

знають набагато більше про людей, з якими працюють, їх інтереси та сильні сторони.

У компанії «Сігма Софтвеа» використовують різні канали спілкування залежно від конкретних потреб та формату. Система управління якістю має всю необхідну інформацію про процеси, підходи, політику, принципи, внутрішні програми, ролі та обов'язки компанії.

Корпоративний довідник – ще один зручний спосіб дізнатися все про перші кроки у компанії, її історію, цінності, місцезнаходження, ключових людей, основні правила, можливості та переваги тощо.

Отже, компанія «Сігма Софтвеа» має досить багато різних каналів спілкування. Іноді здається важким стежити за усіма ними, і трапляється, що важливі новини губляться в щільному інформаційному потоці. Так, у 2019 році компанія запустила своє корпоративне радіо Sigma On Air. За ініціативою та під керівництвом двох колег у львівському офісі, вони вперше вийшли в ефір ще у травні, включаючи останні новини компанії. З того часу фахівці «Сігма Софтвеа» мали можливість щотижня слухати радіо короткими 5-хвилинними випусками та стежити за тим, що відбувається в компанії.

Компанія «Сігма Софтвеа» завжди знаходиться у пошуках нових та більш ефективних шляхів побудови сильної спільноти та створення ефективних платформ для обміну знаннями. Вони прагнуть робити це не тільки всередині компанії, але й із зовнішньою спільнотою. У 2019 році у компанії випустили серію відеоінтерв'ю, взятих їх співробітниками з відомими спікерами та експертами з Agile, JavaScript, тестування програмного забезпечення, .NET.

Компанія традиційно підтримує українські та закордонні хакатони, надихаючи своїх співробітників взяти в них участь, а потім поділитися своїм досвідом із громадою. Минулого року команда «Сігма Софтвеа» взяла участь у Hackathon Volvo Hack Sprint. Команда посіла перше місце та надалі ділилася власним досвідом із громадою через статті та інтерв'ю.



Фахівці компанії публікують статті в блозі компанії Tech Insights, Medium та інших. Теми охоплюють багато різних сфер, від архітектури програмного забезпечення до проектного менеджменту та управління персоналом.

Керівництво «Сігма Софтвеа» впевнене, що технологічний досвід важливий, але добре розуміння сучасних тенденцій також має вирішальне значення для успішної роботи. Таким чином, експерти діляться враженнями від провідних світових галузевих подій, а також поширюють свої думки щодо того, як будуть розвиватися різні напрямки в майбутньому.

Проведемо кількісний аналіз особливостей та тенденцій розвитку персоналу компанії «Сігма Софтвеа». Оцінка складу та структури персоналу дасть можливість зробити висновки щодо відносної кількості робочих місць за наявними спеціалізаціями та визначити найбільш затребувані (табл.2.7.).

Таблиця 2.7

Оцінка складу та структури персоналу компанії «Сігма Софтвеа» 2017-2019 рр.

Категорія персоналу Рік	Відносна середньоспискова чисельність, %		
	2017	2018	2019
Категорія			
Топ-менеджери	10,53	9,09	10,26
Менеджери середньої ланки	15,79	16,36	11,53
Основні працівники	55,26	58,18	65,38
Допоміжні працівники	18,42	16,36	12,82

Отже, найбільшу питому вагу у 2017 році займали основні працівники – 55%, у 2018 році – 58%, у 2019 році – 65%.

Аналіз чисельності персоналу за минулий рік показує, що кількість працівників за останні півроку зросла на 20%. Це пов'язано із розвитком компанії, збільшенням кількості клієнтів.

Не менш важливим критерієм ефективності управління персоналом є показник плинності кадрів, що розраховується за формулою [37]:

$$K_{п.к.} = \frac{Ч_з - Ч_{н.з.}}{Ч_{сер}}, \quad (2.1)$$

де  $Ч_3$  – кількість звільнених працівників з компанії за період;

$Ч_{н.з.}$  – кількість звільнених працівників за період;

$Ч_{сер}$  – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Отже, якщо  $K_{п.к.} > 0,2$  – плинність кадрів у компанії є високою; якщо  $K_{п.к.} < 0,1$  – плинність кадрів у компанії низька;  $0,1 \leq K_{п.к.} \leq 0,2$  – середня.

Плинність кадрів – це рух робочої сили, що обумовлений незадоволеністю працівника робочим місцем або незадоволеністю організації конкретним працівником.

Досліджуючи проблему розвитку персоналу у компанії «Сігма Софтвеа» розглянемо динаміку руху її персоналу за 2017-2019 рр. (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8

Динаміка руху персоналу компанії «Сігма Софтвеа» за 2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019
1. Звільнено за власним бажанням, у тому числі:	71,43%	75%	87,5%
1.1. не задовольняє рівень заробітної плати	57,14%	62,5%	50%
1.2. не задовольняє професійна підготовка	14,29%	0%	0%
1.3. інші	0%	12,5%	12,5%
2. За порушення трудової дисципліни	14,29%	25%	0%
3. Інші обставини	0%	0%	25%
4. Коефіцієнт плинності, %	18,42%	14,55%	10,26%

Коефіцієнт плинності кадрів у компанії за досліджуваний період хоча і скоротився на 4% і склав 10.26%, проте все ще залишається на середньому рівні.

Аналізуючи причини звільнення персоналу у компанії «Сігма Софтвеа», можна зробити висновок, що основною причиною звільнення є невдоволення заробітною платою, а також недостатній рівень професійної підготовки.

Проведемо діагностику системи управління розвитком персоналу компанії «Сігма Софтвеа». Визначимо цілі функціонування, способи їх досягнення; виявимо проблеми та недоліки системи та варіанти їх розв'язання;

сформуємо відповідні оцінки стану системи управління розвитком персоналом за визначеними критеріями та запропонуємо заходи щодо її удосконалення та можливих перспектив розвитку.

У сфері ІТ-технологій діагностика системи управління розвитком персоналу є надзвичайно актуальною, адже такі компанії розвиваються в умовах конкурентної боротьби та постійних змін.

Даниленко О. А. у своїй статті «Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища» стверджує, що діагностика системи управління розвитком персоналом ІТ галузі є досить складним та комплексним дослідженням системи управління персоналом компанії, та складається з таких етапів [15]:

1. Аналіз та оцінка відповідності системи управління розвитком персоналу цілям розвитку організації, ключовим інтересам власників бізнесу, політики управління, системі комунікацій, що склалася у сфері управління персоналом.

2. Виявлення недоліків і основних проблем у процесах управління персоналом організації.

3. Розробка пропозицій щодо усунення виявлених недоліків.її

4. Виявлення та оцінка значущих для поточного і перспективного розвитку системи управління персоналом управлінських рішень, прогноз наслідків реалізації їх різних варіантів.

Місія компанії «Сігма Софтвеа» полягає у наданні ІТ-послуг преміальної якості, зберіганні фокусу на допомозі клієнтам у досягненні їх ділових цілей.

Отже, для того, щоб діяльність компанії відповідала місії та її цілям, значна увага приділяється навчання та розвитку персоналу.

Керівництво компанії «Сігма Софтвеа» виділило наступні стратегічні цілі по управлінню персоналом, що допоможуть реалізувати їх загальну місію:

підвищення професійного рівня співробітників за рахунок створення системи навчання нових співробітників, впровадження системи їх атестації та сертифікації та організації процесу підвищення професійної підготовки кадрів;

формалізація процесів: розробка посадових інструкцій, чітке розмежування повноважень, формалізація постановки задач, організація процесу документування робіт, стандартизування процесу планування і звітності.

З метою діагностики системи управління персоналом в компаніях потрібно проаналізувати базові соціальні, економічні, трудові та індивідуальні показники-індикатори.

У ІТ-галузі, де люди – це основний капітал, перш за все необхідно проводити класифікацію критеріїв індивідуальних якостей персоналу [52]. Класифікація діагностичних критеріїв індивідуальних якостей персоналу компанії «Сігма Софтвеа» містить у собі: професійні знання і навички; виробничий досвід і відповідальність; готовність працювати; персональні характеристики (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9

#### Аналіз критеріїв індивідуальних якостей персоналу компанії «Сігма Софтвеа»

Критерії індивідуальних якостей	Спеціалізація		
	Програмування/ Розробка	Маркетинг/ Продажі	Фінанси/ Операції/ Кадри
1	2	3	4
Група I. Професійні знання і навички	8,4	8,6	7,2
Професійна кваліфікація	10	8	6
Володіння іноземними мовами	6	9	5
Професійні знання і навички	10	7	8
Компетентність в ухваленні рішень	9	9	9
Здатність мотивувати та переконувати	7	10	8
Група II. Виробничий досвід і відповідальність	9,2	7,7	8,3
Стаж професійної діяльності	10	6	8
Професійна відповідальність	8	8	10
Навички вирішення типових задач	10	9	9
Досвід автономної роботи	9	7	9
Досвід роботи в команді	10	10	6

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
Емоційна стійкість	8	6	8
Група III. Готовність працювати	8,2	8,7	7,7
Ефективність роботи	10	6	10
Ініціативність	5	10	4
Цілеспрямованість	8	8	7
Готовність працювати понаднормово	10	8	6
Старанність	9	10	9
Орієнтування на результат	9	7	10
Група IV. Персональні характеристики	6,7	8,3	7,5
Зовнішній вигляд	8	9	9
Коректність поведінки	7	7	9
Комунікабельність	4	10	7
Рішучість і наполегливість	8	10	7
Упевненість у собі	7	8	9
Самокритика	6	6	4

Отже, аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що критерії індивідуальних якостей персоналу «Сігма Софтвеа» потребують подальшого розвитку, що буде мати позитивний вплив на фінансові результати компанії.

Індивідуальні професійні характеристики працівника відіграють ключову роль в формуванні кадрового потенціалу компанії. Ядро кадрового потенціалу компанії «Сігма Софтвеа» складають ключові фахівці, що закріплені за певним напрямом діяльності.

Враховуючи специфіку кадрового потенціалу ІТ галузі, можна виділити чотири групи працівників, які відіграють роль у досягненні поставлених цілей компанії «Сігма Софтвеа»:

топ-менеджмент – працівники, що розробляють стратегію та цілі компанії;

розробники – впроваджують новітні технології – засоби для досягнення цілей;

проектний менеджмент – працівники, що організують процес створення засобів;

виконавці – працівники, що займаються безпосередньо обслуговування процесу створення засобів.

Оцінка кадрового потенціалу у компанії «Сігма Софтвеа» найчастіше проводиться у формі експрес-оцінювання. Проводиться та документується така оцінка безпосереднім менеджером на щотижневій основі. Експерт оцінює переваги та недоліки працівника за шкалою, оцінює рівень продуктивності та її вплив на розвиток компанії. Це допомагає зробити висновки щодо наявних знань та досвіду фахівця, можливість розв'язувати складні завдання та вирішувати нетипові ситуації в межах своїх повноважень. Також, не менш важливими аспектами є вплив працівника на роботу інших, правильне використання ресурсів, вміння брати відповідальність за прийняті рішення. Такий тип оцінки допомагає компанії розуміти сильні та слабкі сторони людських ресурсів, а також направляти їх у правильний напрямок. Не менш важливим є моральний аспект. Компанія цінує своїх працівників і намагається виявити на ранніх стадіях проблему та вирішити її.

Проведемо діагностику кадрового потенціалу компанії «Сігма Софтвеа» за 2017-2019 рр. Для покращення механізму розвитку персоналу в компанії потрібно проаналізувати показники використання кадрового потенціалу за допомогою оцінки динаміки руху персоналу (табл. 2.10.).

Таблиця 2.10

Діагностика кадрового потенціалу компанії «Сігма Софтвеа» за 2017-2019 рр.

Показники	Період		
	2017	2018	2019
Темп приросту середньорічної чисельності, %	-	+14,7	+18,8
Темп приросту продуктивності, %	-	-18,64	-6,88
Продуктивність праці порівняно з базовим роком, %	18,11	-18,64	-6,88
Витрати на розвиток	2,1	5,1	6,5

За даними таблиці можна зробити висновок, що продуктивність праці одного працівника зменшилась на 6,88%. У компанії виявлено проблеми неефективності використання кадрового потенціалу, оскільки плінність кадрів зростає, наймаються нові працівники, проте продуктивність падає. Основним

резервом підвищення ефективності функціонування компанії «Сіґма Софтвеа» є зниження плинності кадрів, а також збільшення витрат на розвиток персоналу. Вирішення вищенаведених проблем підвищить мотиваційний рівень персоналу, що в свою чергу позитивно вплине на результати діяльності компанії в цілому. В інформаційно-технологічній галузі розвиток персоналу є надзвичайно важливим, адже це дасть змогу компанії підвищити рівень конкурентоспроможності та зайняти тверду позицію лідера на ринку.

Отже, однією з ключових проблем розвитку персоналу «Сіґма Софтвеа» та функціонування компанії в цілому є відсутність невинного кар'єрного росту для технічних спеціалістів у межах одного департаменту компанії (додаток Д).

Причинами, які породжують розвиток такої проблеми виступають:

одноманітність роботи;

обмежений стек технологій;

малорозвинена внутрішня та кроскультурна співпраця;

невеликий перелік безкоштовних курсів для розвитку.

Причини породжують наслідки:

наявність граничного значення заробітної плати для технічних спеціалістів у межах одного департаменту/компанії;

відчуття недоплачуваної власних умінь;

поява емоційного напруження;

необхідність змінювати департамент/компанію раз на 3-4 роки;

постійний відтік умів компанії;

часова та грошова багатозатратність на пошук кваліфікованих спеціалістів;

колосальні фінансові збитки компанії.

Другою, не менш важливою проблемою розвитку персоналу компанії є неможливість постійного обміну знаннями серед технічних спеціалістів у робочий час та подальшого використання нових технологій у проєкті

Причинами виступають:

обмежені можливості використання нових технологій через брак довіри з боку керівництва та клієнтів;

відсутність корпоративного часу, де у неформальній обстановці проходить обмін набутими знаннями між усіма працівниками компанії;

постійний нагляд з боку керівництва унеможливорює безперервний обмін інформацією та знаннями серед працівників.

Наслідки такої проблеми є дуже вираженими та мають вагомий вплив на персонал та компанію у цілому:

зменшення конкурентних переваг технічних спеціалістів або повна їх відсутність;

відсутність гнучкості;

технічне старіння продукту;

неможливість прийняття оперативного рішення на проекті.

Нестача кваліфікованого управлінського персоналу на проектах (проектні менеджери, технічні ліди) також наявна проблема компанії «Сігма Софтвеа».

Причинами виступають:

низька кваліфікованість проектних менеджерів через брак спеціалізованих місць підготовки та небажання саморозвитку;

неграмотне роз'яснення цінності проектного менеджера команді;

швидке вигорання проектного менеджера через високу емоційну напругу;

складна та довга процедура входження в усталений колектив.

Наслідки цієї проблеми мають вагомий вплив на результат діяльності персоналу компанії:

відсутність зворотнього зв'язку для команди (що гарного, що має бути кращим, як покращити);

відсутність нагляду за робочим процесом;

неефективний розподіл та використання часу командою;

відсутність відчуття відповідальності за продукт клієнта;

токсична атмосфера в команді;

конфлікт інтересів команди та клієнта;



невдоволеність команди умовами праці;  
невдоволеність клієнта роботою команди та послугами компанії.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ «СІГМА СОФТВЕА»

### 3.1. Визначення альтернативних стратегій розвитку персоналу компанії

В умовах інтернаціоналізації бізнесу та високої конкурентності на ринку інформаційних технологій саме формування стратегії розвитку персоналу впливає на можливість компанії мати стабільний розвиток. У даній галузі саме людський потенціал може стати конкурентною перевагою компанії за умов правильної організації системи розвитку кадрового потенціалу.

Аналіз сучасного стану системи розвитку персоналу компанії «Сігма Софтвеа» дозволив виявити недоліки у організації управління кадрового персоналу, які вимагають негайного координування задля утримання позицій компанії на ринку.

Для реалізації стратегії розвитку персоналу надзвичайно важливим фактором є готовність персоналу до змін. Зазвичай, будь які зміни сприймаються опором персоналу, неготовністю до ризиків, тому реалізація інновацій в системі управління розвитком персоналу повинна супроводжуватись великою роботою по подоланню опору змінам.

І. Ансофф у своїх роботах з управління персоналом підкреслював, що управління процесом змін через зміну поведінки робітників є одним із найважливіших заходів по приведенню потенціалу компанії у відповідність з зовнішнім середовищем і попереджає про небезпеку спрощеного підходу до рішення цієї проблеми [3].

Важливу роль на реакцію персоналу щодо впровадження змін відіграють особливості менталітету населення, корпоративна культура та історичні умови

різних країн світу [64, с.302-304]. Хоча в компанії «Сіґма Софтвеа» працюють переважно українці, проте спостерігається значний вплив скандинавської та американської культур на їх поведінку, сприйняття інформації, склад думок, характер реагування на непередбачувані ситуації. У такому випадку формування стратегії розвитку персоналу повинне відбуватись з урахуванням зарубіжного досвіду, в тому числі Швеції та Сполучених Штатів Америки.

Більшість американських компаній з інформаційних технологій пропонують своїм працівникам внутрішні навчальні програми. У цій галузі працює близько 50 000 наставників, на що витрачається близько 100 мільярдів доларів щорічно. Згідно з розрахунками, 1 долар, вкладений у розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 доларів США доходу [61].

Також у США досить популярним є метод впровадження технології «Assessment Center» (Центр оцінювання), що представляє собою технологію оцінки професійних якостей працівників, засновану на моделюванні ключових аспектів їх діяльності [37]. Це дозволяє працівникам демонструвати свої знання, вміння, навички та особисті якості у певних ситуаціях, а оцінювачам – визначати відповідність компетенції персоналу організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі, використовуючи спеціалізовані процедури оцінки.

«Assessment Center» створюється для формування стратегії управління персоналом: аналіз потенціалу працівника; заповнення вакантних посад персоналу; підбір персоналу з чітко визначеними компетенціями; створення програми розвитку та навчання; індивідуальне планування кар'єри.

Однією з потенційних стратегічних альтернатив розвитку персоналу компанії «Сіґма Софтвеа» може бути впровадження технології «Assessment Center» для вдосконалення організації індивідуальних програм розвитку кожного працівника, планування кар'єри та моніторингу доцільності та ефективності знань, умінь та навичок у межах чітко визначеної спеціалізації.

Метод «Assessment Center» містить імітаційні вправи, що імітують робочу реальність учасників. Види вправ поділяються за робочими ситуаціями: усі виробничі завдання вирішуються працівником індивідуально, в парах або в

групі. Відповідно до цих ситуацій розрізняють: індивідуальні справи та групові. Цей метод широко застосовується на зарубіжних ІТ-компаніях для навчання та розвитку персоналу [37].

Важливо зауважити, що жоден метод управління розвитком персоналу не може повністю покрити потреби компанії. Тому необхідно проаналізувати переваги та недоліки методу «Assessment Center» (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1

### Переваги та недоліки методу «Assessment Center»

№	Переваги	Недоліки
1.	Об'єктивність оцінки;	Потребує залучення зовнішніх ресурсів;
2.	Відсутність можливості фальсифікацій;	Потребує значних затрат часу;
3.	Може застосовуватись для оцінки різних рівнів працівників;	Впровадження потребує значних затрат;
4.	Надає широкі можливості для розкриття потенціалу кожного працівника;	Підвищений рівень стресу при отриманні зворотнього зв'язку.
5.	Дозволяє точно оцінити потенціал персоналу	

Основною особливістю проведення моніторингу розвитку персоналу в ІТ-компанії за допомогою методу «Assessment Center» є те, що паралельно можна використовувати інші методи ділової оцінки. Сучасні ІТ-компанії широко використовують метод «360 градусів», під час якого відбувається опитування працівників та їх лінійних менеджерів.

Дана методика була запропонована П. Уордом у 1987 р., проте популярність набула лише на початку ХХІ ст. [55]. Головна ціль такого методу

— це отримання зворотного зв'язку. Лінійний менеджер або працівник відділу кадрів повинен надавати співробітникам систематизовану інформацію про оцінку рівня розвитку його компетентностей, а також пропонувати заходи для усунення проблеми.

Переваги методу «360 градусів» у галузі інформаційних технологій полягають у тому, що кожен працівник, у тому числі і менеджер, може

порівнювати оцінки різних людей зі своєю точкою зору щодо зайнятості та особистих компетенцій. Дані, зібрані в результаті опитування «360 градусів», дозволяють HR-менеджерам контролювати розвиток персоналу та розробляти плани підвищення кваліфікації з урахуванням наявних знань та їх особистих побажань [52]. Більш докладно переваги та недоліки методу «360 градусів» наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Переваги та недоліки методу «360 градусів»

№	Переваги	Недоліки
1.	Отримання працівником різнобічної критики, що мотивує до розвитку;	Оцінювання компетенцій, а не ефективності діяльності;
2.	Можливість підприємства змоделювати критерії оцінки відповідно до вимог корпоративних стандартів;	Низька імовірність повної конфіденційності;
3.	Не потребує значних затрат;	Необ'єктивність оцінювання
4.	Не потребує значних затрат часу	Підвищений рівень стресу при отриманні зворотнього зв'язку;
5.	Орієнтований на мотивацію персоналу.	Трудомісткість в обробці результатів

Впровадження методу «360 градусів» у компанії «Сігма Софтвеа» допоможе вдосконалити систему оцінювання працівників, у результаті чого система винагородження працівників стане більш прозорою. Це також дасть можливість оцінити набуті компетенції та направити ресурси на розвиток у правильному напрямку [57, с. 4].

Однією із стратегічних альтернатив формуванню системи моніторингу розвитку персоналу у компанії «Сігма Софтвеа» є впровадження «Методу КРІ» (ключового показника ефективності) [13].

Технологія управління моніторингом розвитку персоналу за цілями (КРІ), підкріплена компетентними матеріальними стимулами, допомагає мотивувати персонал до нових величезних досягнень та самовдосконалення. Термін КРІ, або ключові показники ефективності. Цей термін стосується вимірюваних показників ефективності роботи персоналу. На основі КРІ (Key Performance Indicator) компанії в галузі інформаційних технологій часто створюють

механізми визначення грошової винагороди. Отже, KPI – це міра того, як досягається та чи інша мета [26].

Ефективна робота працівника вимірюється отриманим компанією від його роботи прибутком. Але проблемою сучасних компаній є неправильне визначення показників ефективності.

Система мотивації на основі KPI для компанії «Сігма Софтвеа» також має певні недоліки. Компанії, яка займається IT-проектами, варто пам'ятати, що у ній працюють переважно творчі особистості (програмісти, технічні автори тощо). Тому встановлені ключові показники ефективності можуть мати значний розрив з фактичними значеннями продуктивності персоналу.

При розробці показників ефективності необхідно дотримуватися наступних правил:

набір показників повинен містити мінімально необхідну їх кількість для забезпечення повноцінного управління бізнес-процесом;

показники мають відображати усі види діяльності компанії;

кожен показник повинен бути вимірюваним;

вартість виміру показника не повинна перевищувати управлінський ефект від використання цього показника.

За допомогою системи KPI компанія може не тільки контролювати та оцінювати ефективність вжитих дій, а й будувати ефективну систему оплати праці.

Грунтуючись на цілях компанії «Сігма Софтвеа» оберемо стратегічні індикатори, ключові показники, які цілісно відображають стан і тенденції розвитку компанії. Система індикаторів допоможе спрогнозувати, оцінити та проаналізувати результативність компанії в цілому, її підрозділів, видів діяльності, використання ресурсів і т.д.

Для підвищення результативності розвитку компанії «Сігма Софтвеа» було обрано цілі та ряд індикаторів, які нададуть керівництву швидкий та багатосторонній погляд на бізнес. Збалансована система показників компанії є основою створення збалансованої системи показників для усіх її підрозділів.

Орієнтуючись на систему показників для вищого рівня управління, господарські одиниці, відділи, групи загальнокорпоративного призначення та навіть самі працівники створюють свої єдиноспрямовані збалансовані системи, у яких описується їх вплив на досягнення корпоративної мети.

Збалансовану систему показників перспективного розвитку компанії «Сігма Софтвеа» представлено в табл.3.3.

Таблиця 3.3

## Збалансована система показників розвитку компанії «Сігма Софтвеа»

	Показники	Критерії
Фінанси	Дохід (виручка) від реалізації продукції	Збільшення значення показника на більше ніж 27% на рік
	Оборотність сировини та матеріалів	Не більше 5 (п'яти) днів
	Оборотність готової продукції	Не більше 2 (двох) днів
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Значення показника на рівні 0,28-0,35 (для постачальників)
	Коефіцієнт поточної ліквідності	Значення показника на рівні 1,5-2 (для інвесторів)
Клієнти	Кількість повторних контрактів	70%
	Кількість нових клієнтів	Збільшення кількості клієнтів кожної команди до трьох
Бізнес-процеси	Період упровадження нового продукту	Не більше року
	Час розробки IT-продукту наступного покоління	Не більше двох років
	Кількість ключових виробів, за якими компанія на ринку є першою чи другою;	Більше 25%
Персонал	Кількість звільнених ключових технічних спеціалістів	Жодного
	Кількість управлінського персоналу	Один на команду
	Кількість безкоштовних тренінгів	Більше 52 на рік

Збалансована система показників дозволить компанії «Сігма Софтвеа» здійснювати деталізований моніторинг своєї діяльності в стратегічному фокусі, збільшити оперативність та ефективність управлінських рішень, контролювати найбільш важливі фінансові та нефінансові показники діяльності, які є цільовими для компанії.

Отже, здійснення будь-якого з перерахованих вище методів має свої переваги та недоліки. Той чи інший обраний метод оцінки персоналу компанії

«Сігма Софтвеа» дозволить визначити рівень ризиків, пов'язаних з персоналом, а також контролювати та оцінювати ефективність інвестицій у персонал.

Необхідність запровадження системи сучасних методів оцінки персоналу зумовлена стрімко мінливими умовами в галузі інформаційних технологій. Постійні зміни в технологіях та підвищення рівня конкурентоспроможності вимагають від компанії відповідних реакцій, що призводить до підвищення вимог до професійного рівня працівників. Існує потреба у подальшому вивченні передумов формування та розвитку професійних знань та навичок працівників з метою підвищення ефективності управління персоналом.

Компанія «Сігма Софтвеа» має зосередити всі зусилля на розвитку талантів та чітко сформулювати унікальну ціннісну пропозицію для співробітників, яка є невід'ємною частиною мотиваційної системи в галузі ІТ.

### 3.2. Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу

Моніторинг роботи персоналу дуже широко використовується у всіх сферах, у тому числі і в ІТ-галузі. Однак моніторинг розвитку персоналу у компанії є досить новою концепцією та недостатньо вивченою у вітчизняних ІТ-компаніях. Моніторинг розвитку персоналу може стати невід'ємною частиною підвищення ефективності роботи працівників, а також підвищення рівня їх мотивації.

Відповідно до сучасної концепції управління, яка орієнтується на модель працівника як «соціальної особи» і розглядає персонал як один із ключових ресурсів компанії, що проявляється в постійному та комплексному розвитку персоналу, максимальній увазі до індивідуальної ідентичності окремих працівників, особливого значення набувають процедури узгодження, гармонізації розвитку особистісних і професійних якостей фахівців, що реалізуються шляхом моніторингу особистісно-професійного розвитку [17].

Впровадження системи моніторингу особистісного та професійного розвитку у компанії «Сігма Софтвеа» позитивно позначиться на всіх етапах розвитку персоналу, що виділяє А.О. Левченко:

- визначення потреби у навчанні персоналу та формування бюджету;
- визначення цілей та змісту навчання, формування освітніх програм;
- вибір методів та форм навчання;
- здійснення безпосередньо процесу навчання;
- перевірка професійних знань, умінь і навичок, набутих персоналом;
- оцінка ефективності навчання [32].

Моніторинг розвитку персоналу компанії «Сігма Софтвеа» повинен складатися з трьох основних частин (рис. 3.1.).

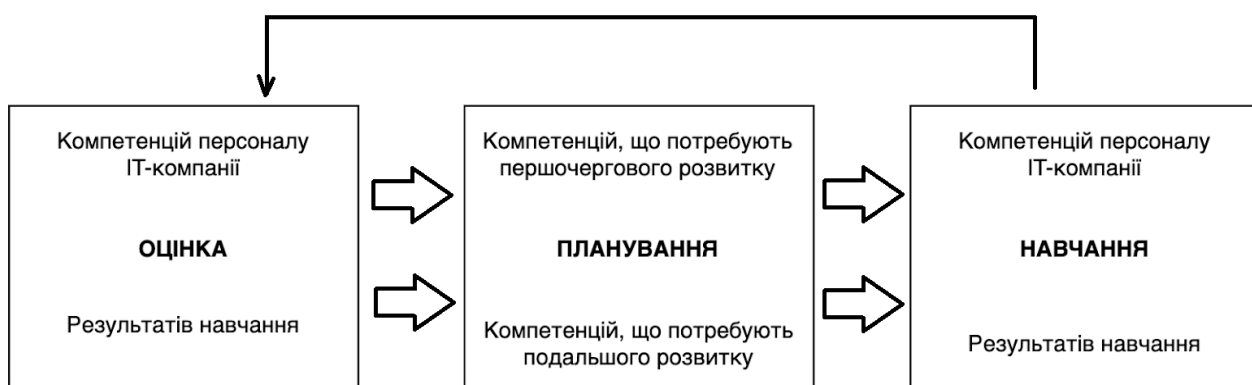


Рис. 3.1. Модель моніторингу розвитку персоналу компанії

Процедура моніторингу розвитку персоналу складається з періодичної оцінки поточного рівня особистісно-професійного розвитку фахівців у певній галузі та встановлення нових цілей, яких повинен досягти працівник у чітко визначений проміжок часу.

Особливе значення мають дві обставини. По-перше, такий моніторинг повинен забезпечити комплексну оцінку особистості професіонала як цілісної системи, яка не дозволить втратити увагу над важливими особливостями його розвитку. По-друге, для оцінки фактичного розвитку, динаміки зміни особистісних і професійних якостей, необхідно проводити систематичний порівняльний аналіз отриманих знань за періоди.



Досвід показує, що збір даних про розвиток кадрового потенціалу в компанії не відповідає потребам управління персоналом в галузі ІТ.

Тому існує необхідність запровадити в компанії «Сігма Софтвеа» систему моніторингу розвитку персоналу, яка допоможе створити нову інформаційну базу для підтримки прийняття рішень лінійними менеджерами.

Деякі вчені вважають, що однією з ключових функцій «Assessment Center» у компаніях є створення програми розвитку та навчання кожного працівника, а також індивідуальне планування кар'єри [39].

Методика «Assessment Center» повинна бути спрямована на не менш важливі завдання, такі як вивчення потреб працівників у розвитку вмінь та навичок з урахуванням стратегічних цілей організації, а також прогнозування їх розвитку та впливу щодо фінансових результатів.

Впровадження в компанії «Сігма Софтвеа» методики «Assessment Center», сутність якої полягає у створенні завдань, що імітують ключові моменти діяльності працівника, допоможе виявити професійно важливі якості та, відповідно, контролювати потреби розвитку персоналу.

Цей метод є найбільш ефективним для компанії, оскільки його можна використовувати для оцінки як вищого, так і середнього керівництва. Пропонується впровадити такі процедури оцінки:

- тестування;
- співбесіда;
- рольові ігри.

Комплекс їх поєднання дозволяє сформувати систему моніторингу особистих та ділових якостей окремих працівників.

Інтерв'ю, проведені в процесі дипломного дослідження, мали на меті оцінити чотири групи критеріїв індивідуальних якостей персоналу:

- професійні знання та вміння;
- досвід роботи та відповідальність;
- готовність працювати;
- особистісні характеристики (див. табл. 2.9).

На основі отриманих результатів оцінки можна розробити програму навчання персоналу.

В Україні незначна увага приділяється розвитку людських ресурсів, а в багатьох компаніях такого виду розвиток взагалі не існує як система. За таких умов стає досить важко зберегти конкурентоспроможність на ринку, особливо коли мова йде про галузь інформаційних технологій.

Впровадження комплексної системи моніторингу розвитку персоналу у компанії не є самоціллю, а виступає інструментом, що сприятиме досягненню головної мети для вдосконалення управління персоналом, що в свою чергу матиме позитивний вплив на фінансові показники компанії.

Основою системи моніторингу розвитку персоналу, яку пропонується запровадити в компанії «Сігма Софтвеа» складає проведення систематичного опитування співробітників, яке спрямоване на виявлення їх особистого бачення професійного розвитку в організації та рівня їх задоволеності поточною діяльністю. Це допоможе вдосконалити етап визначення потреби в підготовці персоналу компанії.

Як це практикується в успішних американських компаніях, моніторинг розвитку персоналу повинен проводитись один раз на квартал. Це дозволить оцінити прогрес поквартально та відстежити ефективність заходів, спрямованих на розвиток потенціалу співробітників.

У рамках дослідження, проведеного на базі компанії «Сігма Софтвеа», було встановлено, що критерії індивідуальних якостей персоналу потребують подальшого розвитку.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу передбачає низку організаційних дій. Контроль за розвитком персоналу в компанії слід доручити відділу кадрів, але це не виключає залучення до цього процесу лінійних менеджерів.

Впровадження «Assessment Center» у компанії «Сігма Софтвеа» включатиме такі заходи:

розробка тренінгових вправ, що моделюють типові ділові ситуації;

розробка ділових ігор, спрямованих на визначення компетентності для прийняття рішень у процесі роботи;

визначення рівня особистих компетентностей;

проведення структурованих інтерв'ю та усних співбесід [47].

Розробку та впровадження системи моніторингу розвитку персоналу в компанії «Сігма Софтвеа» з використанням «Assessment Center» пропонується здійснювати у чотири етапи (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

#### Етапи впровадження «Assessment Center» у компанії «Сігма Софтвеа»

Етап	Заходи впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві
Початковий	Визначення термінів розробки та проведення заходів
	Визначення цілей та завдань для експертів
	Розробка кейсів та ділових ігор
	Пошук та залучення експертів
Підготовчий	Пошук та залучення експертів (навчання експертів)
	Затвердження програми оцінки, термінів та місця проведення навчання
	Затвердження персоналу, що буде оцінюватись
Безпосередньо проведення моніторингу та оцінки	Проведення різнопланових інтерв'ю за профілями професійної діяльності відповідно до посади
	Діагностика рівня компетентності персоналу, його трудового потенціалу
	Вирішення кейсів та ділових ігор
Фінальний	Обговорення результатів на нараді експертів
	Формування звіту про результати навчання, індивідуальних рекомендацій учасникам оцінки
	Передавання звіту менеджерам з персоналу чи керівникам підрозділів (компанії)

Підготовчий етап. Починається з визначення мети оцінки та компетенцій, на яких потрібно зосередитися. Організатори повинні скласти організаційний план-графік процедур, сформувані завдання відповідно до мети. Спостерігачі повинні пройти спеціальну підготовку. На цьому етапі вирішуються організаційні питання: вибір приміщення, створення умов для роботи, підготовка матеріалів, інформування учасників про цілі, методи та можливі рішення, які будуть прийняті за результатами випробувань. Нарешті, необхідно отримати письмову згоду працівників на обробку персональних даних.

На першому етапі впровадження системи моніторингу розвитку персоналу HR-менеджер, перш за все, повинен визначити мету проведення заходів, а також їх терміни. Загальною метою початкового етапу компанії «Сігма Софтвеа» є збір, вивчення та підготовка інформації для прийняття управлінських рішень щодо заходів щодо розвитку кадрового потенціалу [16].

Етап дій проведення «Assessment Center» містить у собі ділові ігри, індивідуальні та групові тренінги, тестування, співбесіди згідно з графіком оціночного центру. Провідні експерти та експерти-спостерігачі беруть участь від організаторів. Останні оцінюють дії учасників за такою схемою: спостереження, опис, класифікація, оцінка поведінки. Ведучий повинен забезпечити незалежність оцінок, виключити дискусії серед спостерігачів про хід виконання завдань. Розробка кейсів та ділових ігор повинна проходити за участю лінійних керівників з урахуванням специфіки завдань, що стоять перед працівниками цього підрозділу.

Для впровадження центру оцінки у компанії «Сігма Софтвеа» пропонується запровадити певні ролі, які виконуватимуть спеціалісти, які пройшли навчання та відбір. На практиці одна людина може виконувати кілька ролей, якщо це не впливає на якість результатів.

Спостерігач-експерт оцінює поведінку учасників відбору, описує та класифікує. Такий фахівець повинен володіти всією інформацією про методи оцінки та змістом навчання, знати особливості компанії, тестові завдання, мати навички опису поведінки, оцінки та організації зворотного зв'язку. Експерт відповідає за навчання. Окрім теоретичної підготовки, він повинен пройти серію тренінгів та взяти участь в проведенні «Assessment Center» під керівництвом інструктора-тренера, обговорити з ним свої дії та обговорити виставлені оцінки.

Керівник відповідає за змістовну частину центру оцінювання. Він керує діяльністю учасників, проводить інструктажі, стежить за взаємодією, організовує роботу експертів. Він повинен бути навчений і мати досвід роботи спостерігачем.

Адміністратор відповідальний за технічну частину випробування, готує приміщення та матеріали, видає атрибути, необхідні для виконання завдань. Спеціальна підготовка не потрібна.

Рольовий гравець виступає партнером учасників тренінгу, де потрібна взаємодія. Гравець ролі може бути експертом-спостерігачем або спеціально навченим актором, який має всю інформацію про техніку оцінювання.

Завдання дизайнера програми – розробити загальну концепцію програми, підібрати вправи для конкретних цілей, скласти графік оцінювання.

Розробник вправ звітує перед дизайнером, створює конкретні заняття.

Отже, «Assessment Center» компанії «Сігма Софтвеа» пропонується проводити шляхом тестування, співбесід, ділових ігор та моделювання ситуації.

Імітаційна вправа складається з моделювання ділових ситуацій, які можуть виникнути в реальній роботі. Учасникам потрібно виробити індивідуальне чи групове рішення, знайти вихід із ситуації, показати оригінальність, досягти цілей за короткий час. За обговоренням спостерігають експерти, роблячи висновки про рівень компетентності працівників, їх мислення та організаційні можливості. Наприклад, групі учасників дається завдання розподілити певний бюджет з урахуванням того, що кожен має пріоритети щодо довіреної йому одиниці. Дискусії відводиться деякий час, учасники повинні домовитись цивілізовано, демонструючи такі якості, як лідерство, гнучкість розуму, наполегливість, переконливість, стратегічне мислення та інші. Опитування та тестування дають інформацію про якості, які впливають на поведінку людини в організації та забезпечують її ефективність як кадрового підрозділу. Ці дані доповнюють або уточнюють інформацію, отриману під час інших методів оціночного центру.

Відповідно до методу інтерв'ю, як правило, отримують фактичні дані. Під час бесіди експерт з'ясовує завдання та інтереси працівника, його кар'єрні та матеріальні очікування, зв'язує його майбутнє з компанією і на що працівник готовий для досягнення поставлених цілей.

Такі співбесіди слід проводити щотижня. Запитання інтерв'ю не повинні

трактуватися двозначно – вони конкретні та передбачають єдину правильну відповідь. Часто опитування дають варіанти відповіді на вибір: це допомагає систематизувати результати та уникнути помилок.

Заключний етап. Після того, як учасники виконали завдання, експертам потрібно зібрати окремі індивідуальні оцінки. Кожен спостерігач повинен обґрунтувати оцінку, яку він дав учаснику. Кінцевий результат для кожного працівника формується під час обговорення. Звіт про виконану роботу включає оцінки, рейтинг учасників, індивідуальні характеристики, аналіз сильних і слабких сторін. Остаточний результат обговорюється з керівником компанії. Важливо, що результати не можуть виступати єдиною підставою для прийняття кадрових рішень щодо конкретного фахівця – вони можуть лише вказати, як слід вдосконалити роботу персоналу та організацій.

Важливо надати зворотній зв'язок працівникові після завершення оцінювання. В особистій бесіді експерт зазначає сильні та слабкі сторони, допомагає визначити потенційні зони росту та ресурси для підвищення компетенції. Цінність «Assessment Center» полягає в тому, що він не тільки оцінює навички, а й дозволяє скласти індивідуальну програму розвитку для кожного спеціаліста.

«Assessment Center» компанії «Сігма Софтвеа» повинен проводити відділ кадрів. Впровадження цього методу з паралельним використанням методу «360 градусів» допоможе вдосконалити систему моніторингу розвитку людських ресурсів, а саме:

збільшиться об'єктивність оцінки, так як результати дослідження формуватимуться не лише комісією, а групою незалежних спостерігачів;

збільшиться імовірність об'єктивності оцінки, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність прийняття рішень керівництвом компанії;

вдосконалиться процедура просування по службі, оскільки «Assessment Center» та «360 градусів» допоможуть приймати більш прозорі рішення;

працівники зможуть оцінити власні сильні та слабкі сторони, що вплине на їх подальший розвиток;

впровадження регулярного проведення «Assessment Center» допоможе відділу управління кадрами створити систему моніторингу прогресу в розвитку професійних та особистих навиків персоналу, що в свою чергу дозволить компанії мати повну інформацію щодо власного трудового потенціалу;

проведення «Assessment Center» має навчальний характер, де працівники обмінюються досвідом та встановлюють ділові комунікації.

Для побудови формування цілісної системи моніторингу розвитку персоналу компанії «Сігма Софтвеа» пропонується здійснити оцінку працівників відповідно до варіантів оцінювання, які наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Варіанти оцінювання працівників компанії «Сігма Софтвеа»

	«Assessment Center»	«360 градусів»
Суть	Для групи працівників проводиться повна серія випробувань. Передбачає проведення: ділових та рольових ігор. Паралельно проводиться професійне тестування незалежними експертами, оглядаються презентації. Незалежні експерти та внутрішні спостерігачі спостерігають за поведінкою учасників.	Одноразовий захід, спрямований на оцінювання. Проводиться за допомогою опитувань з метою збору інформації. Кінцевою метою є зворотній зв'язок, що мотивуватиме працівника розвиватися. В основі методу лежить оцінювання за компетенціями працівника його колегами, підлеглими, керівником.
Вартість впровадження	Плата за серію випробувань для кожного працівника коштує 9000 грн.	Витрати на проведення – 7000 грн. на кожного працівника
Терміни впровадження	Довгий підготовчий етап. Проведення співбесід працівників 1-2 дні.	Великий підготовчий етап, довгий час для підрахунку результатів.
Виконавці	Працівник відділу HR-команди.	Працівник відділу HR-команди, безпосередній керівник
Результат	На основі проведених досліджень відбувається швидка побудова індивідуальних планів розвитку працівників.	Високий рівень об'єктивності результатів, зворотній зв'язок.
Ефективність	Ефективний. Мало популярний у вітчизняних компаніях. Процесний підхід.	Ефективний. Мало популярний у вітчизняних компаніях.

Пропонується наступний шаблон анкетування працівників за допомогою

методу «360 градусів» для формування індивідуальних планів розвитку:

1. Оцініть від 1 до 10 продуктивність колеги у виконанні робочих функцій.
2. Оцініть від 1 до 10, чи задоволені Ви роботою з колегою.
3. Що він має продовжувати робити / робити більше?
4. Чим повинен займатися більше?
5. Що він має менше робити?
6. Що б ви порадили йому робити, що він зараз не робить? Яку пораду Ви дали б?
7. За шкалою від 1 до 5, як його поведінка відповідає основним цінностями компанії?
8. За шкалою від 1 до 10, як би Ви оцінили його відношення колег?
9. За шкалою від 1 до 10, як би ви оцінили його як командного гравця?
10. За шкалою від 1 до 10, наскільки він є надійним?
11. Оцініть від 1 до 10 його лідерські можливості.
12. Чи відповідає він за дії, які виконує?
13. Як би ти описав своє спілкування з ним?
14. Чи здатний він мотивувати колег досягти цілей?
15. Ви вважаєте його особистим другом?

Отже, з метою підвищення конкурентоспроможності компанії «Сігма Софтвеа» шляхом вдосконалення системи розвитку персоналу необхідно впровадити цілісний процес планування, оцінки та навчання персоналу, що підтверджується основними потребами співробітників. Використання системи моніторингу кадровою службою компанії дозволить побудувати ефективну систему розвитку працівників для ефективного виконання покладених на них функцій.

Крім того, паралельне використання вищезазначених методів також сприяє формуванню комплексного підходу до оцінки працівників, який включає побудову системи оплати праці працівників на основі набутих вмінь та компетентностей [50].



Система моніторингу розвитку персоналу компанії «Сігма Софтвеа» має бути повторюваним процесом, адже тільки систематизація, циклічність та порівняльний аналіз результатів періодів дозволить оцінити ефективність впроваджених змін.

Система моніторингу розвитку персоналу компанії «Сігма Софтвеа» має складатися з трьох основних етапів, що представлені на рис (рис. 3.2.).



Рис. 3.2 Модель системи моніторингу розвитку персоналу компанії

Упровадження комплексу заходів щодо підвищення якості управління персоналом веде до підвищення продуктивності праці, підвищує рівень інноваційної активності працівників, сприяє створенню здорового психологічного клімату в колективі [45]. Усе це дозволяє підвищити якість та конкурентоспроможність продукції та сприяє зростанню економічних результатів компанії «Сігма Софтвеа».

### 3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Формування стратегії управління розвитком персоналу ІТ-компанії «Сігма Софтвеа» слід розробляти виходячи з мотиваційних потреб персоналу.

Формування системи моніторингу розвитку персоналу компанії вплине на поєднання інтересів компанії та її персоналу.

Розробка та впровадження системи моніторингу розвитку персоналу в ІТ-компанії є досить складним процесом і триватиме довго. Реалізація запропонованих заходів потребуватиме подальшого наукового досвіду в напрямку чіткого розподілу відповідальності лінійних керівників та відділу кадрів, розробки та обґрунтування стратегії управління з моніторингу розвитку персоналу та його бюджетного фінансування.

Періодичний моніторинг та оцінка результатів розвитку персоналу спрямовані на підвищення ефективності роботи не тільки кожного працівника, але й компанії в цілому.

Систематична оцінка розвитку персоналу компанії «Сігма Софтвеа» стане основою для моніторингу професійного рівня персоналу, вплине на процес перегляду розміру компенсації, а також допоможе сформувати індивідуальні плани професійного та особистісного розвитку працівників.

Періодична оцінка персоналу компанії за допомогою «Assessment Center» та методу «360 градусів» проводиться раз на квартал. У той же час щотижневі лінійні керівники будуть проводити індивідуальні зустрічі (оціночні сесії) з підлеглими з метою оцінки прогресу цілей та завдань та, за необхідності, їх коригувати.

Завдяки впровадженню системи моніторингу розвитку персоналу в компанії «Сігма Софтвеа» кожен співробітник розумітиме, для чого він працює, тобто постановка цілей у компанії в цілому стане більш чіткою та прозорою. Також проект допоможе встановити зворотний зв'язок з підлеглим від його

безпосереднього керівника, що в свою чергу матиме позитивний вплив на побудову ефективних відносин, визначення мотивів працівника, а також формування його плану розвитку.

Не менш важливою складовою кожної ІТ-компанії, де людські ресурси є головним фактором конкурентоспроможності, є визначення потреб у навчанні та розвитку. Впровадження системи моніторингу допоможе отримати інформацію для прийняття рішення про зміну заробітної плати працівника, а також вплине на конкурентоспроможність компанії у цілому.

Організацію системи моніторингу розвитку персоналу компанії «Сігма Софтвеа» рекомендується проводити з максимальною залученістю відділу кадрів та лінійних керівників. Для визначення результативності запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу рекомендується оцінити досягнення загального рівня якості управління персоналом, що включає такі показники, як стабільність персоналу, продуктивність та економічні показники роботи персоналу.

Розвиток персоналу ІТ-компанії безпосередньо впливає на підвищення продуктивності праці, а отже, на підвищення якості та конкурентоспроможності компанії.

На основі аналізу показників фінансової діяльності компанії «Сігма Софтвеа» визначаються рівні досягнення показників якості управління персоналом, де 4 бали – максимальний показник, 1 – мінімальний показник (таблиця 3.6.).

Таблиця 3.6

Пропонована шкала рівнів досягнення загальних показників якості управління розвитком персоналу компанії «Сігма Софтвеа»

Показник \ Рівень досягнення	4	3	2	1
Продуктивність, млн. грн.	126,50-148,00	106,00-125,50	80,50-104,00	59,00-80,50
Економічна ефективність, млн. грн.	18,25-24,00	13,50-28,25	10,50-14,50	6,00-10,50

Стабільність, млн. грн.	0,50-0,7	0,30-0,50	0,15-0,30	0,10-0,15
-------------------------	----------	-----------	-----------	-----------

На продуктивність праці в компанії «Сігма Софтвеа» впливає багато факторів, але враховуючи специфіку компанії, а саме інформаційні технології, технологічний прогрес та людські ресурси мають важливе значення.

Для збереження конкурентоспроможної позиції на ринку компанія «Сігма Софтвеа» повинна постійно вдосконалювати технології за рахунок розвитку персоналу в ІТ-галузі, що підвищить рівень продуктивності праці.

Стабільність персоналу визначено на рівні 80% через необхідність збереження та оновлення кадрового потенціалу.

Розраховуючи економічну ефективність людських ресурсів в компанії «Сігма Софтвеа», важливе значення має вирішення проблеми моніторингу розвитку персоналу та його об'єктивного оцінювання, що відповідно впливає на фінансовий стан компанії та конкурентну позицію на ринку.

У сучасних умовах важливою умовою, що забезпечує успіх компанії в галузі ІТ, є постійне вдосконалення якості розробки та управління людськими ресурсами, що підвищує економічну ефективність персоналу [53, с.415].

Аналізуючи показники стабільності та продуктивності персоналу компанії «Сігма Софтвеа» у 2019 році, можна зробити висновок, що якість управління персоналом знаходиться на досить високому рівні, але ефективність роботи персоналу досить низька, щоб залишатися конкурентоспроможними у сфері інформаційних технологій. Це в першу чергу свідчить про необхідність впровадження заходів щодо підвищення економічної ефективності персоналу.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу забезпечить ріст економічних показників шляхом впровадження умов для особистісного та професійного розвитку людських ресурсів [4, с.425]. Витрати на впровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу також покращать рівень задоволення потреб співробітників у самореалізації та кар'єрному рості, що в свою чергу матиме позитивний вплив на зменшення плинності кадрів, а також на об'єктивне підвищення.

Необхідно також проаналізувати ефективність впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на основі збалансованої системи показників, а саме прибутку компанії, доходу від реалізації продукції та послуг, продуктивності праці тощо.

Пропонується побудувати регресійну модель з ціллю визначення факторів, які мають найбільший вплив на динаміку обсягу виручки в компанії «Сігма Софтвеа» від кількості реалізованих продуктів та послуг високої якості.

Побудова такої моделі дасть змогу оцінювати фактори, такі як економічна результативність персоналу та плинність кадрів. Формування регресійної моделі допоможе також визначити ступінь їх впливу на результативну ознаку. Статистичне оцінювання параметрів сформованої регресійної моделі продемонстровано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінювання показників регресійної моделі залежності виручки від кількості реалізованих продуктів та послуг компанії «Сігма Софтвеа»

Показники	Параметри регресійної моделі	Помилка	t-критерій	p-рівень
Вільний член рівняння	301058,7	0,0535	59139,37	0,0158
Плинність кадрів ( $x_1$ )	- 38757,5	0,1452	2861,66	0,0214
Економічна результативність ( $x_2$ )	12845,4	0,1452	2907,70	37

Регресійна модель залежності виручки від кількості реалізації продуктів та послуг компанії «Сігма Софтвеа» має вигляд:

$$y = 301058,7 - 38757,5x_1 + 12845,4x_2 \quad (3.1)$$

Отже, можна зробити висновок, що зв'язок між факторами впливу та залежною змінною є досить тісним. Отримана регресійна модель для компанії «Сігма Софтвеа» підтверджує, що найвагомий фактором впливу на збільшення виручки у компанії, пов'язаної із постачанням продуктів та послуг є зниження рівня плинності кадрів. Проведені розрахунки вказують на те, що найменше падіння показника плинності кадрів (на 1%), зумовить зниження об'єму виручки від збуту продуктів та послуг щонайменше на 38,7 тис. грн.

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу компанії «Сігма Софтвеа», що передбачає розвиток таких методів як «Assessment Center» та «360-градусів», можна очікувати значне зниження плинності кадрів (на 7%). Також, очікується зростання витрат, що спрямовані на розвиток персоналу – 7000 грн. на кожного працівника в місяць.

На основі комплексної оцінки якості розвитку персоналу, саме несистематичність та необгрунтованість проведення заходів розвитку персоналу, що впливають на подальше просування по службі персоналу, є однією із основних причин плинності кадрів у компанії «Сігма Софтвеа».

Систематичний моніторинг розвитку персоналу впливатиме на підвищення якості управління персоналом загалом. Із урахуванням фінансового стану компанії можливе підвищення витрат на розвиток персоналу на 6 тис. грн. на кожного працівника в місяць.

Щоб оцінити економічну ефективність реалізації запропонованих заходів необхідно проаналізувати динаміку економічних показників діяльності компанії «Сігма Софтвеа» за 2019 р. та його діяльність при умові впровадження системи моніторингу розвитку персоналу (табл. 3.8.).

Таблиця 3.8

Прогнозні оцінки зростання ефективності економічної діяльності залежно від реалізації запропонованих заходів у компанії «Сігма Софтвеа»

Показник	Темп приросту, %
Продуктивність, тис. грн (рік/особа)	4,20
Плинність кадрів, %	-43,46
Економічна результативність, грн./люд.	1,49
Витрати на розвиток персоналу до фонду оплати, %	47,89
Виручка від реалізації, грн./люд.	13,47

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу компанії вплине на зниження плинності персоналу. Також, згідно із проведеним аналізом, очікується збільшення продуктивності праці на 4,2% особу. В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний

вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни у компанії «Сігма Софтвеа» призведуть до підвищення економічної результативності.

## ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання – вдосконалення системи управління розвитком персоналу української ІТ-компанії «Сігма Софтвеа». Отримані результати дозволяють зробити висновки, що існуючий механізм розвитку персоналу у вітчизняних ІТ-компаніях потребує впровадження нових підходів з урахуванням досвіду провідних зарубіжних компаній для забезпечення конкурентоспроможності на ринку інформаційних технологій.

Мету роботи, що полягає в розробці пропозицій щодо вдосконалення системи розвитку персоналу в компанії «Сігма Софтвеа» досягнуто. Вона була досягнута шляхом рішень конкретних задач, а саме:

- розглянуто сутність та економічний зміст розвитку персоналу компанії;
- визначено базисні принципи формування системи управління розвитком персоналу компанії та її складові;
- досліджено науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності управління розвитком персоналу компанії;
- систематизовано основні показники, що відображають стан розвитку кадрового потенціалу ІТ-компаній;
- проаналізовано особливості та тенденції розвитку персоналу компаній;
- проведено аналіз особливостей та прогнозування тенденцій розвитку персоналу компанії «Сігма Софтвеа»;
- проведено діагностику системи управління розвитком персоналу компанії;
- проведено оцінювання кадрового потенціалу компанії;

визначено стратегічні альтернативи вдосконалення системи розвитку персоналу компанії;

розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи моніторингу розвитку персоналу компанії «Сігма Софтвеа»;

обґрунтовано доцільність реалізації запропонованих заходів.

У сучасних умовах, компанії, які здійснюють успішну економічну діяльність мають спрямовувати свої зусилля не лише на досягнення фінансових результатів, а й на розробку своїх програм розвитку персоналу. За останній час концепція розвитку персоналу стала невід'ємною частиною стратегії великої кількості компаній.

Управління розвитком персоналу ІТ-компаній повинно базуватися на довгострокових цілях, які можуть бути визначені шляхом розробки та реалізації стратегії сталого розвитку. Окрім того, завдання, які стоять перед управлінням ІТ-компанією на засадах розвитку персоналу, повинні бути досяжними, вимірювальними, логічними та структурованими, що вимагає здійснення науково-прикладних досліджень та активізації співпраці науково-дослідних установ.

Аналізуючи баланс компанії «Сігма Софтвеа» за останні роки, можна зробити висновок, що значення доходу та прибутку компанії мають тенденцію до стрімкого росту. Так, рівень чистого доходу (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 р. зріс на 25,11% та склав 866,76 млн. грн. порівняно з 2017 р. Чистий прибуток у 2018 р. склав 24,99 млн. грн., що на 31,4% більше, ніж попереднього року.

Проте загрозами компанії «Сігма Софтвеа» є нестача кваліфікованого управлінського персоналу на проектах, неможливість постійного обміну знаннями серед технічних спеціалістів та надмірний контроль використання нових технологій у проектах.

Проведене дослідження компанії «Сігма Софтвеа» дозволило виявити також проблеми зниження продуктивності праці та мотивації персоналу,



збільшення рівня плинності кадрів, що пов'язано із неефективною системою моніторингу розвитку кадрового потенціалу.

На основі комплексної оцінки якості розвитку персоналу компанії, саме несистематичність та необгрунтованість проведення заходів розвитку персоналу, що впливають на подальше просування по службі персоналу, є однією із основних причин плинності кадрів. Систематичний моніторинг розвитку персоналу впливатиме на підвищення якості управління персоналом загалом.

У компанії «Сігма Софтвеа» наявні проблеми з об'єктивним підвищенням рівня заробітної плати, що пов'язано з відсутністю системи моніторингу розвитку персоналу, індивідуальних планів кар'єрного росту тощо. Аналіз чисельності персоналу за минулий рік показує, що кількість працівників за останній рік зросла на 15,7%. Це пов'язано із швидким розвитком компанії, збільшенням кількості клієнтів. Продуктивність праці одного працівника зменшилась на 6,88%.

У компанії виявлено проблеми неефективності використання кадрового потенціалу, оскільки плинність кадрів зростає, наймаються нові працівники, проте продуктивність падає. Коефіцієнт плинності кадрів за досліджуваний період хоча і скоротився на 4% і склав 10.26%, проте вказує на наявність проблеми.

Проаналізувавши причини звільнення персоналу в компанії «Сігма Софтвеа», можна зробити висновок, що основною причиною звільнення є невдоволення заробітною платою, а також недостатній рівень професійної підготовки. Динаміка показників заробітної плати, вказують на те, що темпи зростання заробітної плати значно підвищувалися порівняно з попередніми роками, проте це було пов'язано з економічними причинами.

Проведені розрахунки вказують на те, що найменше падіння показника плинності персоналу в компанії зумовить зменшення об'єму виручки від збуту продуктів та послуг щонайменше на 38757,5 грн.

Отже, у сучасних умовах однією з найважливіших умов, що забезпечують компанії успішне функціонування в ІТ галузі, є постійне поліпшення якості розвитку та управління людськими ресурсами, у результаті чого підвищується економічна результативність персоналу.

Отже, з метою підвищення конкурентоспроможності компанії «Сігма Софтвеа» за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідним є впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу, що підтверджується основними потребами працівників.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що розроблена система моніторингу розвитку персоналу спрямована на забезпечення оптимального рівня якості управління персоналом.

Підвищення результативності діяльності працівників управлінських посад залежить від удосконалення оцінки якості їх трудової діяльності. Тому впровадження комплексної оцінки якості розвитку персоналу на основі запропонованої збалансованої системи показників є об'єктивною передумовою створення ефективної системи управління діяльністю компанії «Сігма Софтвеа».

Упровадження комплексу заходів щодо підвищення якості управління персоналом приводить до збільшення продуктивності праці, підвищує рівень інноваційної активності працівників, сприяє створенню здорового психологічного клімату в колективі. Усе це дозволяє забезпечити підвищення якості й конкурентоспроможності продукції та сприяє зростанню економічних результатів діяльності компанії.

Використання кадровою службою компанії системи моніторингу дозволить побудувати дієву систему розвитку працівників для ефективного виконання покладених на них функцій.

Паралельне впровадження методів «Assessment Center» та «360 градусів» допоможе вдосконалити систему моніторингу розвитку людських ресурсів:

збільшиться об'єктивність оцінки, так як результати дослідження формуватимуться не лише комісією, а групою незалежних спостерігачів;

збільшиться імовірність об'єктивності оцінки, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність прийняття рішень керівництвом компанії;

вдосконалиться процедура просування по службі, оскільки «Assessment Center» та «360 градусів» допоможуть приймати більш прозорі рішення;

працівники зможуть оцінити власні сильні та слабкі сторони, що вплине на їх подальший розвиток;

впровадження регулярного проведення «Assessment Center» допоможе відділу управління кадрами створити систему моніторингу прогресу в розвитку професійних та особистих навиків персоналу, що в свою чергу дозволить компанії мати повну інформацію щодо власного трудового потенціалу;

проведення «Assessment Center» має навчальний характер, де працівники обмінюються досвідом та встановлюють ділові комунікації.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу компанії «Сігма Софтвеа» сприятиме створенню нової інформаційної бази для підтримки прийняття рішень лінійних менеджерів.

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу компанії «Сігма Софтвеа», можна очікувати значне зниження плинності персоналу на 7%. У свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни у компанії «Сігма Софтвеа» призведуть до підвищення продуктивності праці та економічної результативності.

## RESUME

The main asset of any company in the information technology area are people, their intelligence, creativity and ability to create and implement high-tech solutions during the business internationalization and high competitiveness. Therefore, the success and development of the IT company is built from a strong human resource management system.

Nowadays, companies that carry out successful economic activities should focus their efforts not only on achieving the financial results, but also on the management of the IT personnel development. Recently, this concept has become a strategic focus of many companies.

Management of personnel development of IT companies should be based on long-term goals that can be defined by developing and implementing a strategy for sustainable development. Additionally, the management of an IT company priority in the staff development must be achievable, measurable, logical and structured. It requires the implementation of recent scientific researches and enhanced cooperation of research institutions.

Thus, the relevance of the research topic is based on the rapid development of the information technology industry. Competition is constantly growing, so a prerequisite for the successful operation of the company and its development is to ensure a high level of human resource management system. Knowledge and proper

use of the information technologies, understanding of market trends significantly improve productivity, open new opportunities and allow you to remain a market leader. That's why it is required to develop a mechanism to improve the quality of human resources in the company.

Ukrainian approaches to personnel development management are reflected in the works of famous economists M.I. Tugan-Baranovsky and I.V. Vernadsky, where scientists have revealed the concept of the variety of human needs.

M.A. Vitke, O.K. Gastev investigated the organization of workflow and management. P.M. Kerzhentsev argued that personnel management of different companies has many common features, so it is advisable to share experiences and form generally accepted principles of management.

At the same time, according to P. Jung, staff development is a systematic process that focuses on the formation of employees who meet the needs of the company, and, at the same time, to study and develop the productive and educational potential of the company's employees.

The aim of the work is to reveal effective tools and improve practical recommendations for the use and development of human resources in the IT industry. The goal of the study led to the solution of the following tasks:

- to consider the essence and economic content of the company's staff development;

- to determine the basic principles of formation of the personnel development management system of the company and its components;

- to study scientific and practical approaches to the formation and evaluation of the effectiveness of personnel development management of the company;

- to systematize the main indicators that reflect the state of development of human resources of IT companies;

- to analyze the features and trends of personnel development of companies in Ukraine;

- to analyze the features and forecast trends in the development of Sigma Software staff;

to substantiate the feasibility of implementing the proposed measures.

The object of the study is the process of managing the development of personnel of IT companies in the context of business internationalization and growing competition in the information technology market.

The subject is the theoretical basics for improving the efficiency of personnel development management of the Ukrainian IT company Sigma Software.

The master's thesis used a set of general and specific scientific methods:

method of systematization and generalization (definition of economic categories, their relationship, formation of conclusions and proposals);

monographic and system-structural analysis (for economic substantiation of the set tasks);

calculation-constructive (determination of ways of development of processes taking into account change of interconnected factors);

situational-evaluation (determination of qualitative indicators of human resources use);

questionnaires (employees of the IT company);

graphic (visualization of theoretical research results, trends in economic processes);

factor analysis (study of the influence of factors on the company's results).

The scientific novelty of the obtained research results is the development of theoretical, methodological, and practical recommendations for improving the system of monitoring the development of personnel in the management of the company in the field of information technology.

To obtain the analytical information there was used the economic books of native and foreign authors, materials, periodicals, statistical data collections and financial reporting company "Sigma Software" for the 2017-2019 years.

The recommendations and proposals developed in the thesis on improving the system of monitoring the development of the company's personnel were presented to the management of Sigma Software, which recognized the possibility of practical

application in the future of certain proposals in the development of personnel management.

The result of the study is a theoretical generalization and solution of a scientific and practical problem - improving the management system of personnel development of the Ukrainian IT company "Sigma Software". The obtained results allow us to conclude that the existing mechanism of personnel development in domestic IT companies requires the introduction of new approaches taking into account the experience of leading foreign companies to ensure competitiveness in the information technology market.

Analyzing the balance sheet of Sigma Software in recent years, we can conclude that the value of income and profits of the company tend to grow rapidly. Thus, the level of net income (revenue) from sales of products (goods, works, services) in 2018 increased by 25.11% and amounted to UAH 866.76 million, compared to 2017. Net profit in 2018 amounted to UAH 24.99 million, which is 31.4% more than in the previous year.

However, the threats of Sigma Software are the lack of qualified management staff on projects, the impossibility of constant exchange of knowledge among technical specialists and excessive control over the use of new technologies in projects.

Sigma Software's research also revealed problems of declining productivity and staff motivation, increasing staff turnover, which is due to the inefficient system of monitoring human resources development.

Sigma Software has problems with objective salary increases due to the lack of a system for monitoring staff development, individual career plans, etc. The company has identified problems with inefficient use of human resources, as staff turnover increases, new employees are hired, but productivity falls.

After analyzing the reasons of people leaving the company Sigma Software, we can conclude that the main reason for leaving is dissatisfaction with wages, as well as insufficient training. Wage dynamics indicate that wage growth rates have increased significantly compared to previous years, but this was due to economic reasons.

Therefore, in order to increase the competitiveness of Sigma Software by improving the system of personnel development, it is necessary to implement a holistic process of planning, evaluation and training of personnel, which is confirmed by the basic needs of employees.

The generalization of the research results allows us to state that the introduction of a comprehensive assessment of the quality of staff development on the basis of the proposed balanced scorecard is an objective prerequisite for creating an effective management system for Sigma Software.

The introduction of a set of measures to improve the quality of personnel management leads to increased productivity, increases the level of innovation activity of employees, and contributes to the creation of a healthy psychological climate in the team. All this allows to increase the quality and competitiveness of products and contributes to the growth of economic results of the company.

The use of the company's monitoring service by the company's personnel department will allow building an effective system of employee development for the effective performance of the functions assigned to them.

Parallel implementation of the "Assessment Center" and "360 degrees" methods will help to improve the system of monitoring human resources development:

the objectivity of the assessment will increase, as the results of the study will be formed not only by the commission, but by a group of independent observers;

the probability of objectivity of assessment will increase, which in turn will positively affect the effectiveness of decision-making by the company's management;

the promotion procedure will be improved, as the "Assessment Center" and "360 degrees" will help to make more transparent decisions;

employees will be able to assess their own strengths and weaknesses, which will affect their further development;

the introduction of a regular "Assessment Center" will help the human resources department to create a system for monitoring progress in the development



of professional and personal skills of staff, which in turn will allow the company to have full information about its own work potential;

"Assessment Center" has an educational nature, where employees share experiences and establish business communications.

The introduction of Sigma Software's staff development monitoring system will help create a new information base to support the decision-making of managers.

With the implementation of the proposed system of monitoring the development of personnel of the company Sigma Software, we can expect a significant reduction in staff turnover by 7%. In turn, increasing the cost of human resources development will have a positive impact on increasing sales of products and services. Such changes at Sigma Software will increase productivity and economic efficiency.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алехина О. О. О влиянии руководителя на эффективность управления производством и персоналом // Проблемы теории и практики управления / Алехина О. О., Удалов Ф.Г., Кулагова И.А. – 2011. – № 1. – с. 60-65.

2. Аникин Б.А, Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие для студ. вузов / Государственный университет управления. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 287с.

3. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр.пер. с англ./Науч.ред. и авт. авт. предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.

4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2009. – 848с.

5. Базаров Т. Ю. Авторские разработки моделей компетенций // Организационная психология / Базаров Т. Ю., Ерофеев А. К.. – 2014. – № 4. – с. 74-92.

6. Бестужева С. В. Напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових перетворень в Україні С. В. Бестужева, Д. О. Решетняк // Бізнес-навігатор. 2018. – № 1 (44). – С. 21-26.

7. Бестужева С. В. Управління персоналом у сфері міжнародного бізнесу на основі компетентнісного підходу / С. В. Бестужева // Сучасне матеріалознавство та товарознавство: теорія, практика, освіта : матеріали VII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 12-13 берез. 2020 р. – Полтава : ПУЕТ, 2020. – С. 190-192.

8. Білик М. Д. Фінансовий аналіз: навч. посіб. [Текст] / М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.М. Притуляк, Н.Ю. Невмержицька. - К.: КНЕУ, 2005. - 592 с.

9. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: підручник. В 2 т. [Текст]/ И.А.Бланк. - К.: Ника-Центр, 2011. - 512 с.

10. Бравар Ж-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / В.А. Денисов (пер.с англ.). — Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007., 251с.

11. Бродский Б. Е. Антикризисное управление // Бродский Б.Е., Жарковская Е.П., Бродский И.Б.. – М.: Омега-Л, 2009. – 432 с.

12. Гейер Г. В. Управление в условиях инновационной конкуренции / Донец. гос. ун-т экономики и торговли им. М.Туган-Барановского. – Донецк: Норд-Пресс, 2006. – 305 с.

13. Гончарова, С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ [Текст] / С. Ю. Гончарова // Управління розвитком. – 2010. – № 6(82). – С. 34-39.

14. Губина О.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: практикум. [Текст] / О.В. Губина, В.Е. Губин 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ФОРУМ, ИНФРА-М, 2012. - 192 с

15. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного

середовища / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8 (110). – С. 92–102.

16. Дэйв Ульрих. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации // Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. – М.: «Вильямс», 2006. – С. 304.

17. Деркач А. А. Акмеологические основы развития профессионала. – М.: МПСИ, 2004. – 752с.

18. Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. – М.: Вершина, 2005. – 760с.

19. Друкер Питер. Практика менеджмента / Питер Друкер. — М.: «Вильямс», 2007. - 400 с.

20. Егоршин А. П. Методология управления трудовыми ресурсами [Текст]: моногр. / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.

21. Ефремова А .А. Факторы и пути повышения производительности труда // Инновационная наука / Ефремова А .А., Солонинчик К.. – 2015. – с. 76-80.

22. Зайцева Н. А. Управление персоналом в гостиницах. / учебное пособие. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 416 с.

23. Зарукина Е. В. Активные методы обучения: рекомендации по разработке и применению: учеб.-метод. пособие / Е. В. Зарукина, Н. А. Логинова, М. М. Новик. СПб.: СПбГИЭУ, 2010. – 59 с.

24. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993. – 274 с.

25. Калина, А.В. Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку [Текст] / А.В. Калина // Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.: в 2 т. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – Т. 2. – С. 250- 254.

26. Ключков А.К., КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо., 2010. – 301 с.

27. Кован С. Е. Теория антикризисного управления предприятием // Кован С.Е., Мокрова Л.П., Ряховская А.Н.. – М.: Изд-во «КноРус», 2009. – 160 с.
28. Кожанова Е.Ф. Економічний аналіз : навч. посібн. / Кожанова Е.Ф., Отенко И.П., Серікова Т.М., Куликов П.М. / Харківський національний економічний університет. - [Третье вид., перероб. и доп.]. - Х.: ХНЭУ, 2009. - 124 с.
29. Комар Ю. М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: моногр. / Ю. М. Комар. – Донецьк : СПД Купріянов, 2008. – 358 С.
30. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление. – М.: Изд-во «КноРус», 2009. – 512 с.
31. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: «Кондор», 2003. – 296 с.
32. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // Економічні науки - Кіровоград, 2005. – С. 155-163.
33. Лесечко М. Д. Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд / М.Д.Лесечко, А.О.Чемерис, Р.М.Рудніцька; Львів регіон. ін-т держ упр. Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. – Львів, 2003. — 84 с.
34. Малахова, В.М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз [Текст] / В.М. Малахова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту. Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2007. – вип. 12. Ч. 1. – С. 266-273.
35. Матросов А.Д., Дюжев В.Г., Погорелов И.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Д. Матросов, В.Г. Дюжев и др. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2007. – 224с.
36. Митин А.Н. Антикризисное управление персоналом организации / А.Н. Митин, А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева, А. В. Овчинников. – СПб.: Питер, 2005. – 272 с.

37. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова. — М. : Проспект, 2013. — 72 с.

38. Морнель П. Технологии эффективности найма. Новая система оценки и отбора персонала. - М.: Национальный космический банк; Хорошая книга, 2005. – 264 с.

39. Неплюева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала // Справочник кадровика. - 2004. № 1. С. 90-92

40. Одегов, Ю. Г. Управління персоналом [Текст] / Ю. Г. Одегов, - М.: Фінстатінформ, 2007.- С. 142.

41. Онікієнко В.В., Ємельяненко Л.М., Терон І.В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України (За ред. В.В. Онікієнка). – К.: РВПС України НАН України, 2006. – 480 с.

42. Перова А.А. Методы оценки эффективности службы управления персоналом организации // Инновационная наука. – 2015. – № 12. – с. 217-220.

43. Прейзер Л. О концептуальной схеме функций и квалификации специалистов по информационным системам // Проблемы теории и практики управления. – 2002.

44. Рудьєв В. А..Менеджмент. Навч. посіб. // Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

45. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – М. :Вершина, 2006. – 224с.

46. Сардак, С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – С. 45-51.

47. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 408 с.

48. Сівашенко, Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу [Текст] / Економічний аналіз. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 8. Ч. 2. – С. 315-317.

49. Сластенин В.А. и др. Педагогика: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов; Под ред. В.А. Сластенина -- М.: Издательский центр "Академия", 2002. - 576 с.

50. Спенсер М. Л. Компетенции. Модели максимальной эффективности работы / Лайл М. Спенсер ; [пер. с англ.]. – М. : HIPPO Publishing, 2010. – 384 с.

51. Стахів, О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації [Текст] / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 1. – С. 29-35.

52. Тарасова С. И. Комплексная оценка персонала / С. И. Тарасова, Е. В. Галеев // Высшее образование в России. – 2010. – № 10. – С. 68–72.

53. Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С. Управление человеческими ресурсами. 5-е изд. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 752 с.

54. Травин В. В. Управление человеческими ресурсами / Серия: Модульная программа "Руководитель XXI века" // Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б.. – Изд-во: Дело АНХ, 2009. – 128 с.

55. Уорд П. Метод 360 градусов / П. Уорд ; [пер. с англ.]. – М. : HIPPO Publishing, 2006. – 352 с.

56. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. - 2014. - № 6(1). - С. 73-75.

57. Фаткин Л., Морозова К. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности // Проблемы теории и практики управления. – 2001.

58. Федулова Л.І. Концепція інтелектуального капіталу // Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця. – К.: „Основа”, 2006. – С. 187-205.

59. Филатова О. Эмоциональный интеллект как показатель целостного развития личности // Персонал, № 5, 2000. – С. 100 – 103.

60. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів.- К.: Академвидав, 2006. -488с. (Альма-матер).

61. Шмидт В.Р. Молодой специалист на предприятиях запада: подбор, формы работы и поддержка. // Труд за рубежом. - Москва. 2003. №1. С. 39-55.
62. Юнг П. Концепция развития персонала в альянсе VAG / П. Юнг. – М., 1998
63. Янг, Роб. Лидерство в командах: Создание команды. Разрешение конфликтов. Получение желаемых результатов в ходе командной работы / Пер. с англ. Н.А.Новиковой. – М.: НИРО, 2004. – 122 с.
64. Brinkerhoff, R.O., 2006 «Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability» // *Industrial and Commercial Training* – V. 38. – N. 6. – 2006. – pp. 302–307.
65. Bushnell, D. S. (March, 1990). Input, process, output: A model for evaluating training // *Training and Development Journal*, 44(3), 41–43.
66. Ed Michaels *The war for talent* // Ed Michaels; Helen Handfield-Jones; Beth Axelrod // Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 2001.
67. Kirkpatrick, D. (1996). Revisiting Kirkpatrick's four-level-model // *Training & Development*, 1, 54-57.
68. Richey, R. C. (1992). *Designing Instruction for the Adult Learner*. London : Kogan Page Limited, Vol. 7 No. 5, pp. 6-18.
69. Taylor, P. J., D. F. Russ-Eft, and D. W. L. Chan. 2005. A meta-analytic review of behavior modeling training // *Journal of Applied Psychology* 90:692-709.
70. Tyson S. Human resource strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance / S. Tyson // *International Human Resource Management*. – 1997 – Vol. 8. – № 3. – P. 277-290.
71. Щепілова О. І., Король М. В. Застосування засобів моделювання для аналізу гендерної нерівності у сфері інформаційних технологій в Україні та світі. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 165–171.
72. Державна служба статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
73. Дослідження Киркпатріка і Локка. Сучасні проблеми науки та освіти. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kubankrkk.ru/uk/issledovaniya-s-kirkpatrika-i-e-lokka-sovremennye-problemy.html>

74. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/ua>

75. Модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1434>

76. Портрет ІТ-спеціаліста — 2019. Інфографіка. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2019/?from=doufr>

77. Як оцінити ефективність навчання по Кіркпатрік. Сучасні проблеми науки та освіти. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://solydus.ru/uk/kak-ocenit-effektivnost-obucheniya-po-kirkpatriku-sovremennye-problemy.html>

78. About startups Sigma Software. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sigma.software/about/startups>

79. Automation and cybersecurity are becoming increasingly important in outsourcing decisions. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.atkearney.com/digital-transformation/gсли/2019-full-report>

80. Board directors Sigma Software. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sigma.software/about/board-directors>

81. Client database of Sigma Software. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sigma.software/about/clients>

82. Corporate social responsibility report 2019. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sigma.software/reports/csr-report-2019/>

83. Eclipse SP становиться Сигма Украина. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/news/eclipse-sp-sigmaukraine/>

84. Enterprise solutions of Sigma Software. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sigma.software/solutions>

85. History and mission Sigma Software – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sigma.software/about/history-and-mission>



86. Industries Sigma Software. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sigma.software/industries>

87. КРІ простыми словами. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.alldirector.ru/kpi-простыми-словами/>

88. Management team Sigma Software. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sigma.software/about/management-team>

89. Our offices and contacts Sigma Software. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sigma.software/about/our-offices-and-contacts>

90. Your Reliable Technology Partner Sigma Software. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sigma.software/>