

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри міжнародної
економіки і менеджменту
Протокол № 21 від 30.08.2025 р.



ПОГОДЖЕНО

Проректор з навчально-методичної
роботи

Каріна НЕМАШКАЛО

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ-КОМПАНІЯХ

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право»
Спеціальність	D3 «Менеджмент»
Освітній рівень	перший (бакалаврський)
Освітня програма	«Міжнародний менеджмент»

Статус дисципліни

вибіркова

Мова викладання, навчання та оцінювання

українська

Розробник:

к.е.н., доцент

Маріанна ГОРОБИНСЬКА

Завідувач кафедри
міжнародної економіки
і менеджменту

Олена КОТ

Гарант програми

Інна ДИБАЧ

Харків
2025

ВСТУП

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та стрімкого розвитку інформаційних технологій управління персоналом в ІТ компаніях набуває стратегічного значення як ключовий чинник забезпечення інноваційності, конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу. Специфіка ІТ-сфери, що характеризується високою мобільністю кадрів, глобалізацією ринку праці, зростанням ролі дистанційної зайнятості та дефіцитом висококваліфікованих фахівців, вимагає застосування сучасних підходів до рекрутингу, мотивації, розвитку талантів і формування корпоративної культури. Для українських ІТ компаній, особливо в умовах воєнного стану та адаптації до глобального цифрового середовища, ефективне управління людським капіталом є важливою передумовою збереження позицій на міжнародному ринку та забезпечення довгострокового зростання.

Метою курсу є формування системи знань, умінь і практичних навичок щодо теоретичних засад і методико-практичного інструментарію управління персоналом в ІТ компаніях з урахуванням галузевої специфіки та сучасних цифрових тенденцій.

Основними завданнями викладання курсу «Управління персоналом в ІТ компаніях» є вивчення особливостей формування кадрової стратегії в ІТ-сфері; опанування сучасних методів підбору, адаптації, оцінювання та розвитку персоналу; обґрунтування систем мотивації й утримання талантів; ознайомлення з інструментами управління ефективністю команд, побудови корпоративної культури та застосування HR-аналітики; формування практичних навичок використання цифрових HR-технологій у діяльності ІТ компаній.

Предметом курсу є сукупність соціально-економічних, організаційних та управлінських відносин, що виникають у процесі формування, розвитку та використання персоналу в ІТ компаніях.

Об'єктом курсу є процеси управління людськими ресурсами в ІТ компаніях у контексті цифрової економіки.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен уміти розробляти HR-стратегію ІТ компанії; застосовувати сучасні методи рекрутингу та оцінювання персоналу; формувати системи мотивації та розвитку талантів; аналізувати ефективність управління персоналом із використанням HR-метрик; впроваджувати цифрові інструменти управління людським капіталом та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Навчальна дисципліна «Управління персоналом в ІТ компаніях» належить до вибіркових дисциплін професійного циклу.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна, представлено в табл. 1.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
РН 3	ЗК 9; ЗК 10
РН8	ЗК 3; ЗК 5
РН10	ЗК 9
РН11	ЗК 3; ЗК 8
РН 16	ЗК 9

де: ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

РН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

РН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації

РН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

РН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

РН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Основи управління персоналом в ІТ-компанії

Тема 1. Сутність управління персоналом та його роль в процесі розвитку організації

1.1. Управління персоналом: передумови розвитку, сутність, функції, принципи та види.

Характеристика категорій сфери управління персоналом та їх взаємозв'язок. Еволюція підходів до управління персоналом у сучасних організаціях. Сутність поняття «управління персоналом». Основні функції управління персоналом (планування, добір, адаптація, мотивація, розвиток, оцінювання). Принципи управління персоналом. Види та моделі управління

персоналом (традиційна, стратегічна, компетентнісна, цифрова). Роль людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності організації.

1.2. Об'єкт і суб'єкти управління персоналом та їх роль у формуванні організаційного розвитку.

Поняття об'єкта та суб'єктів управління персоналом. Роль керівників і HR-служб у реалізації кадрової політики. Взаємодія персоналу та менеджменту в системі управління. Місце управління персоналом у загальній системі менеджменту організації. Значення HR-стратегії у досягненні стратегічних цілей підприємства. Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом.

1.3. Показники та інструменти оцінювання ефективності управління персоналом у процесі розвитку організації.

Характеристика основних показників ефективності управління персоналом: продуктивність праці, плинність кадрів, рівень залученості, витрати на персонал, HR-метрики. Методи оцінювання результативності персоналу. Використання HR-аналітики в управлінні розвитком організації. Вплив систем мотивації та розвитку талантів на організаційне зростання. Аналіз сучасних тенденцій управління персоналом у контексті цифровізації та глобалізації.

Тема 2. Особливості управління персоналом в ІТ-компаніях

2.1. Специфіка HR-менеджменту в ІТ-сфері.

Поняття HR-менеджменту в ІТ-компаніях. Характеристика ІТ-ринку праці як висококонкурентного, глобалізованого та динамічного середовища з дефіцитом кваліфікованих кадрів. Вплив цифровізації та глобалізації на процеси рекрутингу, адаптації та управління персоналом. Особливості роботи з ІТ-фахівцями: орієнтація на проєктну діяльність, високий рівень автономності, потреба у постійному професійному розвитку, значення гнучких умов праці. Agile-підходи до управління персоналом (Scrum, Kanban, Lean), кросфункціональні команди, швидке прийняття рішень та ітеративне планування як основа сучасного HR в ІТ.

2.2. Кадрова стратегія ІТ-компанії та формування команд

Поняття кадрової (HR) стратегії ІТ-компанії. Узгодження HR-стратегії з бізнес-цілями організації. Планування потреб у персоналі, формування кадрового резерву, розвиток талантів. Особливості створення проєктних та кросфункціональних команд. Ролі в ІТ-командах (розробники, тестувальники, DevOps, product owner, scrum master). Значення корпоративної культури, спільних цінностей та комунікацій для ефективної командної роботи. Вплив різноманітності (diversity) та інклюзії на інноваційність і результативність команд.

2.3. Оцінювання ефективності управління персоналом в ІТ

Поняття оцінювання ефективності HR-процесів в ІТ-компаніях. HR-аналітика як інструмент прийняття управлінських рішень. Основні показники: плинність кадрів, рівень залученості персоналу, час закриття вакансій,

продуктивність команд, задоволеність співробітників. Використання метрик результативності (KPI, OKR) для оцінки внеску персоналу в досягнення бізнес-цілей. Роль зворотного зв'язку, регулярних опитувань та performance review у підвищенні якості управління людськими ресурсами.

Тема 3. Рекрутинг та підбір: методи відбору персоналу в ІТ-компаніях

3.1. Рекрутинг в ІТ-компаніях: сутність, етапи та джерела пошуку.

Поняття рекрутингу в ІТ-сфері як стратегічного процесу залучення висококваліфікованих фахівців. Основні етапи рекрутингу: аналіз потреб у персоналі, формування профілю кандидата, пошук і залучення претендентів, первинний скринінг, проведення співбесід, прийняття рішення та оформлення найму. Канали залучення кандидатів: професійні платформи (LinkedIn, Djinni), спеціалізовані ІТ-портали, соціальні мережі, рекомендації співробітників (referral programs), рекрутингові агентства, хакатони та ІТ-івенти. Employer branding як інструмент формування позитивного іміджу роботодавця та підвищення привабливості компанії на ринку праці.

3.2. Методи відбору ІТ-персоналу

Поняття відбору персоналу в ІТ-компаніях. Основні методи оцінювання кандидатів: технічні співбесіди для перевірки професійних знань, тестові завдання та coding challenges, аналіз портфоліо або GitHub-проектів. Оцінка soft skills: комунікабельності, командної взаємодії, адаптивності, критичного мислення. Використання онлайн-інструментів і платформ для відбору (HackerRank, Codility, TestGorilla, Zoom, ATS-системи). Комплексний підхід до оцінювання як поєднання технічних і поведінкових критеріїв.

3.3. Адаптація та оцінка ефективності рекрутингу

Поняття адаптації (онбордингу) нових співробітників в ІТ-компаніях. Основні етапи онбордингу: ознайомлення з корпоративною культурою, проектами, інструментами та командою, призначення наставника, поступове залучення до робочих процесів. KPI рекрутингу: час закриття вакансій, якість найму, рівень утримання нових працівників, задоволеність менеджерів і кандидатів. Аналіз результатів підбору персоналу як основа вдосконалення рекрутингових процесів. Роль зворотного зв'язку та HR-аналітики у підвищенні ефективності рекрутингу.

Тема 4. Управління проектами та командами в ІТ-середовищі

4.1. Основи управління ІТ-проектами.

Поняття управління ІТ-проектами як процесу планування, організації, координації та контролю ресурсів з метою досягнення визначених цілей у встановлені терміни. Життєвий цикл ІТ-проекту: ініціація, планування, реалізація, моніторинг і контроль, завершення. Класичні та гнучкі методології управління проектами. Agile як людиноцентричний підхід до розробки програмного забезпечення. Основні фреймворки: Scrum (ітеративна розробка, спринти, щоденні стендапи), Kanban (візуалізація процесів, обмеження

незавершеної роботи), Lean (оптимізація потоків створення цінності). Роль product owner, scrum master та проєктного менеджера в ІТ-проєктах.

4.2. Формування та розвиток ІТ-команд

Поняття ІТ-команди як кросфункціональної групи фахівців, орієнтованих на спільний результат. Командні ролі: розробники, тестувальники, DevOps-інженери, аналітики, дизайнери, менеджери продукту. Етапи розвитку команди (формування, конфліктування, нормалізація, продуктивність). Роль лідерства у створенні сприятливого психологічного клімату та підвищенні залученості. Управління продуктивністю через постановку цілей, регулярний зворотний зв'язок, координацію завдань і підтримку професійного розвитку. Значення корпоративної культури та ефективних комунікацій у розвитку команд.

4.3. Оцінювання ефективності командної роботи.

Поняття ефективності командної роботи в ІТ-середовищі. Основні критерії оцінювання: досягнення проєктних цілей, дотримання термінів, якість продукту, рівень взаємодії в команді. Використання метрик продуктивності (velocity, burn down chart, cycle time), KPI та OKR. Роль регулярних ретроспектив, performance review і опитувань задоволеності персоналу. Застосування HR-аналітики для оцінки внеску команди в бізнес-результати компанії. Вплив довіри, мотивації та лідерства на ефективність командної діяльності.

Тема 5. Онбординг та інтеграція нових співробітників в ІТ-команду

5.1. Процес онбордингу в ІТ-компаніях

Поняття онбордингу як системного процесу введення нового співробітника в організацію та професійне середовище. Основні етапи онбордингу в ІТ-компаніях: попередня підготовка (pre-onboarding), ознайомлення з корпоративною культурою та цінностями, представлення команди й проєктів, навчання внутрішнім процесам і цифровим інструментам, поступове залучення до виконання робочих завдань. Роль керівника та наставника (mentor) у прискоренні адаптації. Вплив якісного онбордингу на продуктивність, залученість і утримання нових працівників.

5.2. Інструменти адаптації персоналу

Поняття інструментів адаптації в ІТ-середовищі. Основні інструменти: welcome-сесії, адаптаційні чек-листи, внутрішні бази знань, LMS-платформи, корпоративні портали, регулярні зустрічі з керівником, система наставництва. Використання цифрових рішень для дистанційного онбордингу. Соціальна адаптація через командні зустрічі, спільні активності та інтеграцію в корпоративну культуру. Значення зворотного зв'язку на ранніх етапах роботи.

5.3. Оцінка успішності інтеграції

Поняття оцінювання інтеграції нових співробітників. Основні показники успішності адаптації: швидкість входження в робочий процес, рівень залученості, якість виконання завдань, задоволеність працівника та керівника. Використання KPI онбордингу: time-to-productivity, retention rate нових працівників, результати опитувань. Проведення регулярних check-in зустрічей і

probation review. Роль HR-аналітики у вдосконаленні процесів адаптації та зниженні ризику ранньої плинності кадрів.

Змістовий модуль 2. Розвиток та стимулювання персоналу в ІТ-компаніях

Тема 6. Системи оцінки та управління професійним розвитком в ІТ

6.1. Оцінювання компетенцій персоналу

Поняття оцінювання компетенцій в ІТ-компаніях. Основні види компетенцій: технічні (hard skills), поведінкові та управлінські (soft skills), цифрові та комунікаційні навички. Методи оцінювання персоналу: атестація, performance review, 360-градусний зворотний зв'язок, тестування професійних знань, assessment center, аналіз результатів роботи за KPI та OKR. Використання цифрових HR-інструментів для моніторингу рівня компетентності співробітників. Роль регулярної оцінки у виявленні прогалин у знаннях, формуванні індивідуальних планів розвитку та підвищенні ефективності командної роботи.

6.2. Навчання та розвиток ІТ-фахівців

Поняття навчання та професійного розвитку в ІТ-середовищі. Основні форми навчання: внутрішні тренінги, зовнішні курси, онлайн-платформи (Coursera, Udemy, LinkedIn Learning), менторство, коучинг, участь у конференціях та хакатонах. Безперервне навчання (lifelong learning) як ключовий принцип розвитку ІТ-персоналу. Upskilling та reskilling як інструменти адаптації працівників до технологічних змін. Роль корпоративних програм розвитку талантів та knowledge sharing у підвищенні інноваційного потенціалу компанії.

6.3. Планування професійного зростання ІТ-фахівців.

Поняття професійного зростання в ІТ-компаніях. Основні підходи до планування кар'єри: індивідуальні плани розвитку (IDP), вертикальне та горизонтальне просування, розвиток експертних і управлінських треків кар'єри. Визначення цілей розвитку, оцінка поточного рівня компетенцій, формування дорожньої карти професійного зростання. Роль керівників команд і HR у підтримці кар'єрного розвитку співробітників. Вплив прозорих кар'єрних шляхів на мотивацію, залученість та утримання ІТ-фахівців.

Тема 7. Мотивація та заохочення персоналу в ІТ-компаніях

7.1. Теорії мотивації в управлінні ІТ-персоналом.

Поняття мотивації персоналу в ІТ-компаніях. Основні класичні та сучасні теорії мотивації: ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія набутих потреб Д. МакКлелланда, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса, теорія постановки цілей Е. Лока. Застосування теорій мотивації в управлінні ІТ-персоналом з урахуванням специфіки інтелектуальної праці, креативності та автономності спеціалістів. Роль внутрішньої та зовнішньої мотивації у підвищенні продуктивності, залученості

та задоволеності роботою. Значення індивідуального підходу до мотивації співробітників залежно від їх професійного рівня, кар'єрних цілей та особистих цінностей.

7.2. Матеріальна і нематеріальна мотивація в ІТ-секторі.

Поняття матеріальної та нематеріальної мотивації в ІТ-секторі. Матеріальні стимули: заробітна плата, премії, бонуси за результати роботи, опціони на акції, соціальний пакет (медичне страхування, компенсація навчання, спорт). Нематеріальні стимули: професійний розвиток, кар'єрне зростання, визнання досягнень, гнучкий графік роботи, віддалена або гібридна зайнятість, корпоративна культура, підтримка балансу між роботою та особистим життям. Вплив нематеріальних факторів на лояльність та залученість ІТ-фахівців. Поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів як основа ефективної мотиваційної політики.

7.3. Побудова системи винагород та характеристика KPI та OKR для оцінки ефективності ІТ персоналу.

Поняття системи винагород в ІТ-компаніях. Основні елементи системи: фіксована оплата праці, змінна частина (бонуси, премії), довгострокові стимули, нематеріальні заохочення. Принципи побудови ефективної системи винагород: прозорість, справедливість, відповідність результатам роботи, конкурентоспроможність на ринку праці. Використання KPI та OKR для оцінки ефективності персоналу. Індивідуальні та командні винагороди. Вплив системи винагород на утримання талантів, зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності. Роль HR і керівників команд у постійному вдосконаленні системи мотивації відповідно до змін ринку та очікувань працівників.

Тема 8. Управління талантами та кар'єрним розвитком в ІТ-секторі

8.1. Управління талантами в ІТ-компаніях (Talent management)

Поняття управління талантами в ІТ-компаніях. Основні етапи та процеси Talent management: підбір та найм висококваліфікованих фахівців, адаптація нових співробітників, розвиток професійних компетенцій, оцінка ефективності та потенціалу працівників, планування наступництва (succession planning). Основні стратегії: індивідуалізований розвиток співробітників, навчальні програми та менторство, використання систем управління продуктивністю (Performance Management Systems). Важливість відповідності культури компанії очікуванням талановитих спеціалістів та забезпечення мотивації через кар'єрні перспективи, визнання досягнень та бонусні системи.

8.2. Кар'єрне планування та підтримка кар'єрного зростання в ІТ-секторі.

Поняття кар'єрного планування в ІТ-секторі. Класифікація підходів: індивідуальне (самостійне планування розвитку працівником) та організаційне (планування кар'єри спільно з HR або лідером команди). Основні складові: оцінка поточного рівня компетенцій, визначення кар'єрних цілей, створення плану розвитку та навчання, визначення можливостей внутрішніх переміщень та підвищень. Роль менторів і коучів у підтримці кар'єрного зростання. Вплив

цифрових інструментів та платформ для онлайн-навчання (Coursera, LinkedIn Learning, Udemu) на розвиток навичок і побудову кар'єри.

8.3. Утримання ключових працівників в ІТ-компаніях.

Поняття утримання ключових співробітників (employee retention) в ІТ-компаніях. Основні фактори, що впливають на утримання: конкурентна зарплата та бонуси, професійний розвиток, баланс роботи та життя (Work-Life Balance), корпоративна культура та командна взаємодія, визнання досягнень і кар'єрні перспективи. Методи утримання: програми розвитку талантів, індивідуальні кар'єрні плани, гнучкі умови роботи (віддалена робота, гібридні моделі), програми лояльності та мотивації. Виклики: висока конкуренція на ІТ-ринку, плінність кадрів, вимоги до постійного підвищення кваліфікації. Роль HR і керівників команд у формуванні середовища, яке стимулює залишатися та розвиватися в компанії.

Тема 9. Лідерство та комунікація в ІТ-команді

9.1. Стили лідерства та їх характеристика.

Поняття лідерства в ІТ-команді. Класифікація стилів лідерства: авторитарний (директивний), демократичний, ліберальний (делегуєчий), трансформаційний, ситуативний, сервант-лідерство. Основні характеристики кожного стилю: авторитарний – швидке прийняття рішень, низька креативність; демократичний – залучення команди, підвищення мотивації; ліберальний – високий рівень автономії, підходить для досвідчених команд; трансформаційний – натхнення та розвиток команди, стимулювання інновацій; ситуативний – адаптація стилю залежно від завдань і готовності команди; сервант-лідерство – підтримка та розвиток команди, формування довіри. Роль емоційного інтелекту, комунікаційних навичок і управління конфліктами у ефективності лідерства.

9.2. Комунікації в цифровому середовищі ІТ-команд.

Поняття комунікацій у цифровому середовищі ІТ-команд. Класифікація комунікацій: синхронні (відеоконференції, дзвінки, чати в реальному часі) та асинхронні (електронна пошта, внутрішні платформи, документація у хмарі). Основні інструменти цифрових комунікацій: месенджери та колабораційні платформи (Slack, Microsoft Teams, Jira, Confluence), системи керування проєктами (Trello, Asana, Jira), хмарні сервіси для спільної роботи (Google Workspace, Notion, Miro). Особливості ефективної комунікації: чіткість і структурованість повідомлень, використання реакцій та емодзі, регулярні синхрони, зворотний зв'язок і прозорість. Основні виклики: віддаленість, інформаційне перевантаження, ризики непорозумінь через відсутність невербальних сигналів.

9.3. Побудова довіри в команді

Поняття довіри в ІТ-команді. Фактори довіри: компетентність членів команди, послідовність та надійність у виконанні завдань, відкритість і чесність у комунікаціях. Методи формування довіри: регулярні зустрічі та 1:1, спільна робота над проєктами, парне програмування, визнання та похвала досягнень.

Виклики для довіри в ІТ-командах: віддалена робота та розподілені команди, високий рівень стресу, культурні та мовні бар'єри у міжнародних командах. Роль лідера у підтримці довіри: етичний приклад, створення безпечного середовища для висловлення ідей, баланс між контролем і автономією.

Тема 10. Управління конфліктами та стресом в ІТ-середовищі

10.1. Причини конфліктів виникнення конфліктів в ІТ-компаніях.

Поняття конфлікту в організаційному середовищі. Класифікація конфліктів (міжособистісні, групові, міжфункціональні, рольові). Основні причини виникнення конфліктів в ІТ-компаніях: різниця в цінностях і професійних підходах, нечіткий розподіл ролей і відповідальності, дефіцит ресурсів, високі темпи роботи, часові обмеження, комунікаційні бар'єри, культурні відмінності в міжнародних командах. Вплив віддаленої роботи та цифрових комунікацій на загострення конфліктних ситуацій. Роль емоційного інтелекту у виникненні та ескалації конфліктів.

10.2. Методи вирішення конфліктів в ІТ-командах.

Основні стратегії управління конфліктами (уникнення, пристосування, компроміс, співпраця, суперництво). Переговори як інструмент врегулювання конфліктів. Медіація та фасилітація в ІТ-командах. Роль керівника та HR-менеджера у розв'язанні конфліктних ситуацій. Використання agile-практик для зниження напруги в командах. Розвиток комунікативних навичок та емоційної компетентності персоналу. Формування культури відкритого зворотного зв'язку.

10.3. Профілактика професійного вигорання в ІТ-середовищі.

Поняття професійного вигорання та його ознаки. Фактори ризику вигорання в ІТ-середовищі (інтенсивні навантаження, дедлайни, монотонність завдань, постійна доступність онлайн). Методи профілактики: баланс між роботою та особистим життям, гнучкий графік, програми ментального здоров'я, підтримка wellbeing. Роль менеджменту у створенні сприятливого психологічного клімату. Корпоративні практики підтримки співробітників. Використання HR-аналітики для раннього виявлення симптомів вигорання.

Тема 11. Розвиток організаційної культури в ІТ-компаніях

11.1. Сутність організаційної культури та її особливості в ІТ-компаніях.

Поняття організаційної культури та її місце в системі управління персоналом. Основні підходи до визначення організаційної культури (функціональний, ціннісний, поведінковий). Структура організаційної культури: артефакти, проголошені цінності, базові переконання. Типи організаційних культур (кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна). Особливості організаційної культури в ІТ-компаніях. Роль культури в формуванні ідентичності організації. Вплив цифрового середовища та віддаленої роботи на трансформацію корпоративної культури.

11.2. Формування корпоративних цінностей в ІТ-середовищі.

Сутність корпоративних цінностей та їх значення для ІТ-компаній. Процес формування цінностей: визначення місії та бачення, залучення персоналу, комунікація цінностей. Інструменти впровадження корпоративних цінностей (кодекс поведінки, внутрішні комунікації, HR-політики, лідерський приклад). Роль керівництва у підтримці цінностей. Інтеграція цінностей у процеси рекрутингу, адаптації, оцінювання та мотивації персоналу. Формування культури інновацій, співпраці та відповідальності. Підтримка diversity & inclusion в ІТ-середовищі.

11.3. Вплив культури на ефективність та результативності діяльності ІТ-компанії.

Взаємозв'язок організаційної культури та результативності діяльності ІТ-компанії. Вплив культури на продуктивність праці, залученість персоналу та плинність кадрів. Роль культури у формуванні лояльності працівників і бренду роботодавця. Вплив корпоративної культури на інноваційну активність та якість командної взаємодії. Методи оцінювання впливу культури на бізнес-показники (HR-метрики, опитування залученості, KPI). Організаційна культура як чинник сталого розвитку та конкурентоспроможності ІТ-компанії.

Перелік практичних та лабораторних занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2

Таблиця 2

Перелік практичних (лабораторних) завдань

Назва теми та завдання	Зміст
Тема 1. Завдання 1.	Розробка персонального плану розвитку HR менеджера ІТ компанії.
Тема 2. Завдання 2.	Оцінка діяльності HR-менеджер в ІТ: розв'язання управлінського кейсу
Тема 3. Завдання 3.	Особливості ринку праці в ІТ-сфері, аналіз вакансії та вимоги до кандидатів, формування стратегії пошуку фахівців для ІТ-компанії
Тема 4. Завдання 4.	Опанування навичками побудови матриці RACI на основі існуючих онлайн-платформ
Тема 5. Завдання 5.	Розробка програми онбордингу для нового ІТ-фахівця, проєктування системи інтеграції персоналу в ІТ-компанії, формування чек-листа онбордингу для ІТ-спеціаліста
Тема 6. Завдання 6.	Розробка HR-дашборду для оцінювання компетенцій ІТ-персоналу, створення аналітичного дашборду для моніторингу розвитку ІТ-фахівців
Тема 7. Завдання 7.	Визначення важливих софт скілів для Team Lead в ІТ. Побудова системи винагород в ІТ-проєкті та

Назва теми та завдання	Зміст
	використання KPI та OKR для оцінки ефективності персоналу
Тема 8. Завдання 8.	Оцінка ефективності стратегій управління талантами в ІТ-секторі. Кар'єрні траєкторії ІТ-фахівців: розробка стратегії розвитку та мотивації
Тема 9. Завдання 9.	Моделі комунікацій, розробка оптимальних комунікаційних моделей в ІТ командах та каналах спілкування
Тема 10. Завдання 10.	Конструктивна комунікація на ІТ проєкті: шляхи вирішення конфліктів та подолання ескалації в стосунках на основі досвіду компанії ЕРАМ
Тема 11. Завдання 11.	HR-проєкт: підвищення залученості через розвиток організаційної культури. Розробка програми розвитку корпоративної культури для ІТ-команди

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми	Зміст
Тема 1 – 11	Вивчення лекційного матеріалу, пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою
Тема 1 – 11	Підготовка до практичних занять
Тема 1 – 10	Підготовка до поточної контрольної роботи
Тема 1 – 11	Підготовка до колоквиуму
Тема 1 – 9	Виконання есе

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) та / або лабораторних занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Проблемна лекція (Тема 1 – 11), лекція-діалог (Тема 11)).

Наочні (демонстрація (Тема 1 – 11)).

Практичні (індивідуальні навчально-дослідні завдання (Тема 2-5), есе (Тема 7-11), кейс-метод (Тема 1-11)).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100-бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит): максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формах семестрового екзамену (іспиту), диференційованого заліку або заліку. Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит) – сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: практичні завдання, серед яких 2 практичні роботи ($2 \times 5 = 10$ балів), 2 семінари ($2 \times 5 = 10$ балів), 2 кейси ($2 \times 5 = 10$ балів); есе (10 балів); письмові контрольні роботи ($2 \times 10 = 20$ балів).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів)

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни з формою семестрового контролю екзамен (іспит)).

Приклад екзаменаційного білета

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Освітня програма « Міжнародний менеджмент».

Навчальна дисципліна «Управління персоналом в ІТ- компаніях»

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

Завдання 1 (тестове) – 20 балів

Тест 1. Який стиль лідерства найбільш ефективний для гнучких ІТ-команд з високою автономністю?

- A) Авторитарний
- B) Ліберальний
- C) Трансформаційний
- D) Традиційний бюрократичний

Тест 2. Що з перерахованого є ключовим каналом залучення ІТ-спеціалістів?

- A) Друковані газети
- B) LinkedIn
- C) Поштові розсилки
- D) Вулична реклама

Тест 3. Який метод відбору найчастіше використовується для оцінки технічних навичок ІТ-фахівця?

- A) Групові тести
- B) Технічне тестове завдання
- C) Інтерв'ю по компетенціях
- D) Оцінка корпоративної культури

Тест 4. Основна мета процесу онбордингу нових співробітників в ІТ-компанії:

- A) Підвищити номінальну заробітну плату
- B) Швидко інтегрувати в корпоративну культуру
- C) Підготувати до Інтерв'ю по професійних компетенціях
- D) Впровадити нову систему CRM

Тест 5. Який вид мотивації належить до нематеріальної?

- A) Премія за виконання KPI
- B) Корпоративні програми
- C) Бонус за продаж
- D) Оплата понаднормових

Тест 6. Що включає кар'єрне планування в ІТ-компанії?

- A) Оцінку ефективності команди
- B) Побудову ІТ-інфраструктури
- C) Планування розвитку професійних компетенцій і шляхів росту співробітника
- D) Визначення постачальників

Тест 7. Е-HRM системи застосовуються для:

- A) Ведення бухгалтерії
- B) Автоматизації HR-процесів і розвитку персоналу
- C) Розробки нових програм розвитку співробітників
- D) Підвищення продуктивності серверів

Тест 8. Яка метрика зазвичай використовується для оцінки ефективності роботи ІТ-фахівців?

- А) Кількість відпусток
- В) KPI та OKR
- С) Вартість обладнання
- Д) Кількість корпоративних заходів

Тест 9. Який аспект найбільше впливає на утримання ключових співробітників у міжнародній ІТ-компанії?

- А) Сучасний дизайн офісу
- В) Позитивна корпоративна культура і підтримка розвитку
- С) Висока вартість електроенергії
- Д) Розташування офісу

Тест 10. Що є ключовим для побудови довіри в ІТ-команді?

- А) Регулярні перевірки співробітників
- В) Відкрита комунікація та підтримка колег
- С) Виключно матеріальні бонуси
- Д) Формальні накази

Завдання 2 (діагностичне) – 5 балів

Компанія IT Solutions спеціалізується на розробці програмного забезпечення для малого та середнього бізнесу. Незважаючи на високий рівень зарплат та наявність різних програм мотивації, спостерігається низька залученість персоналу, велика плинність кадрів серед розробників та невисока продуктивність команд. Керівництво компанії планує впровадити сучасну систему управління персоналом на основі цифрових HR-технологій та стратегій розвитку талантів.

Завдання:

1. Визначте можливі причини низької залученості та високої плинності персоналу в ІТ-компанії (не менше двох). Запропонуйте концептуальну модель управління персоналом для IT Solutions, що включає: системи оцінки ефективності та KPI; інструменти розвитку та навчання (E-learning, менторство, коучинг); програми мотивації та утримання талантів; канали комунікації та побудову корпоративної культури.

2. Обґрунтуйте очікуваний ефект від впровадження системи управління персоналом (продуктивність команд; залученість і утримання персоналу; розвиток ключових компетенцій та інноваційності.)

Завдання 3 (євристичне) – 10 балів

В таблиці наведені дані по кадровому складу працівників в ІТ-компанії за два роки. Проаналізуйте структуру та динаміку змін в кадровому складі ІТ-компанії. Наведіть, кількість працівників в HR відділі та порахуйте, скільки становить співвідношення кількості HR-менеджерів до загальної кількості працівників. Навести, яке співвідношення кількості HR-менеджерів до

загальної кількості працівників в ІТ-компанії існує і які фактори впливають на це співвідношення?

Таблиця – Співвідношення HR до працівників в ІТ- компанії за два роки.

Показник	Базовий рік		Прогнозний рік	
	Кількість	Співвідношення (%)	Кількість	Співвідношення (%)
Всього співробітників	123		93	
Фронтенд розробники	41		34	
Бекенд розробники	47		20	
Розробників мобільних додатків	16		19	
Тестувальники	8		10	
Тімліди (Керівники команди)	3		4	
СЕО компанії (Генеральний директор)	1		1	
Проджект менеджер	1		1	
HR	2		1	
Рекрутери	2		1	

Затверджено на засіданні кафедри міжнародної економіки і менеджменту протокол №____ від «__» _____ 20__р.

Екзаменатор
Зав. кафедри

к.е.н., доц. Маріанна ГОРОБИНСЬКА
к.е.н., проф. Олена КОТ

Критерії оцінювання екзаменаційного білету подано у табл. 4.

Таблиця 4

Критерії оцінювання екзаменаційного білету

Бал	Критерії оцінювання
Критерії оцінювання завдання 1	
2	Вірна відповідь на тестове питання
0	Невірна відповідь на питання
Критерії оцінювання завдання 2	
5	Правильний математичний розрахунок без помилок; коректне використання економічних/маркетингових термінів; логічний, аргументований висновок, що відповідає результатам розрахунку;

Бал	Критерії оцінювання
	чітке розуміння економічного змісту показника та його управлінських наслідків.
4	Правильний розрахунок із незначними неточностями в оформленні або округленні; в цілому коректне тлумачення результату; висновок сформульований, але частково узагальнений або недостатньо глибокий.
3	Розрахунок виконано частково правильно або з помилкою, що не змінює принципового результату; використання термінології обмежене або спрощене; висновок поверхневий, без чіткого зв'язку з отриманими даними.
2	Наявні суттєві помилки у формулі або обчисленнях; неповне або некоректне пояснення результату; Недостатнє розуміння економічного змісту показника.
1	Розрахунок відсутній або повністю неправильний; терміни використано некоректно або не використано зовсім; висновок відсутній.
0	Розв'язок завдання відсутній.
Критерії оцінювання завдання 3	
10	Завдання виконано повністю; глибокий, системний аналіз проблеми; логічні, обґрунтовані та реалістичні рішення; чіткі аналітичні висновки; академічно коректний стиль і термінологія.
8	Завдання виконано майже повністю; аналіз загалом коректний, але не повністю системний; рішення обґрунтовані, проте частково узагальнені; висновки логічні, але не достатньо розгорнуті.
6	Виконано основну частину завдання; аналіз поверхневий, але коректний; рішення частково аргументовані; висновки загальні, без глибокого прогнозування.
4	Завдання виконано частково; проблема окреслена формально; рішення фрагментарні або слабо пов'язані з аналізом; висновки недостатньо обґрунтовані.
2	Виконано мінімальну частину завдання; аналіз майже відсутній; рішення некоректні або декларативні; висновки відсутні або нелогічні.
0	Завдання не виконано.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/62c3e322-b0b4-4c76-bd18-1716f974282f/content>

2. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / уклад.: О. Г. Козлова, І. О. Захарова, С. С. Денєжніков, В. І. Статівка; за заг. ред. І. О. Захарової. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2023. 178 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056505.pdf>

3. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0e630926-51ea-4151-b217-ff2864a67898/content>

4. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островецький та ін.; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. – 334 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi70/0050907.pdf>

5. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058086.pdf>

6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Ямчинський О. В., 2022. 371 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0053034.pdf>

Додаткова

1. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Дзямулич М. І. та ін. Економіка та управління персоналом: магістерський курс : навч. посіб. Луцьк : Надстир'я, 2024. 344 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058070.pdf>

2. HR менеджмент: конспект лекцій / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Л.П. Артеменко, М.А. Пічугіна. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 320 с. URL: https://utek.uz.ua/wp-content/uploads/2025/05/L.P.-Artemenko-HR_menedzhment.pdf

3. Новікова М. М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi67/0049321.pdf>

4. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчально-методичний комплекс дисципліни. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-454fc28117ad/content?utm_source=chatgpt.com

5. Горобинська М. В., Бестужева С. В. Вплив Е-HRM на результативність персоналу міжнародних компаній. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 115–120. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-21>

6. Gorobynskaya M. Innovative transformation of enterprise HR policy towards green human resource management. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 листопада 2025 р.* Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. С. 525–529.

7. Журан О. А., Лінгур Л. М., Філатова Т. В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26>
8. Могильна Л., Орєхова А., Хромушина Л. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56>
9. Могильна Л. Управління та розвиток персоналу з використанням інформаційних технологій. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 7. С. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.7-17>
10. Піддубна Л. І., Горобинська М. В. Цифрові технології як інструмент управління персоналом ІТ-компаній. *Збірник тез*. 2023. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/31598/1/%>
11. Реверенда Н., Смірнов С., Харатон І. Особливості управління персоналом підприємств ІТ-сфери. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-80>
12. Adisa T. A. (ed.) HRM 5.0. Cham : Springer Nature Switzerland, 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-58912-6>
13. Dutta P. K. et al. AI and Innovation in HRM. London : Routledge, 2025. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003522157>
14. Gärtner C. Smart HRM. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden, 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-44904-9>

Інформаційні ресурси

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua..>
2. DOU — портал про ІТ-індустрію в Україні. URL: <https://dou.ua/>.
3. HURMA – преміальний сервіс для HR та рекрутерів. URL: <https://hurma.work/>.
4. Блог HRM-системи HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/>.
5. HR Zone — блог і портал для HR-експертів із практичними порадами. URL: <https://empxtrack.com/blog/top-25-hr-websites/>.
6. IHR Blog — блог Академії інноваційного HR з актуальними статтями про HR-стратегії, аналітику, тренди та технології. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-blogs/>.
7. Personnel Today — портал з HR-новинами, керівництвами, аналітикою та матеріалами про стратегічне управління персоналом. URL: <https://www.personneltoday.com/>.
8. Сайт персональних навчальних систем ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Дисципліна «Управління персоналом в ІТ-компанії». URL: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=10990#section-14>.
9. Talent Culture — сайт про HR-стратегії, управління талантами, корпоративну культуру. URL: <https://empxtrack.com/blog/top-25-hr-websites/>.

10. United Nations Human Resources Portal — міжнародний ресурс із HR-політиками, керівництвами та кар'єрними можливостями. URL: <https://hr.un.org/en>.
11. Український професійний HR-Хаб. URL: <https://hrtoday.ua/>.
12. Workology — HR ресурс із трендами, кейсами та інструментами. URL: <https://avahr.com/top-hr-blogs-and-podcasts/>.