

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему:

“Розвиток кадрового потенціалу підприємства, на прикладі представництва
“ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”

Виконав: студент 6 курсу, групи БМм-61
спеціальності 073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

Машков А. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Кужда Т. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О. Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О. А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Завідна Л. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2023

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	доц. Мосій О. Б.		
Охорона праці	доц. Шерстюк Р. П.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	ст. викл. Стручок В. С.		

7. Дата видачі завдання 14 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
1	Вступ	вересень	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємства	вересень	виконано
3	1.1. Сутність кадрового потенціалу підприємства	вересень	виконано
4	1.2. Теоретичні основи управління розвитком кадрового потенціалу підприємства	вересень	виконано
5	1.3. Зарубіжний досвід розвитку кадрового потенціалу підприємства	вересень	виконано
6	Розділ 2. Дослідження розвитку кадрового потенціалу представництва “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”	жовтень	виконано
7	2.1. Загальна характеристика представництва “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”	жовтень	виконано
8	2.2. Аналізування кадрового потенціалу досліджуваного представництва	жовтень	виконано
9	2.3. Дослідження кадрових потреб ІТ-сфери та необхідності розвитку кадрового потенціалу	жовтень	виконано
10	Розділ 3. Удосконалення розвитку кадрового потенціалу представництва “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”	листопад	виконано
11	3.1. Розвиток кадрового потенціалу з використанням системи навчання ІТ-спеціалістів	листопад	виконано
12	3.2. Обґрунтування доцільності використання штучного інтелекту та аналітики даних для покращення ефективності управління кадровим розвитком	листопад	виконано
13	3.3. Моделювання впливу витрат на розвиток кадрового потенціалу на продуктивність ІТ-персоналу	листопад	виконано
14	Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	листопад	виконано
15	4.1. Охорона праці представництва “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”	листопад	виконано
16	4.2. Висока професійна підготовка керівного складу підприємства до виконання обов’язків щодо управління заходами цивільної безпеки	листопад	виконано
17	Висновки та пропозиції	листопад	виконано

Студент

_____ Машков А. Д.

Керівник роботи

_____ Кужда Т. І.

АНОТАЦІЯ

Тема: “Розвиток кадрового потенціалу підприємства, на прикладі представництва “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”.

Кваліфікаційна робота магістра: 94 сторінки, 21 рисунок, 14 таблиць, 3 додатки, 41 літературне джерело.

Предметом дослідження є розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Метою роботи є удосконалення розвитку кадрового потенціалу підприємства, на прикладі представництва “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”.

Методи дослідження охоплюють: описовий та порівняльний аналізи, графічні, відносні величини структури та динаміки; економіко-статистичні; кореляційно-регресійні моделі; прогнозні моделі; алгоритмічні моделі.

Запропоновано навчання за допомогою відеокурсів програмування для певних категорій інженерів програмістів, визначено очікуване зростання продуктивності праці та потенційний економічний ефект від навчання за відеоуроками для окремих категорій ІТ-спеціалістів. Обґрунтовано доцільність використання штучного інтелекту та аналітики даних для покращення ефективності управління кадровим розвитком. Здійснено моделювання впливу витрат на розвиток кадрового потенціалу на продуктивність ІТ-персоналу.

Результати дослідження можуть бути впроваджені у діяльність представництва “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”.

Ключові слова: кадровий розвиток, кадровий потенціал, кадрова потреба, ІТ-спеціалісти, команда працівників, курси програмування, штучний інтелект та аналітика даних, продуктивність.

ANNOTATION

Topic on “Developing the human resource potential of the enterprise (“PHONEXA HOLDINGS, LLC” representative office as a case study).

Master Degree thesis consists of 94 pages, 21 figures, 14 tables, 3 appendices, 41 references.

The subject of investigation is the human resource potential of the enterprise.

The purpose of the work is to improve the development of the personnel potential of PHONEXA HOLDINGS, LLC.

The results are obtained with the following **research methods**: descriptive and comparative analyses, graphic, relative values of structure and dynamics; economic and statistical; correlation-regression models; predictive models; algorithmic models.

Training with the help of video programming courses has been proposed for certain categories of programmer engineers; the expected increase in labor productivity and the potential economic effect of video programming courses for certain categories of IT specialists have been determined. The expediency of using artificial intelligence and data analytics to improve the effectiveness of personnel development management has been substantiated. Impact modeling of costs on the personnel potential development on the productivity of IT personnel has been carried out.

The proposed improvements can be implemented at the “PHONEXA HOLDINGS, LLC”.

Key words: personnel development, personnel potential, personnel needs, IT specialists, team of employees, programming courses, artificial intelligence and data analytics, productivity.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретичні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємства	
1.1 Сутність кадрового потенціалу підприємства	10
1.2 Теоретичні основи управління розвитком кадрового потенціалу підприємства	17
1.3 Зарубіжний досвід розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	24
Розділ 2. Дослідження розвитку кадрового потенціалу представництва “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”	
2.1 Загальна характеристика представництва “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”.....	29
2.2 Аналізування кадрового потенціалу досліджуваного представництва.....	40
2.3 Дослідження кадрових потреб ІТ-сфери та необхідності розвитку кадрового потенціалу.....	47
Розділ 3. Удосконалення розвитку кадрового потенціалу представництва “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”	
3.1 Розвиток кадрового потенціалу з використанням системи навчання ІТ-спеціалістів	55
3.2 Обґрунтування доцільності використання штучного інтелекту та аналітики даних для покращення ефективності управління кадровим розвитком.....	61
3.3 Моделювання впливу витрат на розвиток кадрового потенціалу на продуктивність ІТ-персоналу	70
Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	
4.1 Охорона праці представництва “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”.....	77

4.2 Висока професійна підготовка керівного складу підприємства до виконання обов'язків щодо управління заходами цивільної безпеки.....	81
Висновки та пропозиції	85
Бібліографія	89
Додатки	93

ВСТУП

Актуальність теми пов'язана з тим, що на сьогодні розвиток кадрового потенціалу є вкрай важливим у сучасному технологічному та цифровому світі, оскільки дозволяє швидко адаптуватися до змін в ІТ-сфері, появи інноваційних продуктів та забезпечити ефективність роботи та розвитку бізнесу на довготривалу перспективу. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу ІТ-спеціалістів є нагальною потребою ІТ-компанії через впровадження систематичного підходу до підготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку навичок та вмінь ІТ-фахівців у сфері інформаційних технологій. Розвиток кадрового потенціалу є найважливішим чинником успішного функціонування ІТ-компанії в умовах швидкозмінних технологічних та цифрових новацій. Навчання та удосконалення навичок, оновлення знань, створення можливостей кадрового розвитку, застосування ефективних напрямків стимулювання та мотивування ІТ-персоналу, гнучкість та адаптивність ІТ-спеціалістів до нових вимог та умов ринку, посилення практичного досвіду є важливими складовими процесу розвитку кадрового потенціалу ІТ-спеціалістів: Розвиток кадрового потенціалу ІТ-спеціалістів є складовою стратегії розвитку організації для забезпечення її конкурентоспроможності, генерування інновацій, а також ефективного розв'язання завдань в сфері інформаційних та цифрових технологій.

Метою магістерської роботи є пошук шляхів удосконалення розвитку кадрового потенціалу представництва “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”. Досягнення мети забезпечене розв'язанням комплексу наступних **завдань**: висвітленням сутності кадрового потенціалу підприємства; вивченням теоретичних основ управління розвитком кадрового потенціалу підприємства; дослідженням зарубіжного досвіду розвитку кадрового

потенціалу підприємства; загальною характеристикою представництва “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”; аналізуванням кадрового потенціалу досліджуваного представництва; дослідженням кадрових потреб ІТ-сфери та необхідності розвитку кадрового потенціалу; пошуком шляхів удосконалення розвитку кадрового потенціалу досліджуваного представництва; обґрунтуванням необхідності розвитку кадрового потенціалу з використанням системи навчання ІТ-спеціалістів; обґрунтуванням доцільності використання штучного інтелекту та аналітики даних для покращення ефективності управління кадровим розвитком; моделюванням впливу витрат на розвиток кадрового потенціалу на продуктивність ІТ-персоналу.

Предметом дослідження є розвиток кадрового потенціалу підприємства. **Об’єктом дослідження** є офіційне представництво “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС” та його політика кадрового розвитку.

Для виконання магістерської кваліфікаційної роботи зібрано та проаналізовано інформацію, відомості та дані Інтернет-джерел, фахових публікацій, підручників, посібників, дані офіційної веб-сторінки Phonexa Holdings LLC, звітні дані офіційного представництва, нормативно-правове забезпечення управління кадрами та кадровим розвитком.

Наукова новизна розкрита через власне бачення автора терміну “кадровий потенціал суб’єкта господарювання (підприємства, організації, установи, фірми, ін.)”. З практичної сторони автором наведено та обґрунтовано ряд рекомендацій, які дозволять удосконалити процес розвитку кадрового потенціалу досліджуваного представництва.

Апробація результатів. Машков А. Д. Сутність управління кадровим потенціалом організації. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції “Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах”: зб. тез доповідей. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А. 2023. С.83-85. (Додаток В).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність кадрового потенціалу підприємства

На сьогодні рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства є найважливішим чинником його результативної діяльності за умов ефективного стратегічного й тактичного управління ним, розвитку здібностей та навиків, генерування ідей та бачень, підвищення кваліфікації трудового колективу, професійного зростання. Переосмислення ролі та значення людини-працівника в організації є ключовим моментом у формуванні та використанні ефективних стилів керівництва та методів впливу на трудовий колектив, його мотивацію та поведінку, виконання обов'язків на високому рівні та покладених завдань.

Розглядаючи поняття “персонал”, “трудоий та кадровий потенціал” можна прослідкувати взаємозв'язок між ними. Так, персоналом підприємства є працівники за середньосписковою чисельністю, які мають необхідну освіту, стаж роботи, кваліфікацію, знання, досвід, практичні навички для виконання запланованих завдань та робіт, здійснення якісної трудової діяльності. Під трудовим потенціалом розуміють існуючі та перспективні ресурсні можливості, а також трудову дієздатність персоналу, які залежать від його чисельності, вікової структури, професійних, кваліфікаційних та інших характеристик персоналу підприємства. Кадровий потенціал у свою чергу стосується усіх трудових можливостей організації, здатності трудового колективу чи команди працівників до генерування інноваційних ідей, створення нових видів продукції, його освітнього та кваліфікаційного рівня, соціально-психофізіологічних характеристик, мотиваційної спрямованості та залучення до усіх видів трудової активності [2].

З огляду на зазначене вище можна побачити, що категорія “персонал” стосується кількісної характеристики штату працівників підприємства, тоді як поняття “трудового” та “кадрового” потенціалів – якісної характеристики персоналу суб’єкта господарювання. На нашу думку, під кадровим потенціалом суб’єкта господарювання (підприємства, організації, установи, фірми, ін.) слід розуміти сукупність трудових можливостей, які існують та можуть бути сформовані у майбутньому і, які можна описати кількісно, за віковою, професійною, кваліфікаційною структурами, соціально-психологічними та іншими характеристиками необхідними для забезпечення досягнення довго-, середньо-, та короткотермінових цілей господарської діяльності та розвитку підприємства. Кадровий потенціал є критично важливим для ефективного господарювання підприємства, оскільки від його збалансованості та рівня використання залежить яким буде процес управління, як будуть реалізовані функції менеджменту та як буде розвинене внутрішнє середовище підприємства, щоб своєчасно реагувати на зовнішні впливи та виклики конкурентного ринку.

Будь-який суб’єкт господарювання є відкритою соціально-економічною системою, де лише трудовий колектив має здатність оперативно та швидко реагувати на динамічні впливи ззовні і через процеси розпорядництва та координування поєднувати ефективно всі інші елементи підприємства у часі й просторі [5]. Зрозуміло, що потенціал окремого виконавця, групи працівників чи кадровий потенціал підприємства має тенденцію до зміни з часом, тому що відбуваються зміни у працездатності працівника, продуктивності праці колективу, зміни творчих здібностей та ідей працівника, його досвіду, навичок та вмінь. Тому, основним завдання керівництва підприємства при управлінні кадровим потенціалом є його розвиток, вдосконалення знань, покращення умов праці та мотивування працівників. Отже, рівень використання кадрового потенціалу перебуває у взаємозв’язку із особистісними характеристиками

працівників та ефективністю кадрового менеджменту й управління підприємством загалом.

Досліджуючи наукову літературу щодо трактування терміну “кадровий потенціал”, можна виокремити його ключові елементи:

- соціально-психологічні характеристики являють собою набір фізіологічно обумовлених індивідуальних якостей, які дозволяють працівникові здійснювати певну соціальну роль у колективі, займати певне положення серед інших працівників;

- особистісні якості охоплюють відношення, ставлення, поведінкову модель та культуру спілкування працівника в процесі взаємодії у колективі;

- професійні компетентності відображають здатність працівника застосовувати здобутий рівень освіти, систему знань, навичок та досвіду для забезпечення необхідних результатів трудової діяльності [5].

В таблиці 1.1 наведено тлумачення науковців та згруповано визначення терміну “кадровий потенціал” з точки зору його ключових елементів.

Таблиця 1.1 – Тлумачення терміну “кадровий потенціал” в науковій літературі

Підхід до тлумачення	Визначення терміну “кадровий потенціал”
1	2
1. Кадровий потенціал як вимірник трудового внеску працівника в господарську діяльність підприємства	являє собою граничну величину участі персоналу організації у її функціонуванні через реалізацію інтересів, врахування компетентностей, психофізичних особливостей, мотивів (Балабанова Л. В.) вказує на величину участі працівників, які володіють певним освітнім та кваліфікаційним рівнями у виробничо-господарській діяльності підприємства, їхню здатність до генерування інноваційних ідей та творчої активності, їхні психофізіологічні характеристики, які необхідні для досягнення перспективних цілей організації та забезпечення її конкурентного статусу на ринку (Гриньова В.М., Писаревська Г.І.)

Продовження табл. 1.1

1	2
2. Кадровий потенціал як резерви можливостей трудових ресурсів	являє собою існуючі можливості або ті, що можна розвивати засобами цілеспрямованого керівного впливу, можливості для перемін якісного та кількісного кадрового складу суб'єкта господарювання (Криклій А. С.)
	це комплекс кількісних та якісних показників кадрових ресурсів, що налічують нерозкриті або незалучені можливості та внутрішні сили, які можна використовувати для досягнення цілей підприємства у майбутньому (Сліньков В. М.)
3. Кадровий потенціал як сукупність професійно-особистісних характеристик персоналу підприємства	охоплює набір кількісних та якісних властивостей персоналу, до яких належить їх чисельний склад, структура, фізико-психологічні, інтелектуальні та креативні можливості та здібності, досвід, професійні знання, кваліфікація, комунікаційність та здібності до співпраці та взаємодії, ставлення до праці, посадових обов'язків (Безсмертна В.В.)
	це комплекс здібностей трудового колективу, необхідних для виготовлення продукції чи надання послуг, які є затребуваними на ринку в конкретних економічних умовах, а також здійснення повної реалізації свого індивідуального потенціалу для задоволення потреб та інтересів, окреслених цілей (Плетникова І.Л., Міронцева І.В.)
	охоплює систему професійно-особистісних, організаційних компетентностей, якісних параметрів персоналу, використання яких в процесі трудової діяльності дозволяє досягти цілей економічного, організаційного і соціального розвитку підприємства (Данькова О.В., Осипенко Н.І)

На основі вивчення літератури щодо кадрового потенціалу та розвитку з'ясувалося, що кадровий потенціал є багатограним терміном, який включає:

1) професійно-кваліфікаційні компоненти, тобто весь компетентнісний склад трудових ресурсів підприємства, його здібності та можливості ефективно виконувати свої посадові обов'язки і в такий спосіб забезпечувати господарську

діяльність;

2) особистісно- та соціально-психологічні компоненти, тобто можливості персоналу у набутті нових знань та здійснення саморозвитку, їх конфлікто- та стресостійкість, емоційна стабільність, креативність мислення, оперативність у прийнятті рішень, витривалість чи схильність до професійного вигорання;

3) інтелектуальні компоненти, які характеризують здатність персоналу підприємства до вироблення нових ідей, здійснення творчої, пошукової діяльності, сприйняття змін, які носять інноваційний характер;

4) соціально-організаційні компоненти вказують на здатність персоналу підприємства до налагодження тісних комунікаційних зв'язків та співпраці, дієвої командної роботи, додержання правил і норм професійного етикету, цінностей, формування комфортного клімату у трудовому колективі [7].

Керівництво організації має бути зацікавлене у розвитку кадрового потенціалу через встановлення кадрових цілей та завдань, базових принципів та установок, які охоплюють систему управління кадрами. Можна виділити наступні принципи, які необхідні для формування кадрового потенціалу на підприємстві:

1) цілеспрямованість передбачає постійний розвиток кадрового потенціалу на основі системи встановлених цілей та показників системи кадрового менеджменту;

2) системність, де кадровий потенціал можна розглядати, як взаємозалежну динамічну систему, яка включає всі категорії персоналу та спрямовується на всебічний розвиток трудових ресурсів, трудового потенціалу та людського капіталу підприємства;

3) рівності можливостей, де для потенціалу працівника створені усі соціально-економічні, організаційні, мотиваційні умови для його розвитку, удосконалення та ефективного використання;

4) повага до працівника передбачає те, що пріоритетним для керівництва

мають бути потреби та інтереси співробітників, здійснення управління персоналом з метою задоволення цих потреб;

5) правова й соціальна захищеність формування та використання кадрового потенціалу передбачає дотримання керівництвом суб'єкта господарювання законодавства, трудового, цивільного та господарського права;

6) оптимізування передбачає використання сукупних здібностей працівників через ефективну координацію дій для забезпечення стратегічних цілей та переваг підприємства у зовнішньому середовищі;

7) взаємоузгодженість управлінських ролей передбачає постійну взаємодію професійної та керівної кадрової складової підприємства;

8) постійний розвиток кадрового потенціалу повинен враховувати стратегічні напрямки управління персоналом, поєднуючи із методами формування, оцінювання та удосконалення трудових ресурсів;

9) унікальність кадрового потенціалу означає розуміння керівництвом підприємства того, що працівник формує інтелектуальний, трудовий та інформаційний потенціали підприємства, який має тенденцію до зростання залежно від величини інвестицій у розвиток персоналу [13].

Для розкриття повної сутності терміну “кадровий потенціал” нами запропоновано доповнення його характеристик, серед яких:

- кількісні, які охоплюють середньоспискову чисельність працівників, вікову структуру персоналу, структуру кадрів за стажем роботи, за посадами та професійними обов'язками, за категоріями працівників, рівнями управління;

- якісні, які включають рівень освіти, відповідність освіти зайнятій посаді чи професії, кваліфікаційний рівень, досвід, професійні компетенції, творчі здібності та майстерність, ін.;

- психофізіологічні дані працівника такі як його здоров'я, стійкість до стресів та конфліктів, ступінь витривалості, тип характеру та темпераменту, здатність працювати в команді чи в колективі, комунікабельність та схильність

до взаємодії й співпраці;

- особистісні, які включають дисциплінованість, чесність, порядність працівника, повагу до підлеглих, вміння формувати єдину команду, готовність допомогти, дотримання культури спілкування, здатність використовувати знання підлеглих та делегувати повноваження, вміння налагоджувати зв'язки та контакти із елементами зовнішнього середовища, здатність до залучення нових споживачів та пошуку постачальників ресурсів та ін.;

- інноваційні характеристики працівника проявляються у його здатності до акумулювання нових ідей та впровадження інноваційних змін, до навчання новим видам діяльності, підвищення професійного рівня, здатності до адаптування та гнучкої поведінки у різних управлінських ситуаціях, реалізації творчих підходів та креативності, ін.;

- мотиваційні характеристики працівника являють собою сукупність спонукальних мотивів матеріального, морального, кар'єрного спрямування, потреб у саморозвитку, самореалізації та визнанні з боку співробітників та керівництва, інших соціальних та духовних потреб працівника.

Раціональне використання трудових ресурсів передбачає виявлення та реалізацію творчих задатків та здібностей працівників, зміну характеру та значущості праці, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, стимулювання і оцінювання праці кожного працівника. Ефективне поєднання усіх характеристик кадрового потенціалу в процесі управлінської діяльності дозволяє здійснювати його безперервний розвиток та постійне удосконалення. Управління кадровим потенціалом підприємства має бути цілеспрямованим та систематичним, орієнтуватися на реалізацію стратегічних та оперативних цілей підприємства через застосування політики та принципів управління персоналом з урахуванням існуючих соціальних та економічних умов, законодавчого підґрунтя, мотиваційних теорій, напрямків регулювання та координування трудової діяльності [12].

1.2 Теоретичні основи управління розвитком кадрового потенціалу підприємства

Управління кадровим потенціалом на підприємстві здійснюється через реалізацію управлінських рішень та методів менеджменту, а також конкретні напрямки, які включають: з'ясування основних вимог до штату працівників, формування прогнозу та планування чисельності працівників, розроблення комплексної системи управління трудовими ресурсами, застосування різноманітних форм оплати праці, методів стимулювання трудової активності працівників з урахуванням стратегії розвитку та діяльності підприємства, залучення працівників до участі у прийнятті рішень під час виконання завдань, вибору способів залучення працівників до праці, використання трудових ресурсів та збереження персоналу, формування та розвиток соціальної взаємодії в трудовому колективі, розробку та впровадження заходів розвитку кадрів, їхнього навчання та підвищення кваліфікації, формування ефективної організаційної культури [8].

Управління кадровим потенціалом та його розвитком є конкретною функцією менеджменту, яка охоплює управління комплексом взаємопов'язаних підсистем, функціональні елементи яких та організаційні ознаки є важливими для забезпечення виконання завдань, які стоять перед підсистемою. Вивчаючи літературні джерела можна прийти до висновку, що науковці схиляються до існування п'яти підсистем управління кадровим потенціалом підприємства. Розглянемо ці підсистеми та наведемо їхні характеристики.

Першою підсистемою управління кадровим потенціалом є підсистема, існування якої базується на циклі робіт та завдань із створення кадрового потенціалу через формування планів потреби у працівниках певної професії, категорії, кваліфікації, прийом на роботу працівників, укомплектування кадрів за рівнями управління та посадами, встановлення рівня оплати праці матеріального заохочення, інших виплат працівникам [16].

Другою підсистемою управління кадровим потенціалом є підсистема, яка забезпечує здійснення кадрової політики та реалізацію кадрової стратегії розвитку персоналу через систему управлінських рішень, організаційно-розпорядчих дій, мотиваційних стимулів, програм навчання та включення працівників до трудової активності, розвитку інтелектуальних можливостей та творчих ідей.

Третьою підсистемою кадрового управління є підсистема, яка забезпечує реалізацію різноманітних форм та методів організування праці та трудових процесів на підприємстві, прийомів ефективного використання потенціалу з урахуванням здібностей, навиків, професійних компетенцій працівників.

Четвертою підсистемою кадрового управління є підсистема, яка забезпечує управлінську діяльність щодо покращення якості й змістовності процесу праці та трудового життя, підвищення задоволення працівників від виконуваної роботи та завдань через забезпечення власних потреб та інтересів в процесі трудової діяльності на підприємстві.

П'ятою підсистемою кадрового управління є підсистема, яка забезпечує виявлення недоліків у кадровій політиці, швидке реагування та усунення проблем, коригування кадрової політики та стратегії управління персоналом у зв'язку із зміною певних умов [16].

Для наочного відображення сутності даних підсистем управління кадровим потенціалом нами побудовано рисунок 1.1.

Процес управління розвитком кадрового потенціалу повинен здійснюватися із урахуванням ключових елементів, якими є:

- урахування взаємозв'язків політики управління кадровим потенціалом та загальної стратегії розвитку суб'єкта господарювання;
- проведення аналізу стану кадрового потенціалу суб'єкта господарювання, а також оцінювання його рівня та динаміки;
- врахування результатів аналізування та оцінювання кадрового

потенціалу суб'єкта господарювання для розроблення та реалізації коригуючих рішень;

- виокремлення ефективних шляхів для розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання з урахуванням фінансових можливостей підприємства, стану та динаміки кадрового потенціалу, встановлених цілей діяльності підприємства [17].

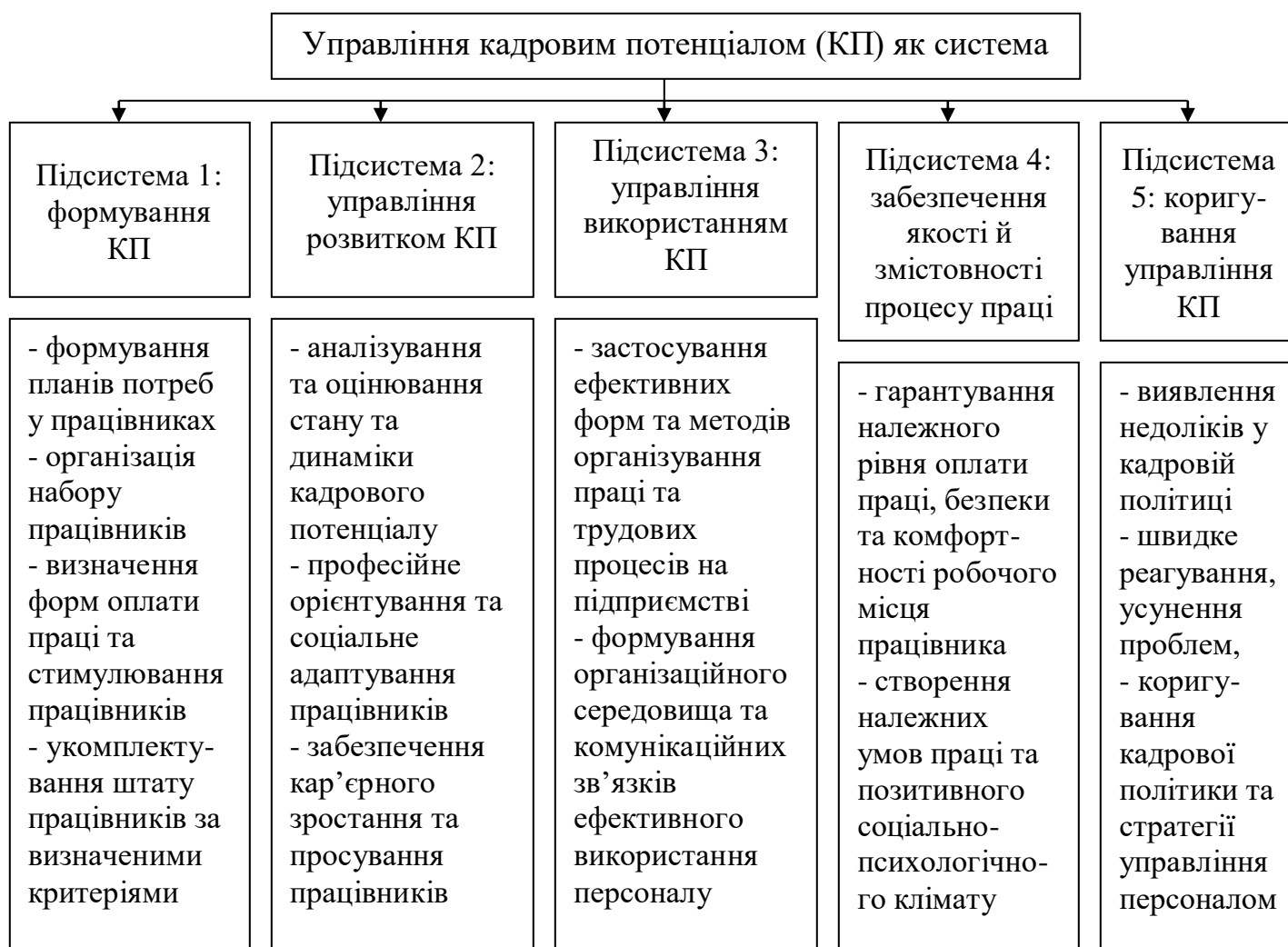


Рисунок 1.1 – Складові підсистеми управління кадровим потенціалом підприємства

Охарактеризуємо види забезпечення розвитку кадрового потенціалу

суб'єкта господарювання. Таким забезпеченням є фінансові, матеріальні, інформаційні та інші можливості підприємства. Важливим видом забезпечення розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання є фінансове (економічне), яке передбачає створення грошового фонду, з якого кошти надходять для підтримки та розвитку професійних та кваліфікаційних навичок працівників, навчання та проведення тренінгів, мотивування працівників, надання премій та іншої стимулюючих доплат, інвестицій у людський капітал. Щодо останніх, то інвестування у людський капітал завжди є окупним, адже сприяє підвищенню професійних якостей персоналу та ефективності трудової діяльності.

Іншим видом забезпечення розвитку кадрового потенціалу є організаційне забезпечення, яке визначається структурою управління суб'єкта господарювання, побудовою організаційних взаємозв'язків між підрозділом з кадрової роботи (управління персоналом) та іншими підрозділами, ланками управління, розробленням та прийняттям управлінських рішень щодо здійснення кадрової діяльності.

Інформаційне забезпечення розвитку кадрового потенціалу суб'єкту господарювання передбачає існування інформаційних каналів та комунікаційних зв'язків для реалізації рішень, пов'язаних з формуванням, використанням, розвитком кадрових можливостей та трудового потенціалу. Такий вид забезпечення базується на використанні оперативних даних та інформації стратегічного розвитку суб'єкта господарювання, даних щодо планування чисельності працюючих, їхнього складу за професійним, кваліфікаційним, освітнім критеріями, нормативно-довідкову інформацію, яка стосується спектру посадових обов'язків працюючого, аспектів охорони та безпеки праці, застосування норм та нормативів праці, мотивування та стимулювання праці.

Серед видів забезпечення кадрового потенціалу важливе місце посідає

мотиваційне, яке стосується створення та використання теорій мотивування та методів стимулювання, які б сприяли підвищенню зацікавленості персоналу у досягненні запланованих соціально-економічних показників діяльності суб'єкта господарювання. При використанні мотиваційного забезпечення увага керівництва має зосереджуватися на забезпеченні змістовності праці, об'єктивності оцінки результатів трудової діяльності працівників, можливостях професійного та службового зростання, розвитку бажання працівників до самоудосконалення та взяття відповідальності за результати праці, визнання трудового вкладу та заслуг працівників. Для ефективного застосування мотиваційного забезпечення розвитку кадрів потрібно проводити мотиваційний моніторинг для кращого розуміння побажань, інтересів, потреб та стимулів персоналу [18].

Вагомою складовою розвитку кадрового потенціалу є його науково-методичне забезпечення, яке базується на існуванні єдиної системи документації організаційного та методичного характеру. Вона містить правила, приписи, інструкції, норми, вимоги у процесі управління розвитком кадрів. Такий вид забезпечення сприяє формуванню дієвої системи професійної підготовки кадрів, підвищення їхньої кваліфікації, заохочення до кар'єрного зростання, удосконалення професійних навиків, майстерності, компетентностей.

Для забезпечення успішності, дієвості та ефективності процесу управління кадровим потенціалом, а також розвитку кадрів на підприємстві необхідним є застосування управлінських функцій та відповідних методів управління. Планування на підприємстві як загальна функція менеджменту набуває конкретного змісту при управлінні кадровим потенціалом і стосується:

- формування планів потреб у кадрах певної професії, кваліфікації, освітнього рівня;
- створення планів руху і службового (кар'єрного) переміщення кадрів в організації;

- формування звітності та ведення облікової документації щодо формування, використання, розвитку та загального управління персоналом;
- планування процесів покращення та періодичного перегляду норм організації праці, посадових обов'язків працівників та змісту посадових інструкцій;
- планування ефективної мотиваційної системи через систему оплати праці та стимулювання трудової діяльності персоналу [16].

Здійснюючи функцію організацію взаємодії на підприємстві керівництво при управлінні кадровим потенціалом здійснює:

- підготовку та організацію реалізації заходів кадрової політики із розвитку кадрового потенціалу;
- організацію роботи служби управління персоналом на підприємстві;
- організацію виконання завдань із впровадження соціальної політики на підприємстві;
- організування процесу здійснення заходів адаптування працівників до режиму, умов та вимог праці на підприємстві, існуючої організаційної культури;
- збереження персоналу засобами організації їхнього розвитку, кар'єрного та професійного зростання, мотивування;
- організацію ефективного використання трудових ресурсів через формування оптимального балансу між різними навантаженнями в процесі здійснення трудової діяльності [16].

При реалізації функції мотивування керівництво підприємства для управління розвитком кадрів здійснює:

- врахування потреб, інтересів та мотивів працівників при виборі системи оплати праці та стимулювання праці;
- використання системи стимулювання (матеріального та морального) на засадах цілеспрямованості, справедливості, урахування трудового внеску кожного працівника;

- створення умов для кар'єрного росту працівників, їхнього професійного зростання, підвищення рівня знань та компетентностей [16].

При застосуванні функції контролю під час управління розвитком кадрів на підприємстві передбачається:

- вивчення стану охорони та безпеки праці, процесів додержання трудового законодавства;

- здійснення моніторингу виконання посадових обов'язків, правильності обліку трудових внесків персоналу;

- контролювання трудової дисципліни, динаміки показників, що характеризують формування, використання, розвиток персоналу та факторів, що мають вплив на даний процес [16].

Основними напрямками розвитку кадрового потенціалу в організації є:

- 1) забезпечення рівних можливостей для працівників у службовому (кар'єрному) просуванні за чіткими та зрозумілими критеріями, ключовими з яких є результативність праці та трудовий внесок;

- 2) забезпечення належних умов згідно чинного законодавства для безпеки праці та захисту здоров'я персоналу в процесі здійснення трудових обов'язків;

- 3) створення можливостей для підвищення кваліфікаційного, компетентнісного, професійного рівня працівників;

- 4) формування атмосфери довіри та сприятливого соціально-психологічного клімату серед працівників та керівних осіб, у колективі;

- 5) приведення у відповідність рівня оплати праці трудовому внеску кожного працівника;

- 6) залучення працівників до управлінських процесів та формування зацікавленості працівників у результатах трудової діяльності;

- 7) формування належної соціальної взаємодії, проведення заходів із укріплення командного духу персоналу;

- 8) забезпечення злагодженості роботи та ефективного зворотного зв'язку

між працівниками та керівниками;

9) формування підґрунтя (зокрема, фінансового) для організації навчання, набуття нових знань, вмінь, перепідготовки працівників [18].

Зважаючи на вище описане, можна говорити, що управління кадровим потенціалом та розвитком кадрів буде ефективним лише тоді, коли враховуватиме сучасний стан та динаміку використання кадрового потенціалу, його структурні компоненти, а також їхній тісний зв'язок з іншими видами потенціалу (фінансового, організаційного, мотиваційного, інформаційного, ін.) суб'єкту господарювання, зовнішніми впливами, поставленими цілями та завданнями перспективного розвитку підприємства.

1.3 Зарубіжний досвід розвитку кадрового потенціалу підприємства

Вивчення та узагальнення зарубіжного досвіду управління кадрами та розвитком кадрового потенціалу є необхідним для визначення переваг управлінських моделей (американської, японської, європейської), які можуть застосуватися на вітчизняних підприємствах.

Особливістю американської моделі управління кадрами є те, що її особливості визначаються філософією ведення бізнесу, яка базується на існуванні традицій конкуренції між працівниками та орієнтуванні на індивідуалізм працівників в процесі здійснення діяльності. Персонал компанії забезпечує досягнення загальних цілей компанії і його власний заробіток залежить від цього. В такій моделі існує чітка та зрозуміла постановка цілей і завдань, передбачений високий рівень оплати праці та соціальних гарантій [21].

Для управлінської діяльності з розвитку кадрового потенціалу та управління персоналом загалом в американській моделі:

- практикується доцільна та ефективна системи оплати праці, атестування працівників для встановлення рівня знань, компетенцій зайнятій посаді чи виконуваній роботі;

- забезпечуються широкі кадрові можливості та заохочується кар'єрне просування;
- здійснюється оцінювання ефективності організації праці у компаніях на основі певних критеріїв та законодавчих положень.

Особливістю американської моделі управління кадрами та їхнім розвитком є застосування в американських фірмах так званої системи “плати за виконання”, яка базується на гнучкій системі оплати праці і передбачає отримання заробітку працівником на основі його індивідуального трудового вкладу [21]. Слід зазначити, що у роботі з персоналом керівництво американських компаній важливого значення надає процесам покращення організації та стимулювання праці. Для удосконалення організації праці в американських фірмах мінімізують вплив рівнів ієрархії, розширюють число працівників, які відповідають за виконання конкретних завдань, делегують повноваження [21]. Керівництво американських фірм у процесі управління кадрами орієнтується на індивідуальні внески та трудові результати. Тому, весь процес управління заснований на врахуванні та оцінюванні індивідуальних результатів роботи через систему кількісних та якісних показників. Залучення молодих працівників до виконання завдань відбувається через командну роботу, яку організують менеджери з навчання та управління інтелектуальним капіталом. Основним рисами управління персоналом в американській моделі є політика управління, ставлення до працівників, підготовка персоналу, рівень оплати праці.

Японська модель управління кадрами та кадровим потенціалом використовує гнучку систему групової відповідальності за підсумки трудової діяльності, систему стимулювання працівників на кожному управлінському рівні. В такій управлінській моделі вивчаються сильні та слабкі сторони працівників, їхні особливості та характеристики, надається місце праці згідно отриманих даних. Відданість та лояльність до компанії, де працює працівник,

отоотоження власних цінностей та інтересів з корпоративними є основними критеріями для його кар'єрного росту та отримання більшої винагороди. Довічний найм працівника на роботу, облік його стажу та заробітної плати, просування кар'єрними сходами, постійне навчання працівників, соціальні гарантії – це характеристики японської моделі управління кадрами [21]. Основним рисами управління персоналом в японській моделі є стилі керівництва, розвиток працівників, політика управління, підбір та підготовка персоналу, планування персоналу та розмірів оплати праці.

Європейська модель управління кадрами та кадровим потенціалом орієнтується на реалізацію заходів з перепідготовки працівників за певними програмами, передбачає направлення працівників на стажування, систематичну перепідготовку окремих категорій працівників, організацію навчальних тренінгів, воркшопів на суміжних посадах, перегляд посадових інструкцій з часом, застосування різних видів оплати праці за критеріями кваліфікаційного рівня, стажу, досвіду, знань нових методів роботи. В такій моделі кар'єрне зростання можливе при проходженні перепідготовки та підвищення знань працівника на постійні основі, інформування працівників про нові внутрішні вакансії на підприємстві [20]. Основним рисами управління персоналом в європейській моделі є витрати на персонал, розвиток персоналу за програмами, мотивація та оплата праці.

Для забезпечення розвитку кадрового потенціалу потрібна фінансова підтримка як на державному рівні, так і на рівні компанії. Наприклад, в таких європейських країнах як Німеччина, Італія, Швеція здійснюється пряме державне фінансування альтернативної форми підготовки кадрів віком до 25 років. Така форма підготовки передбачає поєднання теоретичної підготовки в закладі освіти із зайнятістю в європейських фірмах. В таким спосіб гарантується зайнятість працівника у відповідності до здобутої освіти. Альтернативна форма підготовки оснований на спеціальній програмі, яка координує теоретичну та

практичну підготовку у двох системах – освітній та господарській (комерційній). З боку роботодавця здійснюється контролювання теоретичної підготовки, що зумовлює постійне удосконалення освітніх програм згідно ринкових вимог.

Джерелом державних коштів, які спрямовуються на професійну підготовку є грошові надходження від самих європейських компаній. Звертаючись до досвіду Франції, можна зауважити, що тут існує законодавчо врегульований порядок відрахування 1% коштів з фонду зарплати до бюджету на програми підготовки та кваліфікації працівників. Зміна ринкових умов породжує потребу постійної перепідготовки працівників через відповідні програми, навчальні центри та курси, тренінги. Так, системою професійної підготовки охоплено 80% персоналу японських компаній. Американські компанії витрачають близько 5% від прибутків на програми перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, а також використовують державну дотаційну політику [20].

Загалом, для розвитку кадрового потенціалу у закордонних компаніях використовують певні методи, згруповані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи розвитку кадрового потенціалу у закордонних компаніях

Методи	Характеристика
1	2
1. Програми підвищення кваліфікації	це навчальні програми чи програми підготовки для працівників, які дозволяють поглибити та розширити раніше отримані знання, професійні навички у зв'язку із зміною ринкових вимог; вони відбуваються у формах ділових ігор, кейс-стаді, практичної роботи на виробництві
2. Тренінгові програми	це активна форма отримання нової інформації, яка допомагає працівникові розвивати необхідні компетентності для проведення домовленостей та переговорів, зростання обсягу

Продовження табл. 1.2

1	2
	продажу, управління робочим часом та ін.
3. Наставництво	це вид взаємодії наставника та працівника, під час якого надається допомога останньому у засвоєнні певних практичних компетенцій для нових видів діяльності
4. Коучингові програми	це індивідуальні тренінгові програми для розвитку конкретних навичок та практичних вмінь
5. Система “Buddy”	це форма адаптації нового працівника та обміну знаннями, при якій досвідчена працівник надає йому допомогу для кращого розуміння бізнес-процесів, корпоративної культури, а новий працівник поступово пристосовується до умов праці, ділиться своїми ідеями
6. Метод “Секондмент”	це метод розвитку кадрів, який передбачає засвоєння нових навиків та досвіду працівниками через проходження стажування в іншому підрозділі організації
7. Ротація кадрів	це форма тимчасового переходу працівника у межах підприємства в інший відділ або посаду з метою отримання нового виробничого чи управлінського досвіду та знань
8. Тім-білдинг	це активний метод розвитку кадрів, який допомагає згуртувати колектив працівників, сформувавши потрібні вміння для розв’язання спільних завдань, підвищити його працездатність та ефективність роботи
9. Супервізія	це метод розвитку кадрів, при якому за конкретним працівником закріплюється супервізор, який допомагає йому та здійснює спостереження за виконанням завдань і з’ясування причин помилок
10. Он-лайн навчання через вебінари, відеокурси, майстер-класи	це дистанційна форма розвитку кадрів, за допомогою якої здійснюється обмін досвідом та налагодження ділових взаємовідносин, навчання шляхом обговорення та розв’язання практичних вправ та завдань, підвищення рівня практичної майстерності

Використання зазначених методів розвитку кадрового потенціалу у закордонних компаніях забезпечує вдале адаптування працівника на новому місці, ефективне заміщення посад, розвиток особистого потенціалу, підвищення компетенцій, проходження перекваліфікації, розвиток професійної кар’єри, вивчення інформації за результатами атестації та оцінки роботи працівників.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРЕДСТАВНИЦТВА “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”

2.1 Загальна характеристика представництва “Фонекса Холдінгс, ЛЛС”

“Фонекса Холдінгс” є офіційним представництвом американської компанії Phonexa, сферою діяльності якої є надання програмного забезпечення для маркетингу з метою ведення ефективного бізнесу. Американська компанія Phonexa Holdings LLC знаходиться в місті Глендейл, штат Каліфорнія, США та здійснює розробку програмного забезпечення для маркетингових агентств та досліджень в сфері маркетингу і реклами, розробку та постачання хмарних технологій для оптимізування маркетингу, автоматизації бізнес-процесів та аналізу даних. В таблиці 2.1 наведено інформацію, яка показує місце американської компанії Phonexa Holdings LLC серед інших відомих компаній, які також працюють в сфері автоматизації маркетингу та технологій в регіоні.

Таблиця 2.1 – Місце американської компанії Phonexa Holdings LLC серед інших відомих компаній

Назва компанії	Місце-знаходження	Сфера діяльності
1. Phonexa Holdings LLC	м. Глендейл, штат Каліфорнія, США	Розробка програмного забезпечення для маркетингу
2. Google	м. Маунтін-В'ю, штат Каліфорнія, США	Пошукова система, здійснення діяльності у сфері реклами, хмарних технологій
3. Facebook	м. Менло-Парк, штат Каліфорнія, США	Здійснення діяльності у сфері соціальної мережі, реклами
4. Amazon	м. Санта-Клара, штат Каліфорнія, США	Здійснення діяльності у сфері Інтернет-торгівлі та хмарних технологій

Як видно з таблиці, Phonexa Holdings LLC знаходиться поряд з такими гігантами технологій, як Google, Facebook та Amazon, що свідчить про те, що компанія займає впливову позицію в регіоні. Також, серед основних конкурентів американської компанії Phonexa Holdings LLC на ринку можна виділити такі відомі компанії як:

- Salesforce (американська компанія, яка є розробником CRM-системи, а також представником платформи для розробки застосунків, хмарної системи управління базами даних);

- Hubspot (американська компанія, яка спеціалізується у сфері хмарного програмного забезпечення для автоматизації in-bound маркетингу та продажу);

- Marketo (американська компанія, яка займається програмним забезпеченням для автоматизації маркетингу для компаній малого та глобального бізнесу);

- CallRail (компанія, яка є представником хмарної телефонії і здійснює діяльність у сфері відстеження та аналітики телефонних дзвінків та веб-форм, оптимізації маркетингу) та інші.

Однак, компанія Phonexa Holdings LLC та її представництва володіють унікальними перевагами серед конкуруючих компаній, які охоплюють надання широкого спектру послуг у сфері автоматизації та оптимізації маркетингу, гнучку систему управління, а також надійну підтримку та лояльність клієнтів.

Американська компанія Phonexa Holdings LLC має досвідчену команду розробників, які відповідають за розробку програмного забезпечення та його підтримку. Команда складається з інженерів програмного забезпечення, тестувальників, аналітиків даних та інших ІТ-професіоналів, які використовують найсучасніші технології та підходи для створення та підтримки продуктів та послуг компанії. Сферу діяльності компанії Phonexa Holdings LLC можна представити через сім важливих напрямків, описати чисельним складом персоналу, видами продуктів та послуг (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Сфера діяльності компанії Phonexa Holdings LLC

Сфера діяльності	Характеристика	Кількість працівників	Обсяг виробництва продукції	Види послуг/продукції	Розташування
Phonexa Platform Development	Розробка та підтримка Phonexa Platform, ПЗ для управління маркетинговими кампаніями, управління клієнтами, аналізу даних	150	–	CRM, маркетингові та аналітичні інструменти	Glendale, CA
Phonexa Marketing Services	Надання послуг у сфері маркетингу та реклами, включаючи контекстну рекламу, пошукова оптимізація сайту, соціальний маркетинг	100	–	Маркетингові та рекламні послуги	Glendale, CA
Phonexa Call Center Solutions	Надання рішень для підтримки клієнтів та call-центрів, включаючи автоматизацію процесів, інтеграцію з системами та інші	75	–	Call-центрові рішення	Montreal, QC
Phonexa Insurance Services	Надання послуг у сфері страхування, включаючи автомобільне страхування, медичне страхування та інші	50	–	Послуги у сфері страхування	Glendale, CA
Phonexa Finance	Надання фінансових послуг, включаючи платіжні рішення, кредитні послуги та інші	25	–	Фінансові послуги	Glendale, CA
Phonexa Analytics	Розробка та надання аналітичних інструментів для маркетингу та управління клієнтами	30	–	Аналітичні інструменти	Glendale, CA
Виробнича лінія Phonexa	Виробництво обладнання для call-центрів та технічної підтримки	40	Обладнання для call-центр	–	–

В межах американської компанії Phonexa Holdings LLC об'єднано зусилля понад 200 працівників, які працюють на географічно віддаленій відстані в США, Великобританії та Україні. Локації американської компанії Phonexa Holdings LLC представлено на рисунку 2.1. Українська команда розробників працює у місті Києві та місті Дніпрі.

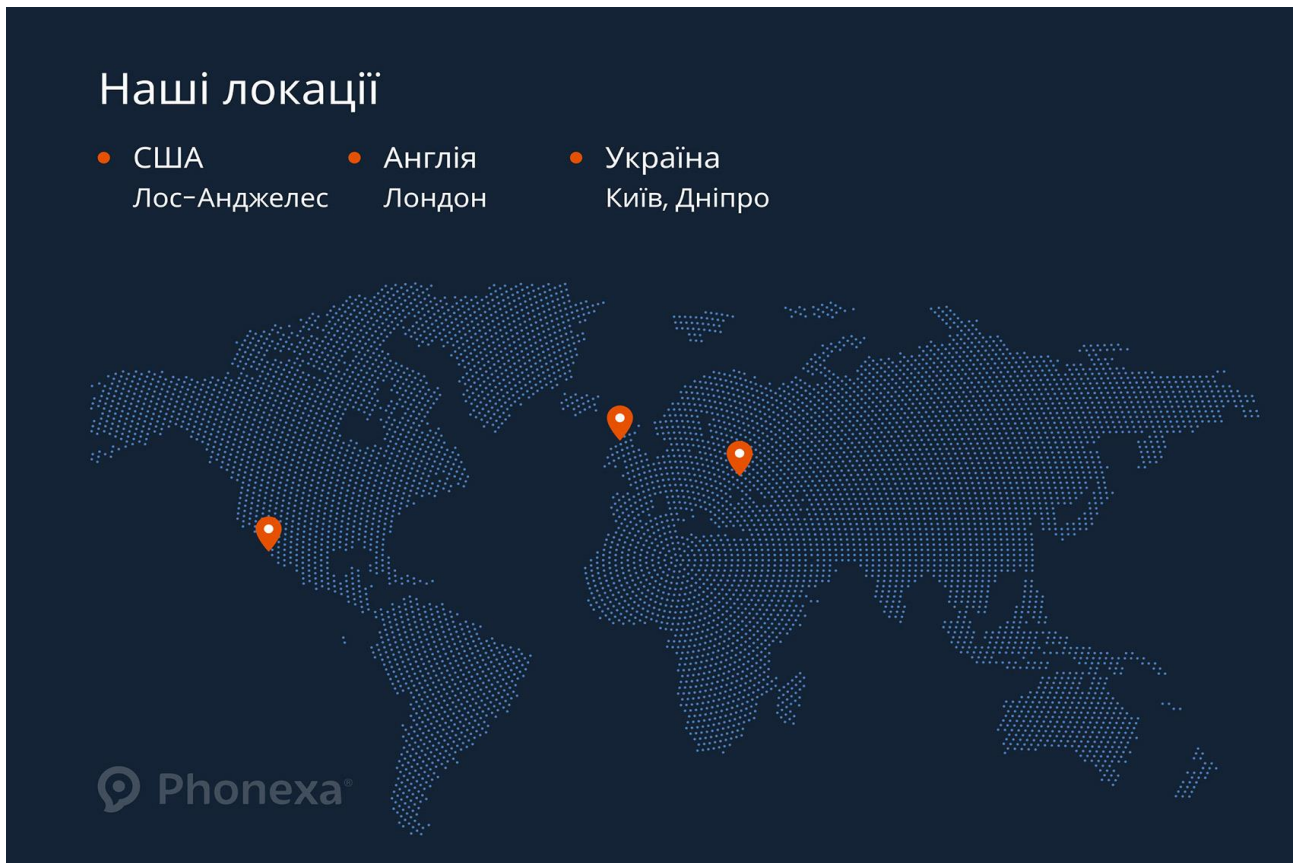


Рисунок 2.1 – Локації американської компанії Phonexa Holdings LLC

Організаційна структура офіційного представництва “Фонекса Холдінгс”, яке знаходиться в місті Дніпрі у загальній управлінській структурі американської компанії Phonexa Holdings LLC зображена на рисунку 2.2.

У склад управлінської структури американської компанії Phonexa Holdings LLC входять такі ключові підрозділи:

1) виконавче керівництво, яке охоплює голову компанії та його заступників, які здійснюють загальне керівництво діяльністю компанії на ринку

та забезпечують досягнення поставлених цілей у сфері розробки програмного забезпечення для маркетингу для ведення ефективного бізнесу;



Рисунок 2.2 – Організаційна структура офіційного представництва “Фонекса Холдінгс” в м. Дніпрі у загальній управлінській структурі американської компанії Phonexa Holdings LLC

2) відділ фінансів, який здійснює облік та аналіз фінансових операцій та даних, планування бюджету та оподаткування та відповідає за фінансові аспекти діяльності компанії;

3) відділ продажу та маркетингу, який займається маркетинговими аспектами діяльності компанії та відповідає за продажі, включаючи розроблення маркетингових стратегій, продаж та просування продуктів та

послуг компанії;

4) відділ розробки складається із висококваліфікованих спеціалістів, які здійснюють за розробку програмного забезпечення для автоматизації та оптимізації маркетингу, а також технічну підтримку продуктів та послуг компанії;

5) відділ управління трудовими ресурсами, який зосереджує свою роботу на наборі висококваліфікованих ІТ-спеціалістів, підготовці спеціалістів, планування розвитку кадрів та навчання, мотивацію працівників компанії;

6) відділ адміністрації, який відповідає за управління загальними адміністративними та організаційними аспектами діяльності компанії, включаючи організаційні, розпорядчі, дисциплінарні дії, фіксацію інформації, організацію постачання та догляд за обладнанням.

В рамках організаційної структури офіційного представництва “Фонекса Холдінгс” (м. Дніпро) налічується:

1) відділ фінансів, який відповідає за фінансові аспекти представництва в межах українського та американського законодавства;

2) відділ розробників та виконання задач охоплює програмістів, розробників та інших ІТ-спеціалістів, які створюють, підтримують працездатність, якість та надійність програмного забезпечення для автоматизації маркетингу;

3) менеджер з управління персоналом, який здійснює пошук та підбір працівників згідно з кадровими потребами офіційного представництва, організовує навчальні програми, тимбілдінги та ін.;

4) менеджер з продажу та маркетингу, який організовує продаж продуктів та послуг, здійснює маркетингове просування на ринку;

5) відділ технічної підтримки, який здійснює вирішення питань користувачів, працівників з технічним забезпеченням (апаратним, програмним, методичним та ін.).

Досліджуване офіційне представництво “Фонекса Холдінгс” знаходиться у м. Дніпрі. Свою діяльність представництво організувало навколо:

1) інноваційних продуктів, які охоплюють різноманітні маркетингові інструменти, продукти для управління бізнес-процесами компаній, здійснення веб-аналітики та інтелектуальної системи голосового розпізнавання для просування бізнесу клієнтів;

2) розвитку корпоративної культури, яка забезпечує роботу у дружній, командній та колегіальній атмосфері, розвиток персоналу через інвестування у програми навчання, підтримку та кар’єрне зростання співробітників;

3) створення кар’єрних можливостей зумовлених активною стадією росту компанії, відкриттям нових офісів, розширенням переліку продуктів та послуг;

4) хороших умов роботи: гнучкий графік роботи, систематичний перегляд розміру оплати праці, організації тимблдингів, платних курсів для підвищення кваліфікації, навчання, конференцій та інших навчальних ресурсів, медичне страхування, безкоштовні курси англійської мови та розмовні клуби для працівників.

Керівництво офіційного представництва “Фонекса Холдінгс” для здійснення управління трудовими ресурсами та кадровими можливостями діяльності використовує інструктивні, розпорядчі та методичні документи. Інструктивні матеріали містять рекомендації та правила, що допомагають працівникам виконувати свої обов’язки. Розпорядчі документи забезпечують організацію роботи працівників через виконання вказівок, розпоряджень, наказів, дотримання встановлених правил та графіків роботи. Методичні документи містять рекомендації щодо методів та прийомів виконання поставлених завдань у сфері розробки програмного забезпечення для маркетингу.

Ключові продукти або послуги, які надає досліджуване офіційне представництво “Фонекса Холдінгс” згруповано та описано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Продукти та послуги, які надає офіційне представництво “Фонекса Холдінгс”

Назва продукту	Характеристика продукту
1. Відстеження та розподіл потенційних клієнтів (Lead tracking and distribution)	програмне забезпечення для керування потенційними клієнтами, яке дозволяє оптимізувати маркетингові стратегії, відстежувати, розподіляти, здійснювати аналітику потенційних клієнтів, звітування в режимі реального часу
2. Хмарна АТС (Cloud PBX)	платформа та інтегроване рішення (інтеграція з наявними інструментами та продуктами, такими як Lynx, LMS Sync і Call Logic) інтелектуальної маршрутизації викликів для відстеження та оцінки дзвінків, розподілу потенційних клієнтів, безперебійного обслуговування
3. Запис та аналітика поведінки користувачів (HitMetrics: User Behavior Recording & Analytics)	програмне забезпечення для візуалізації, відстежування, аналізу та документування поведінки користувача та оптимізації коефіцієнта конверсії для розуміння поведінки користувачів і покращення процесу конверсії
4. Відстеження та розподіл дзвінків (Call Tracking & Distribution)	програмне забезпечення для відстеження дзвінків, цифрових продажів, афілійованого маркетингу, проведення аналізу ефективності пропозицій рекламодавців та афілійованого трафіку
5. Бухгалтерська програма з генератором рахунків фактур (Accounting Software with an Invoice Generator)	програмне забезпечення та інтегрована платформа для автоматизації бухгалтерських операцій, автоматичного виставлення рахунків клієнтам, відстеження грошових потоків, здійснення контролю над фінансовими операціями
6. Маркетингова платформа електронної пошти (Email & SMS Marketing)	програмний продукт для здійснення багатоканального розподілу, вимірювання доступності різних каналів електронної пошти, поведінкової сегментації, автоматизації електронного маркетингу, інтеграція ESP, інтеграція з E-Delivery
7. Керування списками електронної пошти (Suppression List Management & Email Cleansing)	програмний продукт для управління списками електронної пошти, надання спільного доступу до списків Opt-Intel, автоматизованої передачі даних, налаштування параметрів для сторінок відмови

Сферу діяльності офіційного представництва “Фонекса Холдінгс” можна охарактеризувати наступним чином.

Відслідковування (track) – стосується відстеження та розподілу дзвінків – дозволяє автоматичне відстежування кожного дзвінку та потенційного клієнта за допомогою інтеграції відслідковування дзвінків, записування телефонних розмов безпосередньо в CRM для зручності спільної роботи та створення звітів, автоматизацію маркетингу та залучення потенційних клієнтів; підвищення коефіцієнту конверсії на 20% в перші місяці використання. Форму відслідковування та розподілу дзвінків на платформі Фонеска зображено на рисунку 2.3 [27].

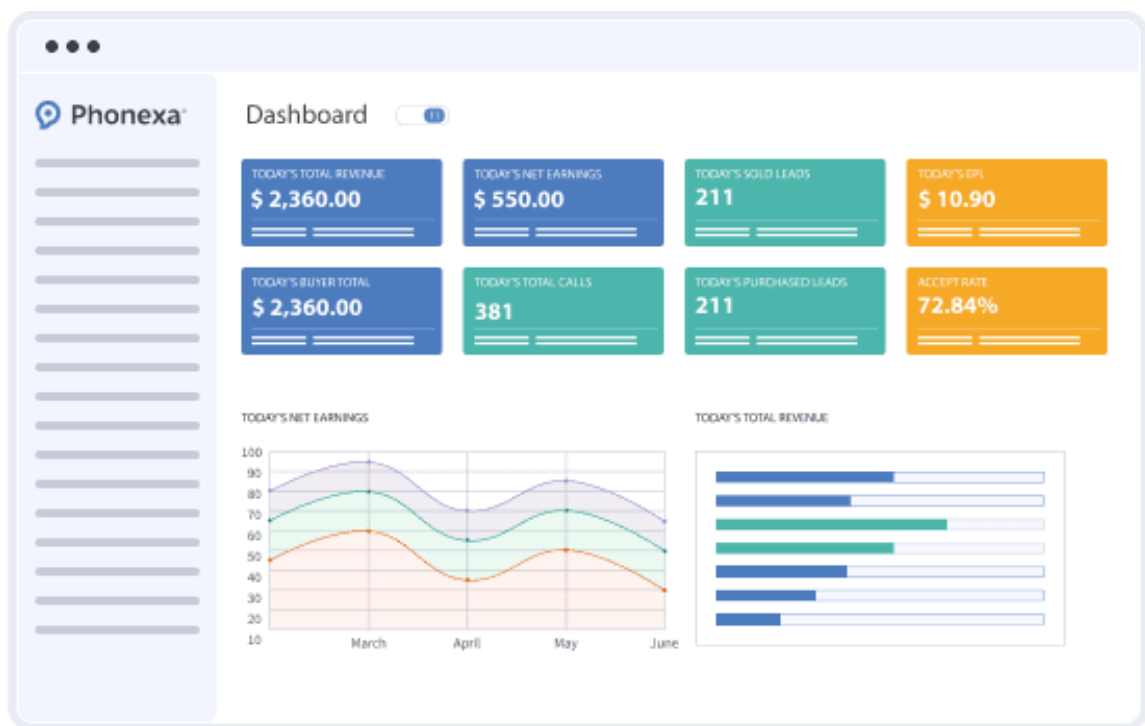


Рисунок 2.3 – Форма відслідковування та розподілу дзвінків на платформі Фонеска

Електронна пошта та SMS-маркетинг (Email & SMS Marketing), які являють собою набір інструментів для маркетингу за допомогою е-пошти, включаючи сегментацію списків, автовідповідачі, А/В-тестування та ін.,

підтримки зацікавленості потенційних клієнтів до продуктів або послуг компанії, створення унікальних електронних записів, що підвищують рейтинг кліків, персоналізовані пропозиції контенту. Можливості електронної пошти та SMS-маркетингу подано на рисунку 2.4 [27].

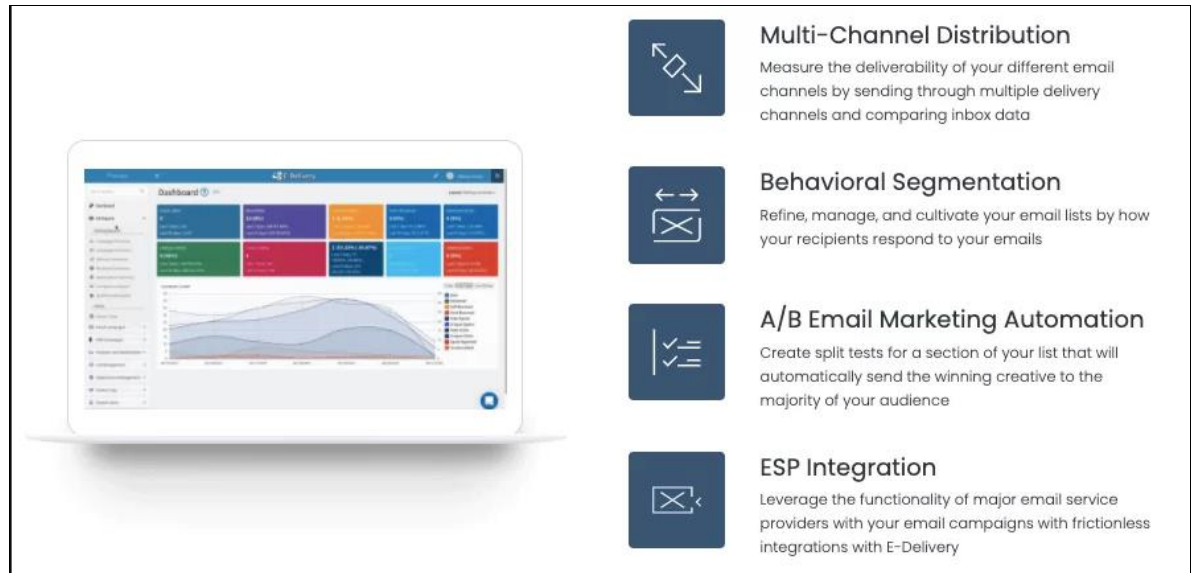


Рисунок 2.4 – Можливості електронної пошти та SMS-маркетингу

Хмарна телефонна система (Cloud PBX) є комплексним рішенням для кол-центру, яке призначене для відстеження та запису телефонних дзвінків, підвищення якості обслуговування клієнтів, управління кількома розташуваннями з єдиної платформи (рис. 2.5) [27].

Автоматизований облік здійснюється на основі програмного забезпечення, яке має вбудовану інтелектуальну функцію виставлення рахунків та автоматичного підрахунку, формування звітів (рис. 2.6).

Відстеження та розподіл потенційних клієнтів дозволяє розуміти, які кампанії приносять конверсію, який контент найбільш привабливий і звідки приходять клієнти, які приносять більший обсяг продажів, що дозволяє компаніям максимізувати рентабельність інвестицій у кожен рекламну кампанію [27].

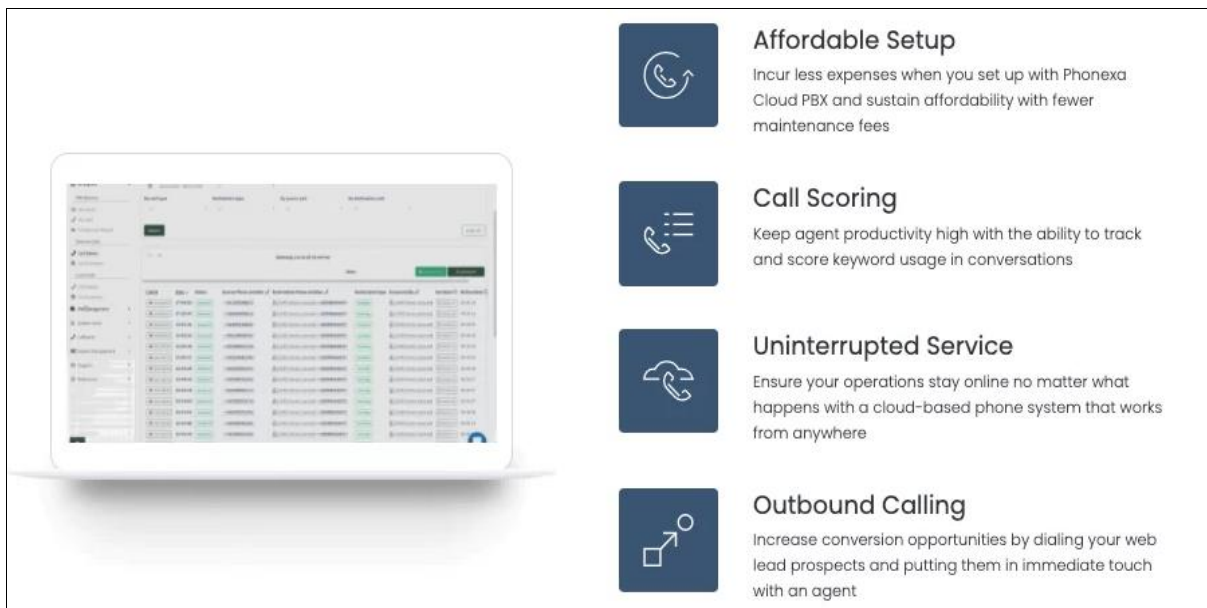


Рисунок 2.5 – Можливості хмарної телефонної системи

Керування списками електронної пошти – інструмент, призначений для підвищення ефективності електронних листів маркетингових кампаній, управління контактами зі списків адрес електронної пошти на основі відповідей про відмову від підписки, повернутих електронних листів та ін. [27].

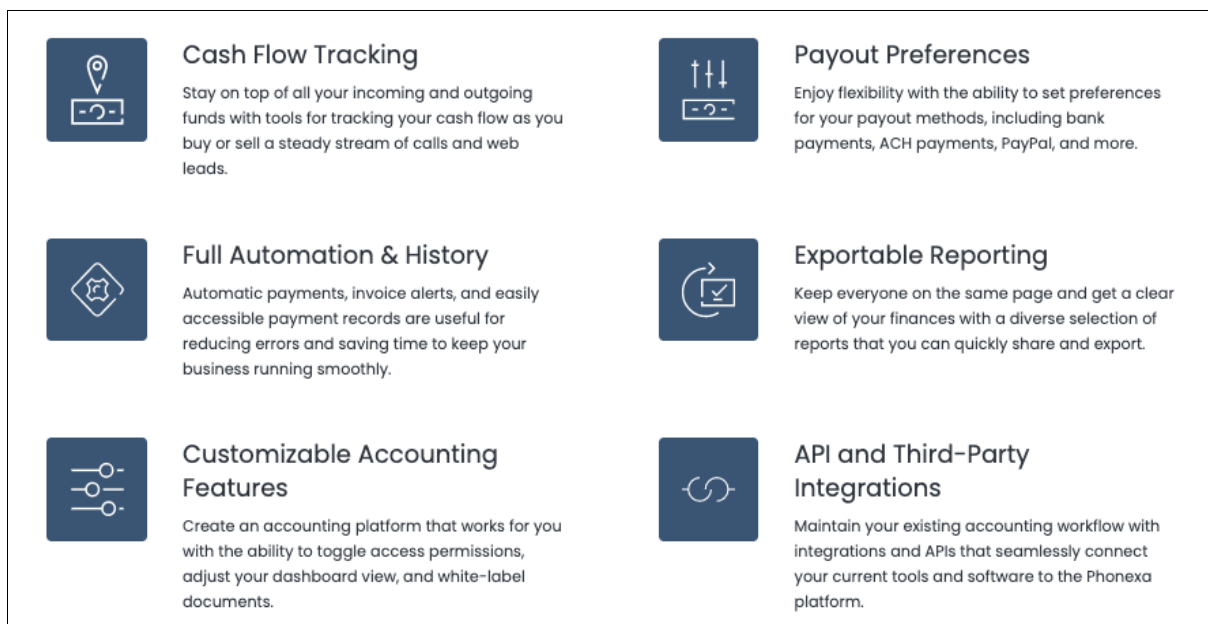


Рисунок 2.6 – Можливості автоматизованого обліку

Резюмуючи вище описане, слід зазначити, що сфера діяльності офіційного представництва “Фонекса Холдінгс” зосереджена на таких продуктах або послугах як підтримка CRM-систем, Call-центрів, Трекінг-системи, платформи управління маркетинговими кампаніями. Це свідчить про унікальність компанії на ринку. До того ж, Phonexa здійснює управління MailCon, глобальною спільнотою маркетологів е-пошти, яка об’єднує професіоналів із новими технологіями, тенденціями та стратегіями маркетингу через е-пошту, дозволяє отримати потенційних клієнтів, автоматизувати маркетинг, а також надає можливості мобільного та багатоканального маркетингу. Phonexa надає спільноті маркетологів MailCon такі продукти електронної пошти як E-Delivery та Opt-Intel з ексклюзивними умовами використання, а також першочерговим доступом до оновлень системи [27].

2.2 Аналізування кадрового потенціалу досліджуваного представництва

Кадровий потенціал досліджуваного представництва “Фонекса Холдінгс” формують працівники з відповідним освітнім, кваліфікаційним рівнями, професійними здібностями та навичками, психометричними особливостями та характеристиками. Величина кадрового потенціалу може змінюватися внаслідок змін в кваліфікаційному та професійному рівнях, переміщення працівників, змін рівня мотивації, створення організаційних, соціально-психологічних, мотиваційних умов для розвитку кваліфікаційного потенціалу та професійних особливостей працівника.

Командна робота працівників представництва “Фонекса Холдінгс” є основною для формування та ефективного використання кадрового потенціалу. Загалом, команда працівників компанії Phonexa сформована із таких груп:

1) група “лідерство” (leadership), до складу якої входять президент компанії, головні виконавчі директори (по регіонах), головні операційні

директори (по регіонах), головні спеціалісти із продукції, головний технічний директор, головний креативний директор, головний фінансовий директор, директор з маркетингу, керівник заходів, керівник управління досвідом, головний юрисконсульт;

2) група “розвиток бізнесу” (business development) охоплює команду співробітників, до складу якої входять віце-президент з розвитку бізнесу, директори з розвитку бізнесу, представники з розвитку продажів, менеджер щодо роботи з партнерами, комерційний директор;

3) група “навчання та успіх клієнтів” (onboarding & customer success) охоплює команду співробітників, до складу якої входять керівник досвіду, віце-президент з адаптації, старший спеціаліст з онбордингу, спеціалісти з адаптації, директор з успіху клієнтів, менеджери по роботі з клієнтами, менеджер успіху клієнтів, координатор успіху клієнтів, менеджери служби підтримки;

4) група “маркетинг” (marketing) охоплює команду співробітників, до складу якої входять директор з маркетингу, головний креативний директор, віце-президент із продуктів і дизайну, директор із контенту та комунікацій, провідний менеджер із продукції, менеджер по продукції, старший менеджер з маркетингу брендів, координатор маркетингових операцій та PR, керівник SEO, SEO спеціалісти, автор контенту, ведучий контенту, копірайтери, менеджери по роботі з громадськістю, менеджери з аутрич маркетингу, дизайнери, дизайнери графіки та інтерфейсу користувача, менеджер з маркетингу та аналітики;

5) група “події” (events), охоплює команду співробітників, до складу якої входять керівник заходів та координатор заходів;

6) група “бізнес-операції” (business operations), до складу якої входять головний виконавчий директор, головний операційний директор, головний фінансовий директор, корпоративний радник, корпоративний помічник юриста, віце-президент з фінансів та бухгалтерського обліку, директор з кадрів, керівник відділу кадрів, спеціаліст відділу кадрів, головний бухгалтер, штатний

бухгалтер, координатор фінансів та операцій, керівник рекрутингу, IT рекрутер, асистент управління, адміністративні помічники, керівник відповідності;

7) група “технологія” (technology), до складу якої входять головний інформаційний директор, головні спеціалісти із продукції, головний технічний директор, головний розробник, провідний архітектор програмного забезпечення, провідні розробники програмного забезпечення, провідний інженер-програміст, провідний інтерфейсний розробник, інженер-програміст, розробники програмного забезпечення, старші розробники програмного забезпечення, старший інженер Voip, інженер VoIP, старший інженер-програміст, C++ розробники, інженер Python ML, старші інтерфейсні розробники, Front End розробники, розробник iOS, провідний розробник iOS, розробник Android, керівник DevOps, керівник тестування, старші технічні менеджери проекту, старший менеджер проекту, технічні менеджери проекту, менеджери по продукції, координатор продукту, менеджер проекту, керівник проекту, спеціалісти із забезпечення якості, начальник відділу технічної підтримки [28].

Чисельність кожної групи працівників компанії Phonexa та її структуру подано на рисунку 2.7.

Серед української команди працівників налічуються такі як координатор успіху клієнтів, директор із контенту та комунікацій, провідний менеджер із продукції, менеджер по продукції, координатор маркетингових операцій та PR, керівник SEO, SEO спеціаліст, автор контенту, ведучий контент, копірайтери, менеджер з роботи з громадськістю, UX дизайнери, дизайнери графіки та інтерфейсу користувача, менеджер з маркетингу та аналітики, головний розробник, провідні архітектори програмного забезпечення, провідний інженер-програміст, провідні розробники програмного забезпечення, провідний інтерфейсний розробник, інженери-програмісти, старший розробник

програмного забезпечення, розробники програмного забезпечення, старший інженер VoIP, інженер VoIP, C++ розробник, інженер Python ML, старші інтерфейсні розробники, Front End розробники, розробник iOS, провідний розробник iOS, розробник Android, керівник DevOps, DevOps, керівник тестування, старші технічні менеджери проекту, технічні менеджери проекту, координатор продукту, менеджер проекту, керівник проекту [28].

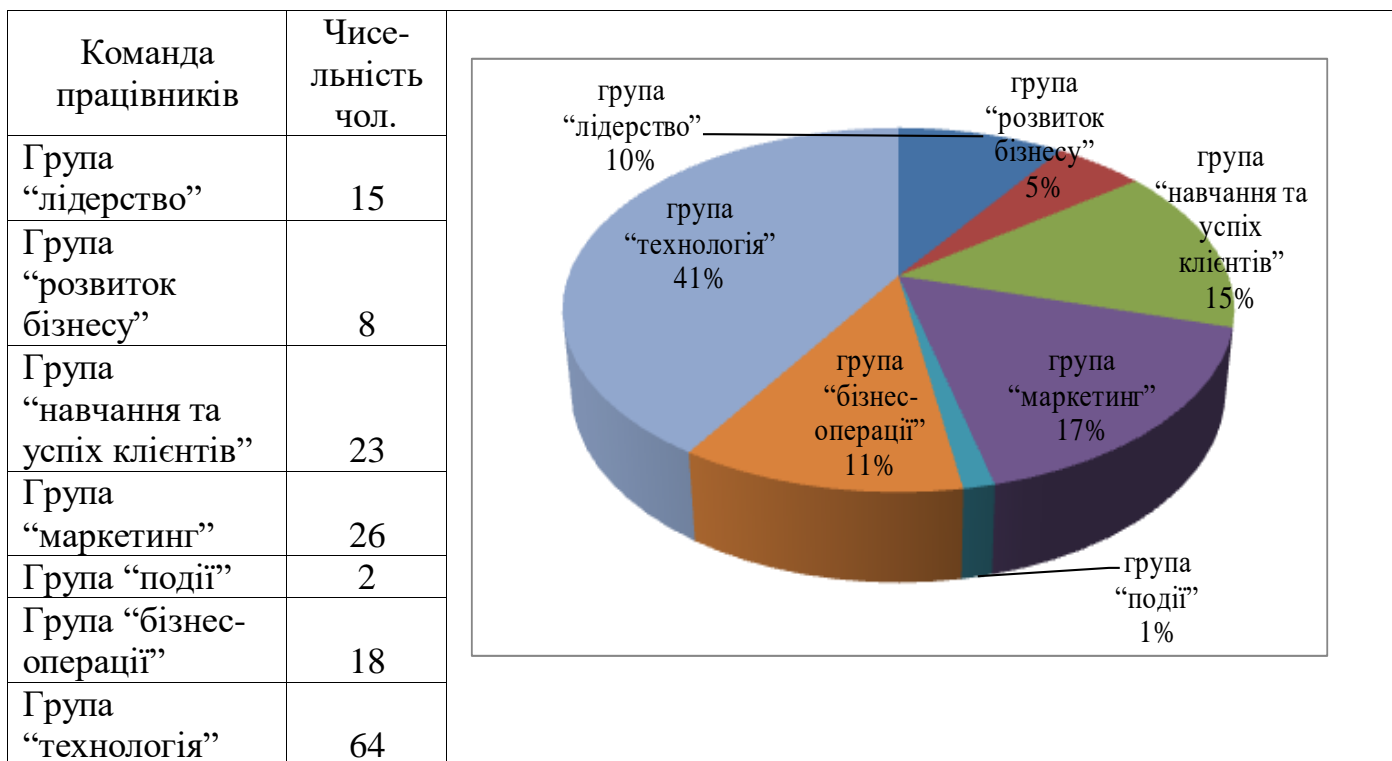


Рисунок 2.7 – Чисельність та структура команди працівників компанії

Результати аналізу чисельності працівників за категоріями персоналу досліджуваного представництва “Фонекса Холдінгс” за 2020-2022 рр. представлено в таблиці 2.4. З даних таблиці видно зростання загальної чисельності працівників представництва “Фонекса Холдінгс” за 2020-2022 рр. на 5 та 12 чол. відповідно. Відбулося зростання чисельності розробників в 2021 р. порівняно із 2020 р. на 2 чол., тоді як у 2022 р. порівняно із 2021 р. – на 6 чол. Зросла чисельність інженерів програмістів за аналізований період на 4

чол., а також фахівців із забезпечення якості на 3 чол.

Таблиця 2.4 – Результати аналізу чисельності працівників за категоріями персоналу досліджуваного представництва “Фонекса Холдінгс” у 2020-2022 рр.

Категорія персоналу	2020	2021	2022	Абсолютне відх.	
				2021/2020	2022/2021
Керівники	2	2	2	0	0
Інженери-програмісти	11	13	15	2	2
Розробники	31	33	39	2	6
Менеджер проекту	5	5	5	0	0
Менеджер продукту	3	3	5	0	2
Фахівці забезпечення якості	11	12	14	1	2
Інші фахівці	2	2	2	0	0
Всього	65	70	82	5	12

Як бачимо, важливими працівниками в українській команді є розробники програмного забезпечення, які аналізують вимоги до ПЗ, проектують, створюють структуру та дизайн, тестують, підтримують та поліпшують програмне забезпечення. Розробникам програмного забезпечення належить вагома роль в ІТ-сфері, оскільки вони будують та визначають архітектуру цифрового світу, створюють програмні продукти, їхні додатки та системи, забезпечують функціональність та зручність використання ПЗ, допомагають у розв’язанні завдань, пов’язаних із розробкою та підтримкою ПЗ. Розробникам програмного забезпечення активно працюють із іншими фахівцями, такими як дизайнери, інженери-програмісти, старші розробники ПЗ, тестувальники та аналітики. Розробники ПЗ здійснюють постійне вдосконалення та оновлення програмного забезпечення в результаті взаємодії із замовниками.

На сайті компанії Phonexa представлено загальну чисельність персоналу, яка становить 187 чол., серед яких представниць жіночої статті – 65 чол., чоловічої – 122 чол. Структура персоналу компанії за співвідношенням жінки : чоловіки (рис. 2.8) вказує на те, що працівники чоловічої статті становлять 65%; жіночої – 35%.

В компанії можуть реалізувати свої ідеї навички, здібності, компетенції та знання професіонали управлінської та технічної сфер освіти здатних будувати та впроваджувати маркетингові технології. Кар'єрні позиції, запропоновані на сайті компанії охоплюють:

1) роботу у команді “маркетинг”, наприклад на посаді менеджера з формування глобального попиту та ін.;

2) роботу у команді “розвиток бізнесу”, наприклад на посадах торгового представника корпоративного програмного забезпечення, директора з розвитку бізнесу;

3) роботу у команді “технологія”, наприклад на посадах старший інженер програмного забезпечення РНР, розробник РНР [29].

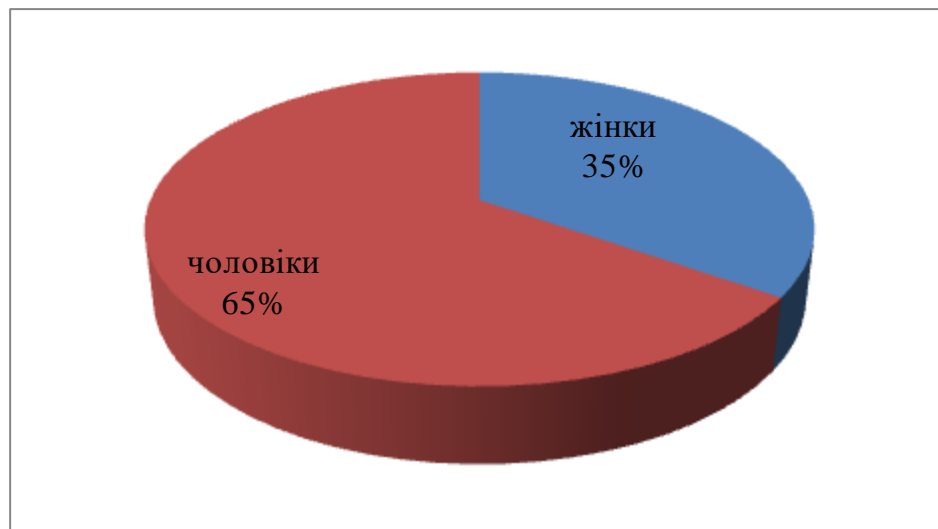


Рисунок 2.8 – Структура персоналу компанії за співвідношенням жінки : чоловіки у 2022 р.

Аналізуючи освітній рівень працівників, слід вказати, що персонал має вищу управлінську та технічну освіти. Вікова структура персоналу компанії та її представництва говорить про те, що працівники є молоді та активні, здатні реалізувати творчі ідеї та рішення (рис. 2.9).

Щодо мотиваційної підтримки кадрового потенціалу, то тут слід вказати

на рівень зарплати, який залежить від досвіду роботи програміста, розробника чи іншого працівника офіційного представництва, їхньої спеціалізації, володіння певною мовою програмування, рівнем знань англійської мови, навиками використання JavaScript, Scala, TypeScript, володіє новими способами прописування програм.

Щодо ефективності управління продуктивністю праці робітників, можна зазначити, що вона потребує покращення. Компанія може зосередитися на оптимізації витрат на зарплату, використанні системи мотивації працівників та удосконаленні системи контролю продуктивності та відслідковуванні прогресу в роботі працівників. Також можна рекомендувати залучення професійних тренерів з метою покращення кваліфікації працівників та розширення їх знань і навичок.

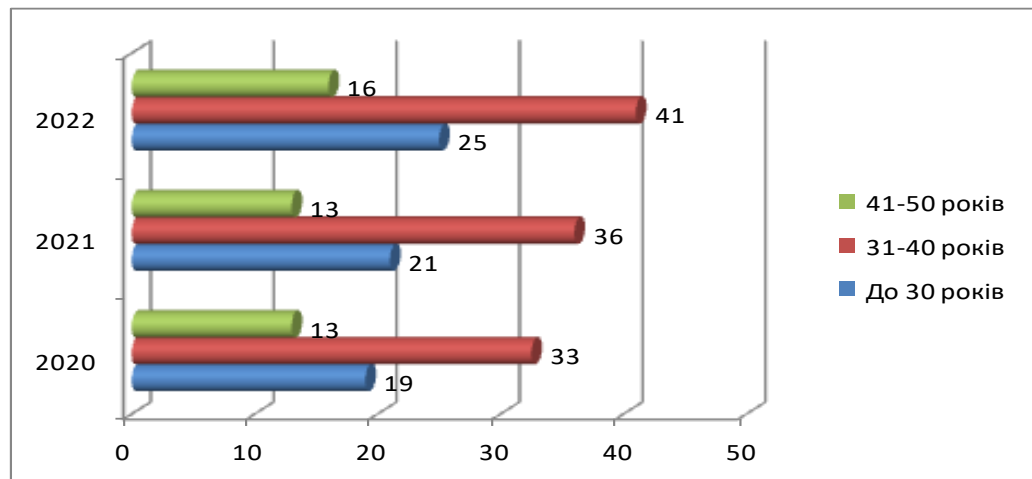


Рисунок 2.9 – Вікова структура персоналу досліджуваного представництва “Фонекса Холдінгс” за 2020-2022 рр.

Для детальнішого аналізу ефективності управління продуктивністю праці робітників Phonexa Holdings LLC можна провести порівняльний аналіз з іншими компаніями галузі та провести опитування працівників щодо їх задоволеності роботою та мотивації до покращення продуктивності. Також варто звернути

увагу на можливості використання штучного інтелекту та аналітики даних для покращення ефективності управління продуктивністю праці. Використання таких технологій дозволить зібрати та обробити велику кількість даних про роботу працівників та процеси виробництва, що дозволить покращити управління продуктивністю та знизити витрати на зарплату.

2.3 Дослідження кадрових потреб ІТ-сфери та необхідності розвитку кадрового потенціалу

За останні роки відбулися значні зміни в економічній ситуації країни, пов'язані як із коронавірусом, змінами економічної ситуації, так і з війною. Остання спричинила масовий виїзд працездатного населення за кордон, тому керівники господарюючих суб'єктів зустрілися із необхідністю пошуку нових підходів до організації праці на відстані, он-лайн, щоб не втратити кадрів. Крім того, бізнес-організації змушені переміщуватися до інших регіонів країни у пошуку безпеки, що в свою чергу може вимагати оновлення чи повного відновлення програмного забезпечення усіх господарських процесів. В умовах сьогодення спостерігається та в умовах повоєнного відновлення економіки буде спостерігатися зростання потреби у ІТ-кадрах. Водночас тенденції для розвитку ІТ-сфери та перспективи відновлення економічної діяльності, можуть зазнавати негативного впливу через брак кадрів у цій сфері.

Згідно дослідження, проведеного за ініціативи BRDO – офісу ефективного регулювання, встановлено, що потреба у фахівцях ІТ-сфери щорічно зростатиме і знаходитиметься у діапазоні 35-50 тис. осіб (рис. 2.10). В середньому заклади вищої освіти можуть забезпечити потребу у 20 тисячах випускниках ІТ-спеціальностей щорічно [31].

Ситуація з кадрами ускладнюється й тим, що компанії, які шукають ІТ-спеціалістів прагнуть отримати висококваліфікований персонал із практичними навиками програмування, знанням мов програмування та особливостей

інформаційних технологій, із певним досвідом роботи (рік часу, від 2 років, від 5 років). До того ж частина випускників не працює по спеціальності або прагне знайти роботу закордоном у тій самій сфері або іншій сфері, що також призводить до скорочення пропозиції ІТ-спеціалістів на ринку праці України [30].

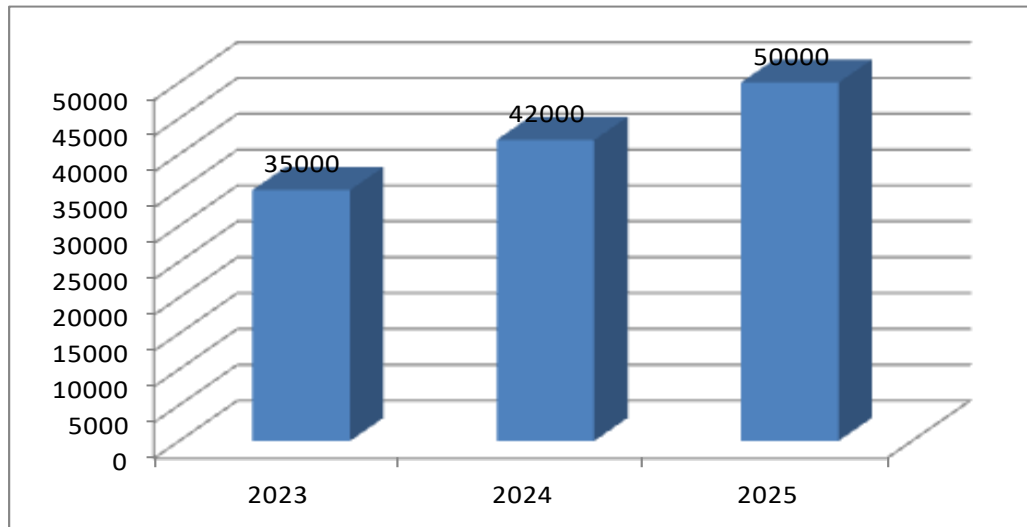


Рисунок 2.10 – Прогнозна потреба в ІТ-спеціалістах в Україні у 2023-2025 рр. [31]

За результатами дослідження вакансій за сферою “ІТ, комп’ютери, інтернет” на сайті work.ua, середній рівень запропонованої заробітної плати за запропонованими наявними вакансіями в Україні складала 22,5 тис. грн., тоді як закордоном спеціалісти у ІТ-сфері мають можливість отримати вищу оплату праці в межах 40-135 тис. грн., 135-250 тис. грн. залежно від досвіду роботи та практичних навиків [30].

Зважаючи на затребуваність ІТ-спеціалістів ІТ-компанії, які працюють в Україні відчувають необхідність кадрового розвитку персоналу. Тому, досліджуване представництво “Фонекса Холдінгс” в політиці управління персоналом значну увагу приділяє розвитку кадрів, їхнього потенціалу та

кар'єрним можливостям. Політика розвитку кадрового потенціалу тут охоплює:

1) розвиток на основі навчання кадрів через організацію та відвідування курсів із IT-сфери, проведення навчальних тренінгів, детальних навчань та інших ресурсів для підвищення кваліфікації;

2) розвиток на основі створення можливостей для співробітників відвідувати безкоштовні курси англійської мови та брати участь у розмовних клубах;

3) розвиток на основі формування міцного командного духу, проведення тимблдингів, зміцнення командної діяльності, програм наставництва;

4) розвиток на основі компенсації занять спортом;

5) розвиток на основі ведення політики накопиченої відпустки, надання відпустки через хворобу, а також оплачуваної відпустки;

6) розвиток на основі мотивації через виплату зарплати, систематичний її перегляд, щомісячних бонусів;

7) розвиток на основі виплат на медичне страхування (здоров'я, стоматологія, зір) [29], [33].

Напрямки розвитку кадрового потенціалу досліджуваного представництва "Фонекса Холдінгс" за даними [29] та [32] згруповано на рисунку 2.11.

Слід зазначити, що більшість відомих компаній (такі як ABM Cloud, Astound Commerce, Design and Test Lab, GlobalLogic, iDeals Solutions, Sigma Software та ін.) використовують індивідуальний план розвитку спеціаліста (career development plan), який має переваги як для компанії, так і для працівника (табл. 2.5).

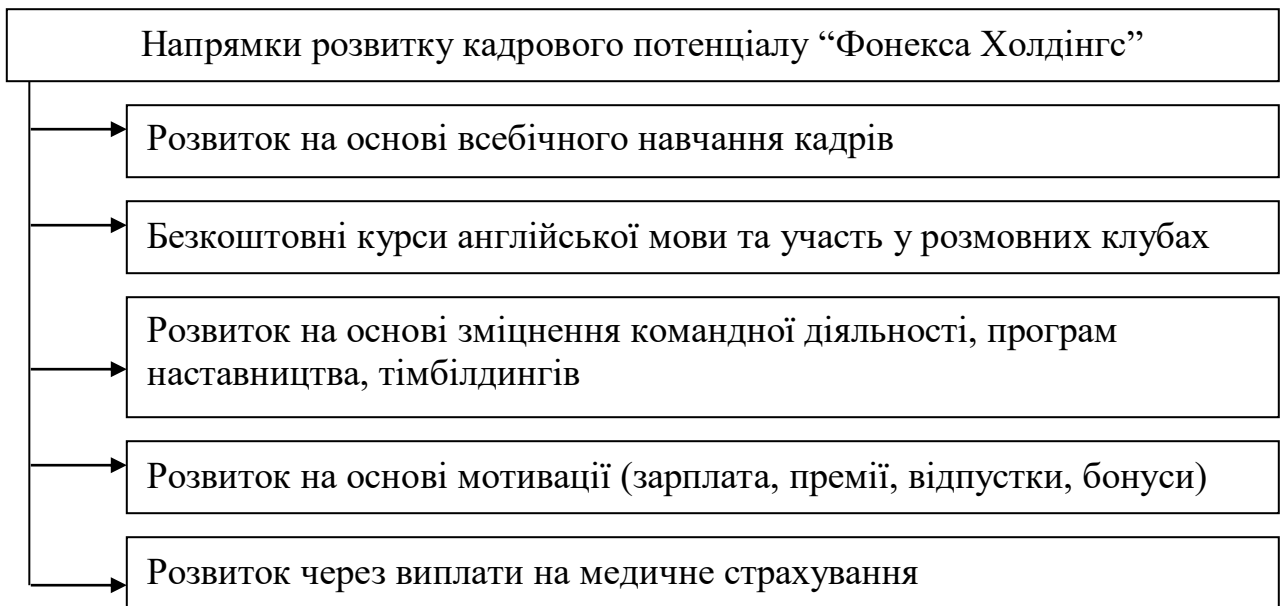


Рисунок 2.11 – Напрямки розвитку кадрового потенціалу досліджуваного представництва “Фонекса Холдінгс”

Таблиця 2.5 – Переваги індивідуального плану розвитку спеціаліста

Переваги для	
компанії	працівника
1) краще розуміння кадрового потенціалу та окреслення векторів його розвитку	1) можливості, щоб пояснити свої цілі, потреби та вектори для розвитку
	2) можливості узгодження свого бачення з потребами компанії
2) підвищення ефективності роботи та розвиток компетенцій співробітників	3) можливості спробувати нову роль, отримати нові знання, нову технологію, побути ментором
3) утримання талановитих, перспективних працівників, формування кадрового резерву	4) можливості розвитку soft та hard skills, залежно від особистих потреб, цілей проєкту
4) розвиток бренду роботодавця та підвищення привабливості компанії	5) можливості просування кар’єрною драбиною, підвищення заробітної плати

Компанії ІТ-сектору, серед яких американська компанія Phonexa та її представництво “Фонекса Холдінгс” мають сформовані бюджети на розвиток кадрів. Для прикладу компанія АВМ Cloud та її представництва здійснюють впровадження графіків навчання на рівні компанії. Компанія Astound Commerce

для кадрового розвитку надає перевагу створенню для співробітників можливостей навчання та участі у зовнішніх подіях, а кожен департамент має відповідний бюджет на розвиток кадрів через реалізацію індивідуальних програм для спеціалістів та групових навчальних сесій. Компанія iDeals Solutions не обмежує бюджет на навчання та розвиток кадрового потенціалу, враховуючи чітку аргументацію. Компанія MobiDev розглядає час як головний ресурс та зосереджує увагу на встановленні балансу між часом, затраченим працівником на навчання і вигодою для компанії від цього. Цінним вважають працівника, який інвестує свій власний час у розвиток та нові знання [33].

Індивідуальний план розвитку формується на певний період часу і залежить від складності поставлених цілей. Наприклад, у компанії Genesis ПП він складається на 3-6 міс., у компанії GlobalLogic – на 3-6, 6-12 міс., компанії MobiDev – на 6-9-12 міс., у Design and Test Lab – від 6 до 12 міс. [33].

Для вимірювання ефективності виконання індивідуального плану розвитку використовують: 1) встановлені у індивідуальному плані розвитку показники, які підлягають перевірці після встановленого терміну; 2) зворотній зв'язок командної роботи, керівника та самого працівника [33].

Для визначення ефективності розвитку soft skills використовують відгуки команди та керівника команди, а також різні методи, серед яких метод “оцінки 360” (передбачає збір фідбеку від замовника щодо того, як IT-спеціаліст показав свої навички та компетенції). Такий метод застосовують для вимірювання розвитку soft skills в таких компаніях як iDeals Solutions Sigma Software, Intetics, Genesis [33].

В різних компаніях індивідуальних план розвитку може вважатися виконаним на 70-100%. Якщо такий план не до кінця виконаний, то існує декілька способів розв'язання такої ситуації:

1) продовжується термін виконання індивідуального плану розвитку за згодою обох сторін з наступним дотриманням дедлайнів;

2) створюються обмеження для можливостей переходу на вищу позицію не оволодівши потрібними компетенціями;

3) редагування індивідуального плану розвитку [33].

У компанії Intetics IDP існує відділ “Talent Management”, який в рамках напрямку “Training&Development” формує індивідуальні плани розвитку для всіх працівників, здійснює інформування працівників про події та види навчання у найближчі 4-6 місяці, враховує індивідуальні запити співробітників щодо навчальних програм [33].

Цікавим є досвід компанії Sitecore щодо створення індивідуального плану розвитку працівника. Тут формують такі плани для всіх працівників, а також окремо за ініціативою самого працівника чи менеджера. За потреби формують додатковий індивідуальний план розвитку. У компанії Genesis індивідуальний план розвитку готується під конкретний запит та потребу працівника із урахуванням стратегії розвитку компанії, видів мотивації співробітників та ресурсів, які компанія готова на це виділити. У компанії Design and Test Lab існує розроблена програма адаптації з моменту прийняття нового працівника на роботу, за яким закріплюють ментора. Після проходження програми адаптації працівником формують його індивідуальний план розвитку із урахуванням стандартів, які вказують напрямки зростання для кваліфікаційного рівня працівників. У компанії GlobalLogic індивідуальний план розвитку є постійним, але система цілей та кроків визначається для конкретного періоду (наприклад, 6 міс.). Для компанії MobiDev характерна практика формування індивідуального плану працівника протягом адаптаційного періоду (3 міс.). Такий план створюється за результатами співбесіди із працівником та з'ясування знань, навиків різних категорій працівників “trainee” та “junior”, “middle”. Після завершення адаптаційного періоду здійснюється презентація нового індивідуального плану розвитку працівника з урахуванням практики роботи з новим працівником, зворотного зв'язку від ментора, команди та самого

працівника. В компанії iDeals Solutions при створенні індивідуального плану розвитку працівника використовують діагностику поточного компетентнісного рівня, яку здійснюють два рази на рік. Форма індивідуального плану розвитку працівника компанії iDeals Solutions зображена на рисунку 2.12. В компанії Astound Commerce існує практика формування планів індивідуального розвитку для всіх працівників усіх рівнів щопівроку з урахуванням оцінки компетенцій та знань на своїй ролі [33].

У компанії Luxoft застосовують такі інструменти для оцінювання компетенцій та знань працівника як “метод 360”, за яким проводять оцінку soft skills; командний воркшоп “Thomas DISC assessment” (поведінкова оцінка); оцінка компетенцій з урахуванням результатів аналізу поведінки під час імітаційних бізнес-ситуацій для фахівців, які працюють на керівних посадах; оцінка лідерів команд (“Leadership Survey”) за певними характеристиками [33].


Індивідуальний план розвитку (PDP)							
Позиція		Engineering Manager					
Команда		Engineering					
Період планування		Q4 2020 - Q1 2021					
№	Зона розвитку (компетенції, навички тощо)	Що треба зробити для покращення	Корисна література	Тренінги/семінари/конференції тощо	Які ресурси чи підтримка потрібні	Термін	% завершення
1	System design & cloud architecture	Пройти сертифікацію AWS Certified Solutions Architect - Associate		https://www.pluralsight.com/courses/aws-certified-solutions-architect-associate https://www.udemy.com/course/aws-solution-architect-associate/		Березень 2021	
2	Team management: краще розуміти особисті характеристики, інтереси, мотиви членів команди; враховувати їх при поставленні та відстежуванні завдань	- структурувати власне розуміння команди: створити “профілі” кожного члена команди із його особливостями (що відрізняє його/її від колег), мотиваційними факторами,	Для занурення в тему емоційного лідерства, наприклад, Leadership: The Power of Emotional Intelligence, Daniel Goleman		коучінг-сесія	Січень 2021	
3	Team management: коригувальний зворотній зв'язок	Пройти тренінг з Radical candor	Kim Scott, Radical Candor: How to Get What You Want by Saying What You Mean			Грудень 2020	

Рисунок 2.12 – Форма індивідуального плану розвитку працівника компанії iDeals Solutions

Для формування системи завдань індивідуального розвитку у компаніях

GlobalLogic, iDeals Solutions, Genesis IDP застосовують модель 70%-20%-10%, де 70% – займає розвиток працівника на основі повсякденної активності та виконання обов'язків, завдань, розширення зон відповідальності, здійснення пошуку, внутрішніх розробок, розвиток технічних навичок; 20% – охоплює розвиток за допомогою коучингу, менторства, обміну своїми знаннями; 10% – включає розвиток через різні види навчання у формі курсів, воркшопів, книг, конференцій та ін. [33]. Зважаючи на вище описане, можна прийти до висновку, що питання кадрового розвитку посідають вагомe місце в управлінській політиці багатьох ІТ-компаній.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРЕДСТАВНИЦТВА “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛІС”

3.1 Розвиток кадрового потенціалу з використанням системи навчання ІТ-спеціалістів

Згідно щорічних опитувань топ-менеджменту відомих ІТ-компаній світу, зосередження уваги на покращенні навичок співробітників, створенні можливостей для підвищення їхньої кваліфікації та розвитку кадрового потенціалу приводять до випередження конкурентів за багатьма показниками діяльності на довгострокову перспективу. Важливим аспектом є якісно розроблені навчальні програми, тренінги та інші види навчання, які сприяють розвитку цифрових, програмно-інженерних та інших навичок, просуванню кар’єрними сходами від junior до middle до senior до lead, вмінню адаптуватися до умов діяльності та командної роботи, покращенню якості продуктів та послуг у сфері ІТ. Утримання продуктивних співробітників та систематичних розвиток їхніх навичок та вмінь є невідємними складовими управління кадровим розвитком, які можуть допомогти ІТ-компанії подолати виклики сьогодення та отримати конкуренту першість на ринку.

В управління розвитком кадрового потенціалу представництва “Фонекса Холдінгс” можна виокремити сильні сторони та можливості досліджуваної організації (табл. 3.1). Однією із вагомих сильних сторін управління розвитком кадрового потенціалу є створення можливостей для співробітників ІТ-компанії відвідування безкоштовних курсів англійської мови та їхньої участі у розмовних клубах для вільного володіння іноземною мовою. Іншою сильною стороною управління розвитком кадрового потенціалу є забезпечення розвитку через

систематичне навчання співробітників (платні курси).

Таблиця 3.1 – Сильні сторони та можливості управління розвитком кадрового потенціалу представництва “Фонекса Холдінгс”

Сильні сторони	Можливості
1. Навчання, конференції та інші ресурси для підвищення кваліфікації ІТ-спеціалістів	1. Систематичне навчання для ІТ-спеціалістів різних категорій з метою підвищення їхньої продуктивності
2. Безкоштовні курси англійської мови та розмовні клуби для співробітників	
3. Проведення тимбілдингів, зміцнення командної діяльності, програми наставництва та інше для розвитку співробітників	2. Залучення кваліфікованих спеціалістів та підвищення їхніх навичок шляхом всебічного навчання
4. Компенсація занять спортивною діяльністю	3. Залучення професійних тренерів з метою підвищення кваліфікаційного рівня співробітників та їхніх знань і навичок
5. Медичне страхування	
6. Умови праці (систематичний перегляд оплати праці, бонусів, відпустки, лікарняні, гнучкий графік роботи та ін.)	

Можливості управління розвитком кадрового потенціалу представництва “Фонекса Холдінгс” охоплюють створення умов для систематичного навчання та співробітників з метою підвищення їхньої продуктивності. Продуктивність кожного співробітника є ключовим фактором успіху досліджуваної організації та джерелом її прибутковості.

Досліджуване представництво має можливості до зростання своєї діяльності, тому постає питання у залученні кваліфікованих ІТ-спеціалістів та підвищенні їхніх навичок з часом шляхом всебічного навчання. Представництво “Фонекса Холдінгс” може залучити досвідчених, креативних та талановитих працівників, а також забезпечити їхнє навчання в середині компанії. Такий фактор як залучення досвідчених спеціалістів є також визначальним у зростанні рівня продуктивності та розширенні переліку продуктів, пропонованих ІТ-компанією. Це, в свою чергу впливає на зростання обсягів продажу та доходів.

Залучення додаткових інвестицій у розвиток кадрового потенціалу співробітників, нових проектів та командної роботи матиме вплив на зростання продуктивності працівників, обсягів доходів організації, виникнення нових продуктів та їх просування. Важливим для систематичного навчання співробітників представництва “Фонекса Холдінгс” пропонуємо залучення професійних тренерів з метою покращення кваліфікації працівників та розширення їх знань і навичок.

Більшість співробітників представництва “Фонекса Холдінгс”, зокрема інженерів здійснюють регулярне навчання. Опитування, проведені в різних ІТ-компаніях свідчить про те, що ІТ-спеціаліст витрачає в середньому щонайменше 3 год. на тиждень на підвищення свого кваліфікаційного рівня (рис. 3.1) [38].

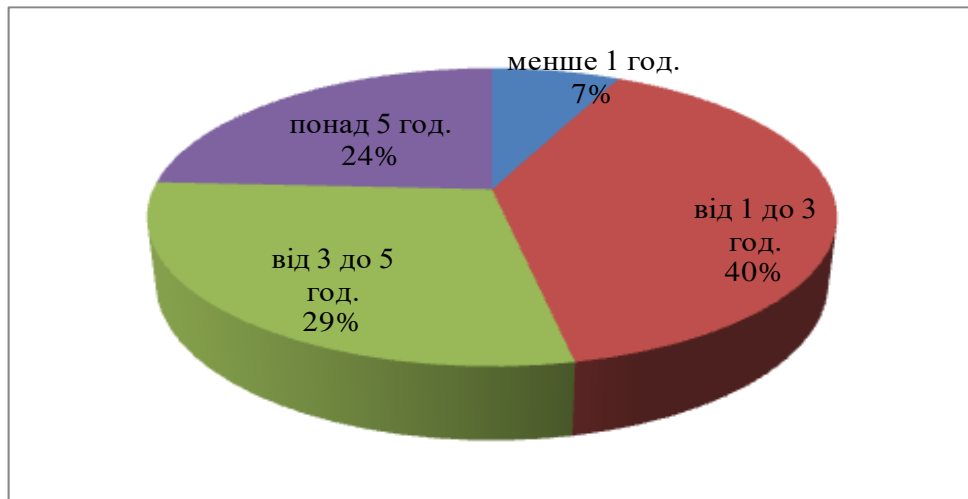


Рисунок 3.1 – Тижневі затрати часу ІТ-спеціаліста на навчання

Основним мотивом навчання ІТ-спеціалістів є прагнення до саморозвитку, потреба навчання для задоволення потреб проекту чи командної роботи, потреба навчання для переходу на інший проект, зростання доходів та благополуччя, кар’єрні можливості та їх реалізація, прагнення залишитися затребуваним ІТ-спеціалістом в майбутньому (рис. 3.2).

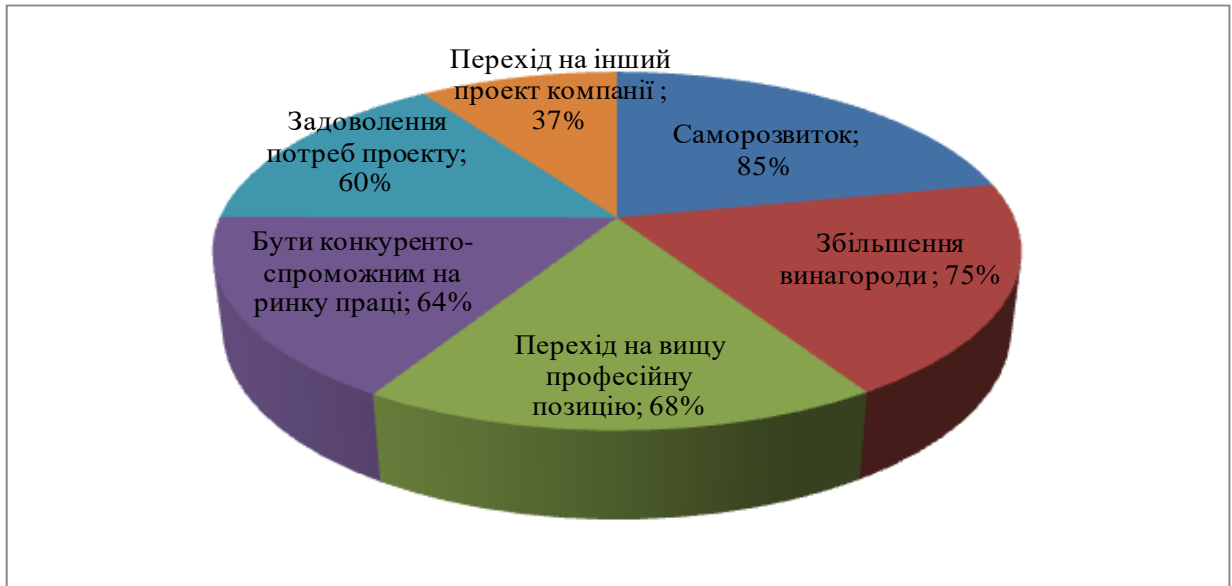


Рисунок 3.2 – Мотиви систематичного навчання ІТ-спеціалістів

В процесі навчання ІТ-спеціалісти представництва “Фонекса Холдінгс” використовують спеціалізовані статті, блоги та професійну літературу. Також, серед навчальних можливостей співробітники досліджуваної організації обирають навчальні курси на різних порталах, відеоуроки. Тому, вважаємо за доцільне для розширення навчальних можливостей – звертатися за навчанням до ІТ-шкіл.

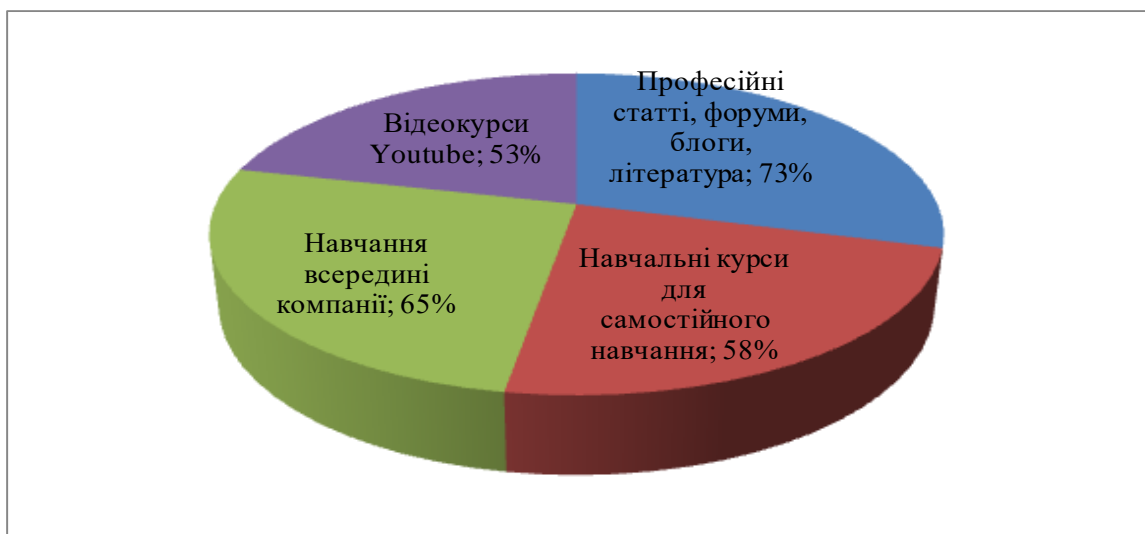


Рисунок 3.3 – Інструменти для навчання ІТ-спеціалістів

Для розширення навчальних можливостей та покращення навичок співробітників досліджуваної організації пропонуємо навчання за допомогою відеокурсів програмування для певних категорій інженерів програмістів [39]. Навчальні курси за пакетом “Базовий” дозволять співробітникам певних категорій отримати доступ до всіх курсів, час доступу – 6 міс., завантажувати матеріали, отримати практикум, пройти тестування засвоєного матеріалу, виконати певні завдання та отримати консультацію з ментором (1 год.). Вартість відеокурсів для окремих категорій ІТ-спеціалістів подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Загальні витрати на відеокурси для окремих категорій ІТ-спеціалістів

Категорія ІТ-спеціалістів	Вартість, дол.
Frontend Developer	104,99
.NET Developer	119,99
Python Developer	89,99
Java Developer	104,99
PHP Developer	74,99
C++ Developer	44,99
Quality Assurance	119,99
Всього	659,93

Загальна вартість відео уроків для окремих категорій ІТ-спеціалістів досліджуваного представництва становитиме 659,93 дол. (28080 грн.), що не є високою для організації. Результатами навчання через відеокурси будуть покращення вмінь та навичок ІТ-спеціалістів, отримання практичного досвіду, пришвидшення виконання завдань, покращення роботи у команді, підвищення продуктивність праці. Віддача від таких відео уроків полягатиме у зростанні продуктивності праці на 15-20%, яке виконує ІТ-спеціаліст (табл. 3.3).

Для розрахунку потенційного економічного ефекту від навчання ІТ-спеціалістів за відео уроками використано формулу:

$$E = (III_{\text{приріст}} * \Phi ОП) - \text{Варт.}_{\text{навчання}} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.3 – Очікуване зростання продуктивності праці від навчання за відео уроками для окремих категорій ІТ-спеціалістів досліджуваного представництва

Категорія ІТ-спеціалістів	Зростання продуктивності, %
Frontend Developer	12,5%
.NET Developer	15%
Python Developer	15%
Java Developer	16%
PHP Developer	13%
C++ Developer	14%
Quality Assurance	20%

В результаті навчання за відеокурсами очікувана середня продуктивність ІТ-фахівця зросте на 15%, а середньомісячний фонд оплати праці 7 ІТ-спеціалістів становить 11445 дол., тоді економічний ефект становитиме:

$$E = (0,15 * 11445) - 659,93 = 1056,82 \text{ дол.}$$

Кожен із ІТ-спеціалістів залучений до проектів та робочих завдань, використовуючи навички здобуті за відеокурсами може скоротити час на виконання проекту та збільшити продуктивність виконаних завдань.

Основними перевагами навчання ІТ-спеціалістів є: 1) розвиток ключових навичок hard і soft skills; 2) покращення результатів та продуктивності загалом; 3) утримання ІТ-фахівців через зростання їхньої лояльності та бажання продовжувати працювати; 4) скорочення затрат, пов'язаних із навчанням нових працівників; 5) підвищення розуміння потреб замовників, покращення рівня їхнього обслуговування, зростання якості продуктів; 6) покращення адаптації співробітників та формування гнучкої команди; 7) покращення бізнес-процесів, операційної ефективності та конкуренто-спроможності компанії загалом.

3.2 Обґрунтування доцільності використання штучного інтелекту та аналітики даних для покращення ефективності управління кадровим розвитком

На сьогодні трендовими тенденціями серед багатьох організацій стає застосування штучного інтелекту та аналітики даних для удосконалення процесу управління персоналом, кадровим розвитком та продуктивністю співробітників. Штучний інтелект та аналітика даних є потужними інструментами, які надають краще розуміння даних про кадровий потенціал та його продуктивність, а також можливості для його прогнозування. Це в свою чергу дозволяє організації проводити ефективне оцінювання співробітників, здійснювати раціональний розподіл ресурсів та розробку стратегій для мотивування, винагороджування та утримання кращих працівників.

Оцінювання працівників з допомогою інструментів штучного інтелекту та аналітики даних дозволяє вирахувати продуктивність кожного співробітника ІТ-компанії з урахуванням впливів таких факторів, як тип роботи, виконання посадових обов'язків, показники ефективності роботи та динаміка командної діяльності; виявити тенденції та закономірності у продуктивності працівників, а також проблеми та можливості; здійснити пошук шляхів щодо підвищення ефективності; сформувати профілі продуктивності працівників та впроваджувати рішення й вказівки щодо їхнього удосконалення; надати працівникам ІТ-компанії механізми зворотного зв'язку та сприяти розвитку організаційної культури, довіри та систематичного удосконалення. Важливою сферою використання ШІ та інтелектуальної аналітики є сфера продуктивності співробітників, оптимізування їхньої продуктивності в часі, а також мотивування та утримування найкращих працівників [35].

Зважаючи на трендовість та користь таких інструментів, нами запропоновано ряд напрямів використання штучного інтелекту та аналітики даних для покращення ефективності управління кадрами, кадровим потенціалом

та продуктивністю співробітників досліджуваного офіційного представництва “Фонекса Холдінгс” (рис. 3.4).

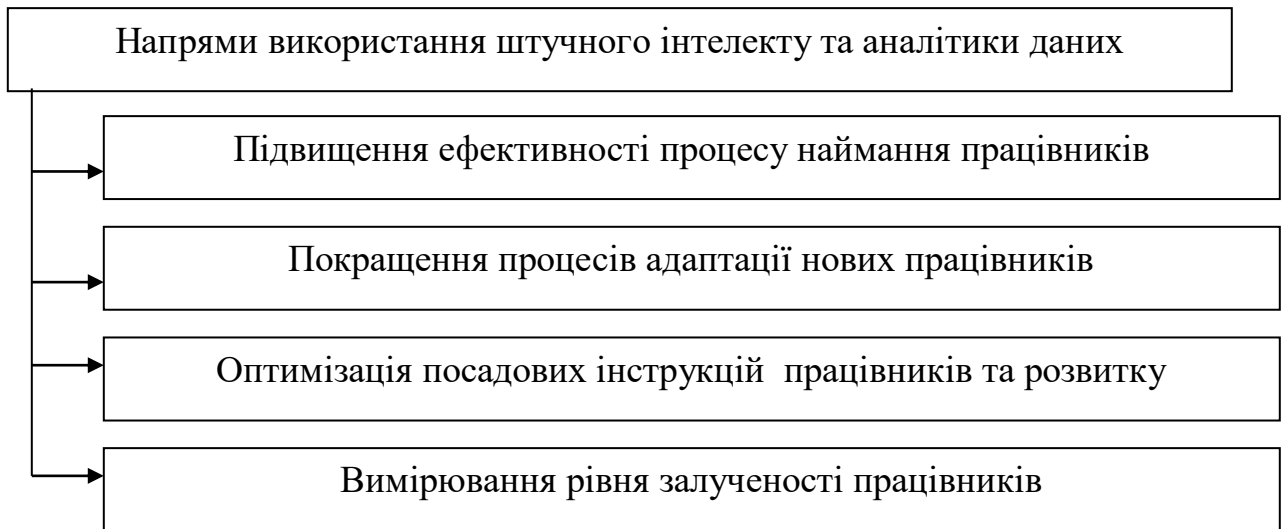


Рисунок 3.4 – Напрями використання ІІ та аналітики даних для покращення ефективності управління кадрами, кадровим потенціалом та продуктивністю співробітників представництва “Фонекса Холдінгс”

Підвищення ефективності процесу наймання працівників на основі застосування ІІ та аналітики даних пов’язане із зниженням трудомісткості та ресурсомісткості такого процесу, спрощенням процес найму. Використання технології ІІ для аналізування великого обсягу даних щодо управління кадрами можливе у таких аспектах як резюме та характеристика роботи з метою визначення потрібних кандидатів на вакантні посади. Аналітика даних є інструментом, який дозволяє аналізувати минулі дані та визначати тих кандидатів, які володіють необхідними навиками та знаннями та будуть успішними на певній посаді. Поєднання інструментів ІІ та аналітики даних дозволить керівництву представництва “Фонекса Холдінгс” пришвидшити пошук потрібних працівників, зменшити витрати на процес найму.

Покращення процесів адаптації нових працівників як напрям застосування ІІ та аналітики даних стає можливим через надання можливостей керівництву

представництва “Фонекса Холдінгс” підбирати досвід адаптації для кожного нового працівника. На основі даних про кожного співробітника керівництво досліджуваної організації матиме змогу пристосувати адаптацію до їхніх конкретних вмінь, навичок, мотивів і потреб. Прогностична аналітика є інструментом, який дозволить виявити потенційні проблеми в процесі адаптації працівника та своєчасно їх вирішити. Поєднуючи ІІІ та прогнозу аналітику керівництво представництва “Фонекса Холдінгс” може сформулювати кращий навчальний досвід працівників, а це в свою чергу впливатиме на покращення залучення співробітників та зростання продуктивності командної роботи. Такі інструменти є дієвими для досягнення економії часу та ресурсів та скорочення витрат.

Керівництво представництва “Фонекса Холдінгс” засобами ІІІ та аналітики даних матиме змогу оптимізувати посадові інструкції через встановлення посадових аспектів, де можна ввести покращення; визначення навичок, вмінь та кваліфікації, професійних якостей, необхідних для наявних вакансій; внесення пропозицій щодо внесення змін до посадових інструкцій з метою підвищення їхньої ефективності. Поєднання інструментів ІІІ та аналітики даних дозволить досліджуваній організації прогнозувати результати найму працівника, серед яких тривалість часу на заповнення вакантної посади, ймовірність успішного найму працівника. Краще розуміння ринку праці, створення ефективних посадових інструкцій – це вигоди від використання даних інструментів.

ІІІ та аналітика даних надає можливість керівництву представництва “Фонекса Холдінгс” вимірювати рівень залученості працівників зважаючи на їхні інтереси, мотиви, стимули, почуття, потреби, необхідність покращення робочого середовища. Поєднання ІІІ та аналітики даних є дієвими інструментами для отримання інформації про рівень залучення шляхом аналізування особистих та професійних даних працівників, включаючи

результативність їхньої роботи, відпрацьовані години, ставлення та відгуки колег. ШІ дозволяє також ідентифікувати основні фактори, які мають вплив на рівень залучення працівника – задоволення роботою та посадою, потреба у формуванні балансу між роботою та особистим життям, здатність до використання можливостей кадрового розвитку та кар'єрного зростання. Поєднання ШІ та аналітики даних дозволить визначати показник ефективності стратегії залучення працівників, краще розуміти своїх працівників, їхній кадровий потенціал, необхідність формування робочого середовища, де кожен працівник буде залучений і достатньо вмотивований для виконання поставлених завдань.

Управління рівнем залучення працівників має вплив на розвиток кадрового потенціалу і є пріоритетним в кадровій політиці багатьох організацій. Тому пропонуємо використовувати методіку вимірювання рівня залученості працівників досліджуваного представництва “Фонекса Холдінгс”, яка представлена на рисунку 3.5 та яка включає чотири показники:

- показник емоційного залучення працівника показує рівень його ставлення та психологічної прихильності до роботи, поставлених завдань та професійних обов'язків;
- показник залучення до роботи (діяльності) вказує на рівень прояву активної позиції працівника, яка виражається певними діями щодо роботи, поставлених завдань та професійних обов'язків;
- показник підтримки працівника визначає рівень підтримки наданої працівникові для забезпечення рівня емоційного залучення працівника та рівня його залученості у роботу (діяльність);
- показник віддачі працівника вказує на рівень результативності залученого працівника в процес роботи та виконання професійних обов'язків.

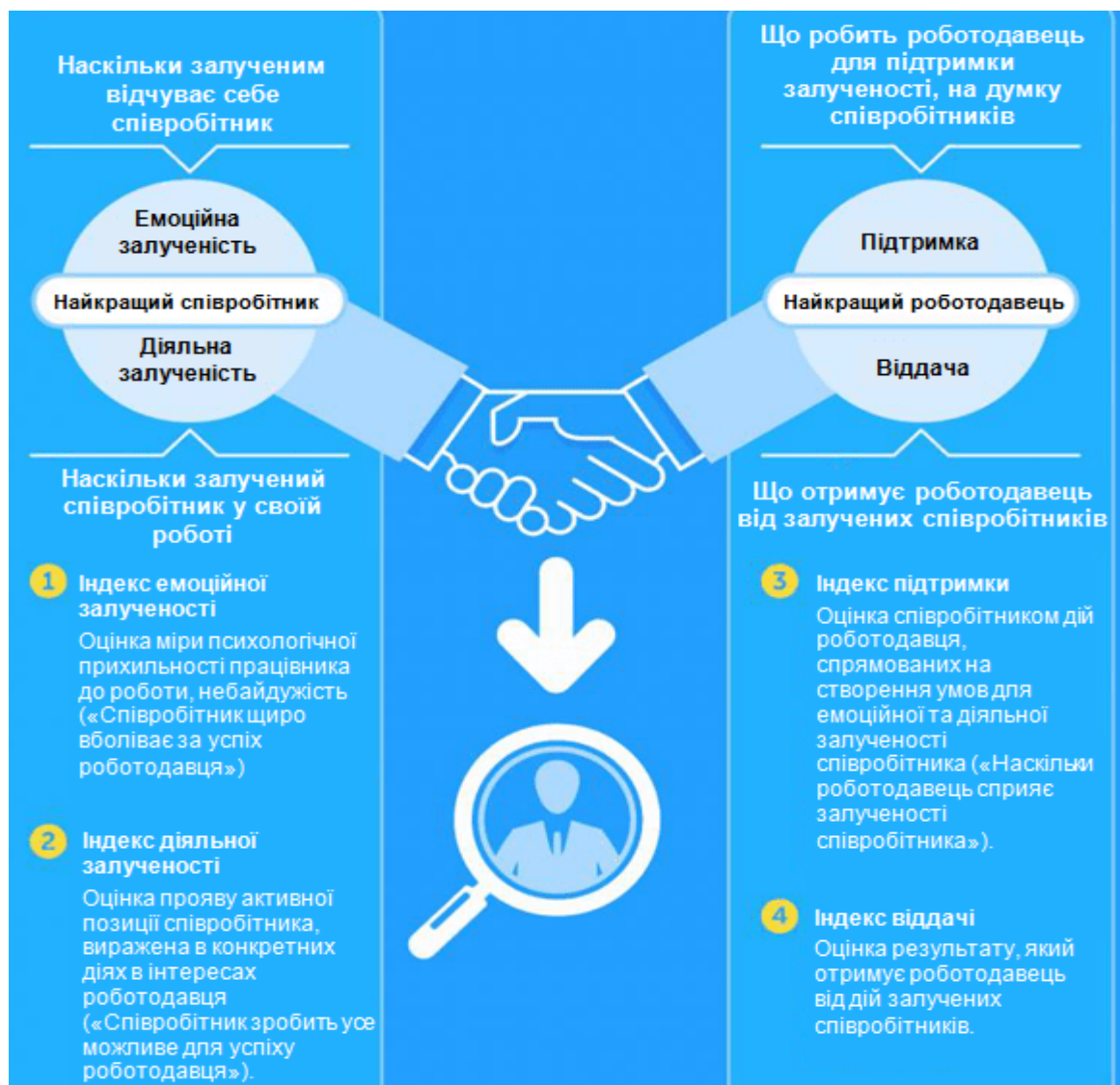


Рисунок 3.5 – Елементи процесу діагностування рівня залученості працівників

Зважаючи на вище описане, ШІ та HR-аналітика є дієвими інструментами для передбачення майбутніх викликів (серед яких зниження ризиків, зменшення кількості помилкових рішень, удосконалення практики підбору працівників, потреби зростання продуктивності праці) та своєчасного реагування на них з боку організації.

Основні переваги використання штучного інтелекту та аналітики даних для покращення ефективності управління кадрами, кадровим потенціалом для

офіційного представництва “Фонекса Холдінгс” згруповано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Доцільність застосування ІІІ та аналітики даних для підвищення ефективності управління кадрами, кадровим потенціалом для офіційного представництва “Фонекса Холдінгс”

Напрямки застосування ІІІ та аналітики даних	Переваги
1) процес наймання працівників	<ul style="list-style-type: none"> - зниженням трудомісткості та ресурсомісткості процесу найму, - аналізування великого обсягу даних щодо процесу найму, - пришвидшення пошуку потрібних працівників та спрощення процесу найму
2) адаптація нових працівників	<ul style="list-style-type: none"> - пристосування адаптації до конкретних вмінь, знань, компетенцій, навичок, мотивів і потреб працівника, - формування кращого досвіду навчання працівника, - сприяння залученню співробітників та зростанню продуктивності командної роботи
3) оптимізація посадових інструкцій працівників	<ul style="list-style-type: none"> - прогнозування результатів найму працівника (тривалість часу на заповнення вакантної посади, ймовірність успішного найму працівника, ін.), - оптимізування посадових інструкцій через з’ясування аспектів, де можливі покращення
4) вимірювання рівня залученості працівників	<ul style="list-style-type: none"> - аналізування особистих та професійних даних працівників, результативність їхньої роботи, відпрацьовані години, ставлення та відгуки колег, ін., - ідентифікація основних факторів, які мають вплив на рівень залучення працівника (задоволення роботою та посадою, потреба у формуванні балансу між роботою та особистим життям, здатність до використання можливостей кадрового розвитку та кар’єрного зростання, ін.), - вимірювання рівня залученості працівників через показники емоційного залучення, залучення до роботи (діяльності), підтримки працівника та віддачі працівника

Згідно дослідження DOU [37] серед ефективних каналів пошуку роботи, претенденти на роботу в ІТ-компанію вважають наступні, відображені на рисунку 3.6.

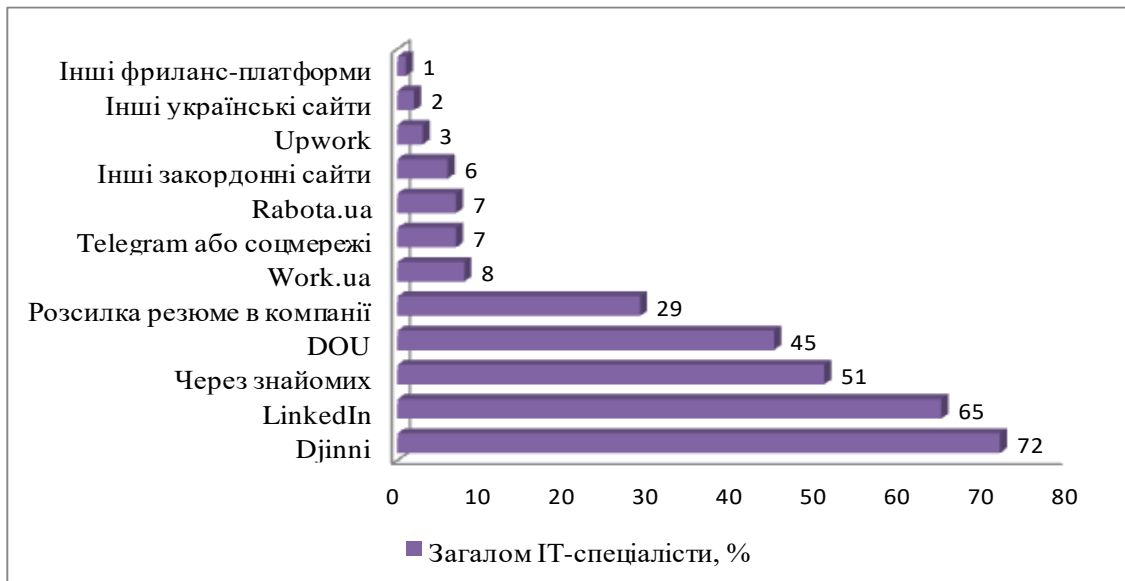


Рисунок 3.6 – Найефективніші канали пошуку роботи за результатами опитування IT-спеціалістів у 2023 р. [37]

Для обґрунтування доцільності застосування ШІ та аналітики даних для підвищення ефективності управління кадрами, кадровим потенціалом для офіційного представництва “Фонекса Холдінгс” нами проведено певні розрахунки.

Зважаючи на те, що у 2023 р. потрібно для найму працівника переглянути вдвічі більше резюме, ніж з попереднім роком, а кількість створених вакансій за топовими категоріями невпинно зростає (рис. 3.7), то відділ HR досліджуваного представництва за допомогою ШІ та аналітики даних може скоротити час та гроші на пошук потрібного працівника в певній категорії (табл. 3.5).

Для пошуку та найму спеціалістів у сфері автоматизації маркетингу, Java, DevOps, Python, Project manager в середньому без ШІ та аналітики даних потрібно затратити від півтора до двох з половиною місяців на кожного спеціаліста, тоді як з використанням ШІ та аналітики даних – менше як 4 тижні із моменту розміщення вакансії до моменту її ефективного закриття.

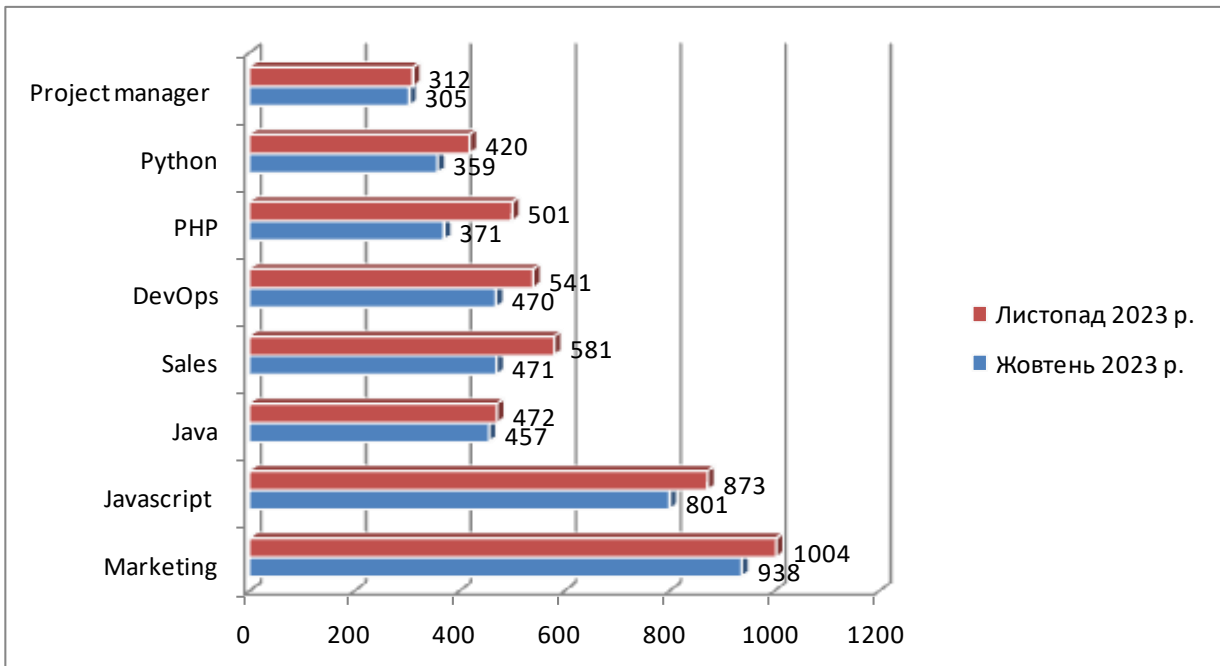


Рисунок 3.7 – Топ 8 категорій за кількістю створених вакансій на ринку праці у жовтні-листопаді 2023 р.

Так, для пошуку та найму ІТ-спеціаліста у сфері автоматизації маркетингу в середньому потрібно затрати 2 год. на день, щоб вивчити подані резюме. Якщо пошук триватиме трохи більше півтори місяця без ІІІ та аналітики даних, то працівникові HR-відділу потрібно затрати:

$$C_n = 7 \cdot 5 \cdot 2 = 70 \text{ год.}$$

Використовуючи ІІІ та аналітику даних працівник HR-відділу буде витрачати в середньому 1 год в день на пошук та найм потрібної кандидатури у сфері автоматизації маркетингу, тоді:

$$C_n = 4 \cdot 5 \cdot 1 = 20 \text{ год.}$$

Для пошуку ІТ-спеціаліста у сфері DevOps в середньому потрібно затрати 2,5 год. на день, щоб вивчити подані резюме. Якщо пошук триватиме два з половиною місяці без ІІІ та аналітики даних, то потрібно затрати:

$$C_n = 10 \cdot 5 \cdot 2,5 = 125 \text{ год.}$$

Використовуючи ІІІ та аналітику даних працівник HR-відділу буде витрачати в середньому 1,5 год в день на пошук потрібної кандидатури у сфері DevOps, тоді:

$$C_n = 4 \cdot 5 \cdot 1,5 = 30 \text{ год.}$$

Для пошуку Project Manager в середньому потрібно затрати 2,5 год. на день, щоб вивчити подані резюме. Якщо пошук триватиме два місяці без ІІІ та аналітики даних, то працівникові HR-відділу потрібно затрати:

$$C_n = 8 \cdot 5 \cdot 2,5 = 100 \text{ год.}$$

Використовуючи ІІІ та аналітику даних працівник HR-відділу буде витрачати в середньому 1,5 год в день на пошук потрібної кандидатури Project Manager, тоді:

$$C_n = 4 \cdot 5 \cdot 1,5 = 30 \text{ год.}$$

Таблиця 3.5 – Затрати часу на пошуку та найм ІТ-спеціалістів для “Фонекса Холдінгс” до і після використання ІІІ та аналітики даних

Категорії ІТ-спеціалістів	Затрати часу на пошук та найм, год.		Економія часу, год.
	До	Після	
Marketing Automation Specialist	70	20	50
DevOps	125	30	95
Project Manager	100	30	70

Отже, використання ІІІ та аналітики даних для пошуку та найму трьох ІТ-спеціалістів для досліджуваної організації дозволить скоротити сукупні затрати часу на 215 год.

3.3 Моделювання впливу витрат на розвиток кадрового потенціалу на продуктивність ІТ-персоналу

Для оптимізації процесу управління розвитком кадрового потенціалу важливим є використання математичних методів, серед яких моделювання. При формуванні моделі управління розвитком кадрового потенціалу потрібно враховувати певні обмеження, які характеризують кількісну потребу в ІТ-спеціалістах, їхню кваліфікацію та навички, *hard skills* та *soft skills*, обсяг інвестицій у кадровий розвиток, оскільки ефективний розвиток кадрів та формування ІТ-команд залежить від набору професійних навичок та універсальних компетенцій працівників. Метою формування такої моделі може бути скорочення витрат часу та ресурсів на виконання командних завдань, зростання обсягу доходу та продуктивності.

Пропонуємо застосовувати в досліджуваній організації модель розвитку кадрового потенціалу ІТ-персоналу, яка може охоплювати кілька ключових етапів:

1) аналізування потреб передбачає визначення потреб досліджуваної організації в ІТ-компетенціях та навичках для відповідності її стратегічним цілям та завданням;

2) оцінювання поточного рівня навичок та компетенцій кадрового складу досліджуваної організації через аналіз знань та навичок ІТ-спеціаліста у відповідності з вимогами посади та колом обов'язків; оцінювання досвіду роботи ІТ-фахівця; оцінка з боку колег та самооцінка; аналіз проектних результатів та продуктивності; оцінювання професійної поведінки, співпраці та результативності командної роботи;

3) систематичне удосконалення програм розвитку охоплює професійне навчання та оновлення знань ІТ-персоналу; розвиток комунікативних навичок, ефективного спілкування та співпраці; проходження стажування та менторство як основи успішної адаптації нових співробітників у ІТ-компанії; підвищення

кваліфікації за спеціалізованими напрямками через систему онлайн-курсів, тренінгів та сертифікаційних програм; участь у проектах та інноваційних ініціативах, які допомагають у розвитку нових навичок та розумінні внутрішніх процесів ІТ-компанії; оптимізація робочого середовища через створення комфортних умов для навчання та розвитку, включаючи доступ до відповідних ресурсів, інструментів та обладнання; забезпечення збалансованого розвитку ІТ-персоналу через формування рівноваги між розвитком технічних та міжособистісних навичок для створення комплексного та всебічного професійного росту;

4) перегляд та удосконалення внутрішніх планів навчання, спрямованих на розвиток необхідних навичок та знань ІТ-спеціалістів через формування індивідуальних планів розвитку ІТ-фахівця, систематичний моніторинг прогресу та результативності програм розвитку; швидку адаптацію до змін, потреб проекту;

5) впровадження навчальних ініціатив через організацію та проведення навчання для розвитку ІТ-персоналу, тренінгів, курсів; надані можливостей онлайн-навчання для підвищення рівня компетентності; фінансування навчальних ініціатив для ІТ-спеціалістів компанії;

6) систематичний моніторинг прогресу та оцінювання результатів розвитку ІТ-фахівців, внесення коректив у програми у відповідності до нових потреб та завдань проектів;

7) адаптація до змін передбачає зміни програм розвитку, навчальних програм відповідно до зовнішніх змін (технологічних та ринкових) з метою постійного підтримування актуальності знань в ІТ-сфері.

Етапи моделі розвитку кадрового потенціалу ІТ-персоналу згруповано на рисунку 3.8. Така модель має на меті систематичне покращення розвитку кадрового потенціалу ІТ-спеціалістів для забезпечення відповідності їхніх знань, навиків та вмінь вимогам технологічного середовища та досягнення цілей

ІТ-компанії й зростання продуктивності командної роботи.

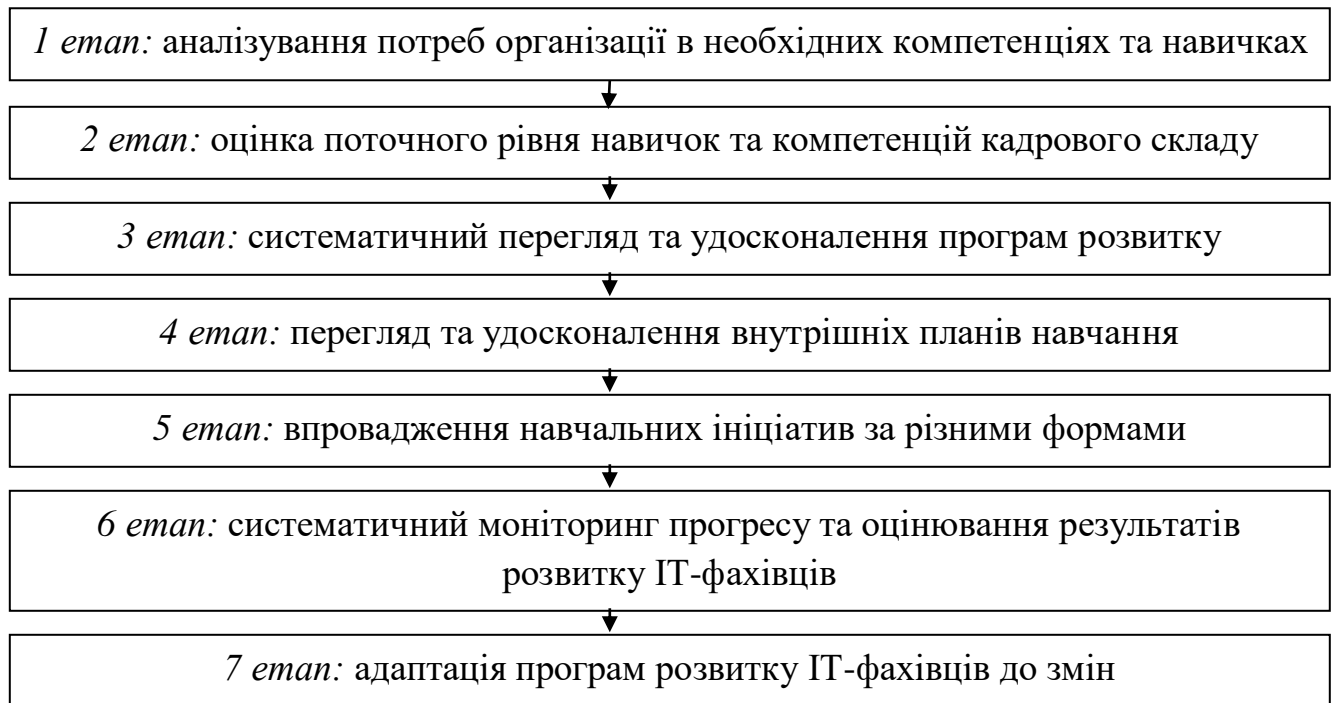


Рисунок 3.8 – Запропоновані етапи моделі розвитку кадрового потенціалу ІТ-фахівців досліджуваної організації

Здійснити моделювання розвитку кадрового потенціалу ІТ-фахівців – це доволі трудомісткий процес через існування різноманітності параметрів та факторів, що впливають на розвиток ІТ-кадрів у досліджуваній організації. Проте, така модель може включати різні компоненти, які можна виразити кількісно та якісно: оцінка кваліфікаційних (технічних) навичок; освітній рівень; оцінка лідерських якостей; оцінка участі у проектах; оцінка знань та використання новітніх технологій. Тобто, для формалізації процесу моделювання враховують якісні показники, такі як кваліфікаційний рівень, посадовий склад, навички та ІТ-компетенції та кількісні, такі як продуктивність та ефективність програм розвитку.

Формування моделі розвитку кадрового потенціалу з урахуванням якісних характеристик можливе з використання евристичних моделей, які дають хороші

результати, коли не має повноцінних кількісних даних [40]. Формування моделі розвитку кадрового потенціалу з урахуванням кількісних характеристик можливе за допомогою економіко-математичних залежностей. Завдання такої моделі полягатиме у визначенні впливу вагомих факторів на рівень продуктивності ІТ-фахівців. Такими факторами щодо розвитку кадрового потенціалу можуть бути затрати на розвиток за програмами навчання, витратами на організацію курсів іноземної мови, затратами на розвиток ІТ-фахівців через програми наставництва та тимблдингів; розмірами премій та бонусів; розміром пакету соціальної підтримки.

Результатом моделювання такого процесу будуть вироблені рекомендації для прийняття рішень щодо визначення впливу ключових факторів на продуктивність ІТ-фахівців досліджуваного представництва.

Запропонована модель взаємозв'язку факторів впливу на розвиток кадрового потенціалу та продуктивності ІТ-спеціалістів може описуватися кореляційно-регресійною залежністю типу:

$$\begin{aligned}
 P = b_0 + b_1 \cdot V_{\text{прог.навч}} + b_2 \cdot V_{\text{іноз.мова}} + b_3 \cdot V_{\text{настав.тімблд}} + \\
 + b_4 \cdot V_{\text{прем.бонус}} + b_5 \cdot V_{\text{соц.п.}}
 \end{aligned}
 \tag{3.4}$$

де P – очікувана продуктивність ІТ-фахівців (ІТ-команди), грн.;

$b_0, b_1, b_2, b_3, b_4, b_5$ – коефіцієнти моделі;

$V_{\text{прог.навч}}$ – обсяг витрат на розвиток ІТ-персоналу за програмами навчання, грн.;

$V_{\text{іноз.мова}}$ – обсяг витрат на організацію та проведення курсів іноземної мови для ІТ-спеціалістів, грн.;

$V_{\text{наств.тімблд}}$ – обсяг затрат на розвиток ІТ-фахівців через програми

наставництва та тимблдингів, грн.;

$V_{\text{прем.бонус}}$ – розмір премій та бонусів для ІТ-спеціалістів, грн.;

$V_{\text{соц.п}}$ – розмір пакету соціальної підтримки для ІТ-персоналу, грн.

Використання та трансформація економіко-математичної моделі під конкретні дані ІТ-компанії дозволить вирішити завдання визначення впливу витрат на розвиток кадрового потенціалу на продуктивність ІТ-персоналу досліджуваного представництва, а також здійснювати контроль порядку включення фахівців у команду за пріоритетними кваліфікаційними, професійними, результативними показниками, моніторинг підвищення кваліфікації та кадрового розвитку ІТ-спеціалістів. Результатом реалізації моделі будуть обґрунтовані рішення щодо удосконалення напрямків розвитку кадрового потенціалу з урахуванням затрат часу та коштів на їхню реалізацію.

Для формування ІТ-команди за кількісним складом потрібно враховувати якісні характеристики ІТ-фахівців, а також здійснювати набір ІТ-спеціалістів у команду із фахівців “основного складу”, фахівців, що підвищили свою кваліфікацію та фахівців із “резерву”. При цьому загальні витрати часу HR-відділу на формування ІТ-команди не повинні перевищувати період часу, який HR-відділ може затрати на пошук потрібних претендентів в ІТ-команду та її формування. Запропонована модель може описуватися кореляційно-регресійною залежністю типу:

$$B_{\text{ч}} = b_0 + b_1 \cdot V_{\text{осн.сп}} + b_2 \cdot V_{\text{підквал.}} + b_3 \cdot V_{\text{рез.сп}} + b_4 \cdot V_{\text{дії}} \quad (3.5)$$

де $B_{\text{ч}}$ – загальні витрати часу на підбір та формування ІТ-команди;

b_0, b_1, b_2, b_3, b_4 – коефіцієнти моделі;

$V_{\text{осн.сп}}$ – витрати часу на набір ІТ-спеціалістів у команду із фахівців

“основного складу”;

$B_{підв.квал.}$ – витрати часу на підбір ІТ-спеціалістів у команду із фахівців, що підвищили свою кваліфікацію внаслідок реалізації заходів кадрового розвитку;

$B_{рез.сп}$ – витрати часу на набір ІТ-спеціалістів у команду із фахівців “резервного списку”;

$B_{дії}$ – витрати часу на діяльність HR-відділу, пов’язаної із формуванням ІТ-команди для конкретного проекту.

Використання та трансформація економіко-математичної моделі під конкретні дані ІТ-компанії дозволить вирішити завдання призначення фахівців-претендентів в ІТ-команду, а також дозволить здійснювати контроль порядку включення фахівців у команду за пріоритетними якісними показниками, моніторинг підвищення кваліфікації та кадрового розвитку ІТ-спеціалістів. Результатом реалізації моделі будуть обґрунтовані рішення щодо кількісного кадрового складу ІТ-команди з урахуванням мінімальних затрат часу на її створення.

Також, пропонується використовувати комплекс управлінських важелів, які становитимуть основу ефективного коригування розвитку кадрового потенціалу досліджуваного представництва. Сукупність таких управлінських важелів включає використання компетентнісно-орієнтованих програм розвитку ІТ-кадрів, мотиваційних способів управлінського впливу, розвиток корпоративної культури, оптимізування інформаційно-комунікативної політики ІТ-компанії, удосконалення системи оцінювання ІТ-спеціалістів, здійснення інвестицій у розвиток ІТ-фахівців. Кожен із вказаних управлінських важелів характеризується метою впливу на розвиток кадрового потенціалу та очікуваними результатами для його розвитку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Запропоновані управлінські важелі впливу для розвитку кадрового потенціалу досліджуваного представництва

Управлінські важелі	Мета впливу	Очікувані результати
1. Компетентнісно-орієнтовані програми розвитку ІТ-фахівців	Підвищення продуктивності праці ІТ-фахівців через удосконалення їх компетенцій, знань та навичок	Для керівництва – підвищення ефективності зворотного зв'язку, систематична оцінка ІТ-фахівців, формування планів розвитку ІТ-фахівця; для підлеглих – зростання професійності у вирішенні завдань та продуктивності
2. Мотиваційні важелі	Узгодження цілей та потреб ІТ-фахівців із цілями ІТ-компанії	Ефективна система мотивування та стимулювання професійної діяльності ІТ-фахівців
3. Розвиток та посилення корпоративної культури	Формування умов для взаємодії ІТ-спеціалістів різних категорій на засадах системи цінностей в ІТ-компанії	Формування ефективної соціальної інфраструктури та командної роботи
4. Оптимізування інформаційно-комунікативної політики ІТ-компанії	Формування інформаційного забезпечення розвитку кадрового потенціалу	Підвищення якості комунікаційної політики та командної роботи
5. Удосконалення системи оцінювання ІТ-спеціалістів	Спрощення та оптимізація системи оцінювання ІТ-спеціалістів	Удосконалення управління складовими кадрового потенціалу, компетенціями, ефективністю та професійним ростом ІТ-фахівців
6. Здійснення інвестицій у розвиток ІТ-фахівців	Зростання рівня кадрового потенціалу ІТ-фахівців	Підвищення якості, продуктивності та ефективності виконаної роботи

Застосування вказаних управлінських важелів впливу становитиме основу ефективного управління та коригування розвитку кадрового потенціалу ІТ-компанії.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Охорона праці у представництві “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”

Керівництво представництва “Фонекса Холдінгс” ставить вимоги максимальної ефективності та відданості своїх працівників виконуваним завданням у сфері інформаційних технологій. Тому, організація безпечних умов праці та забезпечення охорони праці є запорукою комфортного функціонування працівників в межах офісу, підтримки їхньої працездатності та здоров’я.

На досліджуваному представництві дотримуються загальних вимог до умов праці встановлених законодавством про працю та Законом України “Про охорону праці” (умови праці на робочому місці, безпека обладнання, устаткування та інших засобів, технологічних процесів, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови в межах підприємства) [25]. Більшість нормативів щодо умов роботи для офісних працівників встановлено на рівні державних стандартів. Основними з них є: 1) державні санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку; 2) державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень; 3) державні санітарні норми виробничої загальної та локальної вібрації; 4) державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин; 5) правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин; 6) загальні вимоги стосовно забезпечення роботодавцями охорони праці працівників [25].

Площу приміщень, де розташовують персональні комп’ютери у представництві “Фонекса Холдінгс”, визначають згідно з чинного законодавства, згідно якого одне робоче місце, обладнане ПК має відповідати

нормам: площа – не менше 6,0 кв. м; об’єм – не менше 20,0 куб. м. Заземлені конструкції, що знаходяться у офісному приміщенні представництва “Фонекса Холдінгс” (батареї опалення, водопровідні труби, кабелі із заземленим відкритим екраном) є надійно захищені діелектричними щитками або сітками від випадкового дотику. Також, офісне приміщення укомплектоване медичними аптечками першої допомоги, системами автоматичної пожежної сигналізації та переносними вуглекислотними вогнегасниками.

Робочі місця в офісі, згідно з встановленими нормами, розташовано відносно світлових прорізів. Конструкція робочого місця користувача персонального комп’ютера забезпечує підтримання оптимальної робочої пози офісного працівника. Конструкція робочого столу відповідає сучасним вимогам ергономіки і забезпечує оптимальне розміщення на робочій поверхні використовуваного обладнання (дисплея, клавіатури, принтера) і документів. Правилами встановлюються висота робочої поверхні робочого столу, параметри ширини і глибини для робочих столів, які мають забезпечувати можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля. Відповідно до норм, робочий стілець є підйомно-поворотним, регульованим за висотою, з кутом нахилу сидіння та спинки. Поверхня сидіння і спинки стільця є напівм’якою з нековзним, повітронепроникним покриттям, що не електризується.

Приміщення офісу представництва “Фонекса Холдінгс” обладнане шафами для зберігання документів, магнітних дисків, полицями, стелажми, тумбами з урахуванням вимог до площі приміщень. Робочі місця офісних працівників представництва “Фонекса Холдінгс”, обладнані персональними комп’ютерами відповідають вимогам “Правил охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин”.

При організації праці, що пов’язана з використанням ПК, для збереження здоров’я працюючих, запобігання професійним захворювання і підтримки працездатності у представництві “Фонекса Холдінгс” передбачено внутрішньо

змінні регламентовані перерви для відпочинку. Протягом дня передбачено: перерви для відпочинку і вживання їжі (обідні перерви); перерви для відпочинку і особистих потреб (згідно з трудовими нормами); додаткові перерви, що вводяться для окремих професій з урахуванням особливостей трудової діяльності. Встановлюються такі внутрішньозмінні режими праці та відпочинку при роботі з ЕОМ при 8-годинній денній робочій зміні в залежності від характеру праці:

- для розробників програм призначено регламентовану перерву для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожну годину роботи за персональним комп'ютером;

- для операторів персональних комп'ютерів призначено регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години;

- для операторів комп'ютерного набору призначено регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 10 хвилин після кожної години роботи за персональним комп'ютером.

Щодня перед початком роботи проводиться очищення моніторів від пилу та інших забруднень. Після закінчення роботи ПК і периферійні пристрої відключають від електричної мережі. Не допускається: виконувати обслуговування, ремонт та налагодження ПК та периферійних пристроїв безпосередньо на робочому місці оператора; зберігати біля персонального комп'ютеру та периферійних пристроїв папір, будь-які носії інформації (диски, флешки), запасні блоки, деталі, якщо вони не використовуються для поточної роботи; відключати захисні пристрої, самочинно проводити зміни у конструкції та складі персонального комп'ютеру та периферійних пристроїв або їх технічне налагодження; працювати з персональним комп'ютером, у яких під час роботи з'являються нехарактерні сигнали, нестабільне зображення на моніторі; працювати з матричним принтером за відсутності вібраційного килимка та зі знятою (піднятою) верхньою кришкою [25].

Офісне приміщення для роботи з персональними комп'ютерами у представництві “Фонекса Холдінгс” обладнане системами опалення, кондиціонування повітря. У приміщеннях на робочих місцях забезпечуються оптимальні значення параметрів мікроклімату: температури, відносної вологості та рухливості повітря відповідно до встановлених норм та правил. В офісних приміщеннях температура повітря становить 22-25°C, відносна вологість повітря – 40-60 %, швидкість руху повітря – не більше 0,1 м/с. Для підтримки допустимих значень мікроклімату та концентрації позитивних і негативних іонів в офісі передбачені установки зволоження повітря [26].

Як відомо, тривала робота за комп'ютером та з документами при недостатньому рівні освітленості може призвести до значного перенапруження зору, тому вимоги до освітлення є досить важливими. Офісне приміщення досліджуваного представництва має природне та штучне освітлення. Штучне освітлення в приміщеннях з робочими місцями здійснюється за системою загального рівномірного освітлення. У разі переважної роботи з документами, застосовується комбіноване освітлення (крім системи загального освітлення додатково встановлено світильники місцевого освітлення) [26].

Працівники офісу проходять інструктаж з техніки безпеки перед початком роботи (первинний інструктаж), а потім через кожні шість місяців (повторний інструктаж). До роботи допускають лише тих працівників, які пройшли інструктажі з питань охорони праці та інструктажі з пожежної безпеки. Працівник офісу зобов'язаний: виконувати правила внутрішнього трудового розпорядку; знати та виконувати вимоги правил охорони праці, правил пожежної безпеки; не виконувати вказівок, які суперечать правилам охорони праці та пожежної безпеки; знати правила надання медичної допомоги; знати розташування та вміти користуватися засобами пожежогасіння [26].

4.2 Висока професійна підготовка керівного складу підприємства до виконання обов'язків щодо управління заходами цивільної безпеки

Цивільний захист в організації являє собою сукупність заходів, які необхідні для підготовки захисту персоналу та матеріальних цінностей. Завдяки реалізації певних дій можна запобігти надзвичайним ситуаціям, усунути їх наслідки та своєчасно надати допомогу, якої потребують постраждалі. Заходи цивільної безпеки потрібні для організування та забезпечення охорони працівників від наслідків надзвичайних ситуацій військового, природного, техногенного та екологічного характерів.

До основних завдань цивільного захисту підприємства належать:

- введення заходів щодо зменшення збитків та втрат у разі аварій, катастроф, пожеж, вибухів та всіляких стихійних лих;
- своєчасне оповіщення персоналу про загрозу чи факт виникнення надзвичайних ситуацій;
- надання психологічної, медичної та іншої допомоги постраждалим особам;
- створення умов, за яких відповідальні за ліквідацію надзвичайних ситуацій особи зможуть перебувати у постійній готовності;
- проведення тренувань, пов'язаних із діяльністю у галузі цивільного захисту;
- здійснення робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та організації життєзабезпечення для працівників компанії;
- навчання працівників методам захисту при надзвичайних та інших несприятливих ситуаціях;
- створення, збереження, раціональне використання матеріальних ресурсів, якщо вони потрібні для запобігання аваріям та катастрофам [34].

Організація цивільного захисту компанії “Фонекса Холдінгс” має чотири ключові складники: 1) захист людей та територій, якщо відбулася надзвичайна

ситуація незалежно від її виду та масштабів поширення; 2) проведення різних дій, спрямованих на запобігання надзвичайним ситуаціям на території компанії; 3) своєчасне реагування на ситуації, що виникають, і боротьба з їх наслідками; 4) проведення різноманітних заходів, пов'язаних із цивільною обороною в компанії [34].

План цивільного захисту компанії на особливий період передбачає, що відповідні органи можуть функціонувати в одному з декількох режимів. Вони змінюються залежно від масштабів поширення та інших особливостей конкретної надзвичайних ситуацій. Існують такі режими: повсякденного функціонування, підвищеної готовності, надзвичайної ситуації, надзвичайного становища [34].

Положення про організацію служб цивільного захисту на підприємстві потрібне всім компаніям незалежно від своїх форм власності й підпорядкування. Обов'язки установ перераховані у статті 20 Кодексу цивільного захисту: забезпечення персоналу засобами як колективного, так й індивідуального захисту; розміщення інформації щодо безпеки персоналу та правил поведінки при надзвичайних ситуаціях; організація евакуації для працівників та майна компанії; створення відповідальних формувань [34].

Щоб зрозуміти, які документи з цивільної оборони мають бути в організації, потрібно виходити зі специфіки таких компаній. Тобто слід врахувати розташування організації, види шкідливих речовин, кількість персоналу, структуру управління.

Найчастіше готують документи щодо діяльності комісії цивільного захисту: рішення про створення; календарний план; протоколи засідання; положення; обов'язки керівника та робочої групи; аналітичні довідки щодо усунення наслідків надзвичайних ситуацій.

Діяльність компаній у сфері забезпечення цивільного захисту регламентується конституцією, Кодексом Цивільного захисту та деякими

іншими законами України. Правовою основою також є певні акти Кабінету міністрів України та безпосередньо президента країни. Головним законодавчим документом, спрямованим на допомогу громадянам при надзвичайних ситуаціях, є Кодекс Цивільного захисту України. У статті 20 цього Кодексу зазначено, що штаб та служби цивільного захисту в компанії мають:

- 1) створити умови, за яких можна запобігти виникненню надзвичайних ситуацій;
- 2) навчити працівників правилам поведінки при надзвичайних ситуаціях;
- 3) регулярно проводити різноманітні тематичні тренування [34].

Система цивільної оборони в організації передбачає, що в межах компанії завжди має бути: схеми для оповіщення, збирання, управління та зв'язку; детальний розклад термінових повідомлень; проекти наказів; телефонний довідник; робочі зошити представників комісії; різні звіти; журнали обліку.

Коли керівником буде підписаний наказ про організацію цивільного захисту на підприємстві, комісія має розпочати реалізацію плану. Мається на увазі: використання продовольства, медикаментів, засобів зв'язку, пального та інших резервів у випадку настання надзвичайних ситуацій; проведення дій, спрямованих на підвищення безпеки персоналу на території компанії; планування різноманітних заходів у сфері цивільного захисту та ін. [34].

З метою своєчасного та оперативного реагування на надзвичайні ситуації, у компаніях створюють відповідні керівні органи. Для цього керівник підписує відповідні розпорядження та накази щодо цивільної оборони в організації. До структури входять:

- 1) постійні органи управління – начальник цивільного захисту (цю роль виконує керівник компанії), чергові служби, різні диспетчери, а також особа, відповідальна за питання надзвичайних ситуацій;
- 2) координаційні центри – комісії з питань надзвичайних ситуацій;
- 3) керівні штаби, відповідальні за усунення наслідків у складі

співробітників, керівників та відповідні штаби цивільного захисту на підприємствах;

4) сили цивільного захисту – служби, які відповідають за усунення наслідків надзвичайних ситуацій [34].

Щоб скоординувати заходи, які передбачають усунення наслідків або запобігання надзвичайних ситуацій, керівництво компанії має створити відповідні комісії. Ця вимога зазначена у статті 6 КЦЗ. Причому склад може відрізнятися залежно від поставлених завдань:

- якщо передбачається запобігання та своєчасне реагування, тоді створюється комісія з питань надзвичайних ситуацій на підприємстві;

- для координації роботи з ліквідації надзвичайних ситуацій призначається інший орган, який несе відповідальність саме за боротьбу з наслідками [34].

Ці органи мають бути укомплектовані співробітниками управлінського апарату компанії. При цьому склад та положення про комісію з питань надзвичайних ситуацій завжди визначаються наказом керівника фірми.

План цивільного захисту підприємства на особливий період організує голова комісії. Найчастіше мають на увазі такі заходи:

1) виконання комплексу заходів, спрямованих на захист співробітників, будівель та інших об'єктів, у разі виникнення аварії;

2) забезпечення працівників компанії захистом, який відповідає виду катастрофи, що сталася;

3) створення матеріального резерву, спрямованого на запобігання аваріям та усунення їх наслідків [34].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Перший розділ магістерської роботи охоплює теоретичні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємства, визначення сутності кадрового потенціалу та виокремлення його ключових елементів, серед яких соціально-психологічні, професійно-кваліфікаційні; особистісно- та соціально-психологічні; інтелектуальні; соціально-організаційні. Висвітлено теоретичні основи управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. З'ясовано, що управління кадровим потенціалом та його розвитком є конкретною функцією менеджменту, яка охоплює управління комплексом взаємопов'язаних підсистем, функціональні елементи яких та організаційні ознаки є важливими для забезпечення виконання завдань, які стоять перед організацією. Охарактеризовано основні складові підсистеми управління кадровим потенціалом підприємства: формування кадрового потенціалу, управління розвитком кадрового потенціалу, управління використанням кадрового потенціалу, забезпечення якості й змістовності процесу праці, коригування процесу управління кадровим потенціалом. Описано види забезпечення кадрового розвитку – фінансові, матеріальні, інформаційні та інші; досліджено зарубіжний досвід розвитку кадрового потенціалу підприємства; представлено методи розвитку кадрового потенціалу у закордонних компаніях.

Другий розділ магістерської роботи охоплює дослідження розвитку кадрового потенціалу представництва “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”. Тут з'ясовано, що “Фонекса Холдінгс” є офіційним представництвом американської компанії Phonexa, сферою діяльності якої є надання програмного забезпечення для маркетингу з метою ведення ефективного бізнесу. В роботі представлено організаційну структуру офіційного представництва “Фонекса Холдінгс”, яке знаходиться в місті Дніпрі у загальній управлінській структурі американської

компанії Phonexa Holdings LLC, а також охарактеризовано ключові продукти або послуги, які надає досліджуване офіційне представництво “Фонекса Холдінгс”. Такими продуктами та послугами є: відстеження та розподіл потенційних клієнтів (Lead tracking and distribution), хмарна АТС (Cloud PBX), запис та аналітика поведінки користувачів (HitMetrics: User Behavior Recording & Analytics), відстеження та розподіл дзвінків (Call Tracking & Distribution), бухгалтерська програма з генератором рахунків фактур (Accounting Software with an Invoice Generator), маркетингова платформа електронної пошти (Email & SMS Marketing), керування списками електронної пошти (Suppression List Management & Email Cleansing). Здійснено аналіз основних показників діяльності, кадрового потенціалу офіційного представництва “Фонекса Холдінгс” за 2020-2022 рр., а також команди працівників, сформованої із таких груп: група “лідерство” (leadership), група “розвиток бізнесу” (business development); група “навчання та успіх клієнтів” (onboarding & customer success); група “маркетинг” (marketing); група “події” (events); група “бізнес-операції” (business operations); група “технологія” (technology). Здійснено аналіз чисельності та структури команди працівників представництва, чисельності працівників за категоріями персоналу досліджуваного представництва “Фонекса Холдінгс” за 2020-2022 рр., вікової структури персоналу досліджуваного представництва “Фонекса Холдінгс” за 2020-2022 рр. Проведено дослідження кадрових потреб ІТ-сфери та необхідності розвитку кадрового потенціалу, подано прогнозну потребу в ІТ-спеціалістах в Україні у 2023-2025 рр., проаналізовано напрямки розвитку кадрового потенціалу досліджуваного представництва “Фонекса Холдінгс”, наведено переваги індивідуального плану розвитку спеціаліста.

Третій розділ магістерської роботи містить шляхи удосконалення розвитку кадрового потенціалу представництва “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”, серед яких розвиток кадрового потенціалу з використанням системи навчання

ІТ-спеціалістів; обґрунтування доцільності використання штучного інтелекту та аналітики даних для покращення ефективності управління кадровим розвитком; моделювання впливу витрат на розвиток кадрового потенціалу на продуктивність ІТ-персоналу. Охарактеризовано сильні сторони та можливості управління розвитком кадрового потенціалу представництва “Фонекса Холдінгс”, наведено мотиви та інструменти систематичного навчання ІТ-спеціалістів. Для розширення навчальних можливостей та покращення навичок співробітників досліджуваної організації запропоновано навчання за допомогою відеокурсів програмування для певних категорій інженерів програмістів. Визначено очікуване зростання продуктивності праці від навчання за відео уроками для окремих категорій ІТ-спеціалістів досліджуваного представництва, розраховано потенційний економічний ефект від навчання ІТ-спеціалістів за відео уроками. Вказано напрями використання ШІ та аналітики даних для покращення ефективності управління кадрами, кадровим потенціалом та продуктивністю співробітників представництва “Фонекса Холдінгс, запропоновано методику вимірювання рівня залученості працівників досліджуваного представництва “Фонекса Холдінгс” через показники емоційного залучення працівника; залучення до роботи (діяльності); підтримки працівника; віддачі працівника. Виокремлено переваги застосування ШІ та аналітики даних для підвищення ефективності управління кадрами, кадровим потенціалом для офіційного представництва “Фонекса Холдінгс”. Розраховано затрати часу на пошуку та найм ІТ-спеціалістів для “Фонекса Холдінгс” до і після використання ШІ та аналітики даних. Рекомендовано застосовувати в досліджуваній організації модель розвитку кадрового потенціалу ІТ-персоналу, побудовано модель взаємозв’язку факторів впливу (обсягу витрат на розвиток ІТ-персоналу за програмами навчання; обсягу витрат на організацію та проведення курсів іноземної мови для ІТ-спеціалістів; обсягу затрат на розвиток ІТ-фахівців через програми наставництва та тимблдингів; розміру премій та

бонусів для ІТ-спеціалістів; розміру пакету соціальної підтримки для ІТ-персоналу) на розвиток кадрового потенціалу та продуктивність ІТ-спеціалістів через кореляційно-регресійною залежність. езультатом моделювання такого процесу будуть вироблені рекомендації для прийняття рішень щодо визначення впливу ключових факторів на продуктивність ІТ-фахівців досліджуваного представництва. Запропоновано управлінські важелі впливу для розвитку кадрового потенціалу досліджуваного представництва: компетентнісно-орієнтовані програми розвитку ІТ-фахівців, мотиваційні важелі, розвиток та посилення корпоративної культури, оптимізування інформаційно-комунікативної політики ІТ-компанії, удосконалення системи оцінювання ІТ-спеціалістів, здійснення інвестицій у розвиток ІТ-фахівців.

Здійснено характеристику охорони праці представництва “ФОНЕКСА ХОЛДІНГС, ЛЛС”, а також описано високу професійну підготовку керівного складу підприємства до виконання обов’язків щодо управління заходами цивільної безпеки.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ковальова О.М., Скрипка Д.О. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 5(10). 2018. С. 218-222.
2. Ковальова О., Кнопік І. Поглиблення теоретичних основ сутності кадрового потенціалу у відповідності до сучасних вимог конкурентної боротьби. *Галицький економічний вісник*. 2020. С. 154-158.
3. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675>
4. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В. 2017. 210 с.
5. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. – К.: ЦП “КОМПРИНТ”. 2017. 323 с.
6. Смірнова К. В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет. 2022. 156 с.
7. Рязанов М. Р. Теоретико-методологічні засади визначення сутності кадрового потенціалу закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. № 4 (40). 2020. С. 336-345.
8. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. № 10. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>
9. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Нар. укр. акад. Х. : Вид-во НУА. 2013. 376 с.
10. 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. Зєніна-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.

11. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х.: Вид. ХНЕУ. 2012. 228 с.

12. Безсмертна В. В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання. Наукові вісті Далівського університету. 2012. № 8.

URL: http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_8_3.pdf

13. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. БізнесНавігатор. 2010. №3(20). С. 165-170.

14. Кодекс законів про працю України.

URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

15. Гармідер Л. Д. Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 53-60.

16. Вовк О. М., Ковальчук Т. А. Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2013. Вип. 37. С. 35-38.

17. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. *Вісник ТНЕУ*. №1. 2012. С. 137-144.

18. Сень О. В. Коваленко М. В. Книш В. В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка та управління підприємства*. Вип. 70. 2023. С. 107-113.

19. Кучинський В. А., Мазенков О. В., Локтіонова І. С. Визначення напрямків розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Вісник Національного технічного університету “ХПІ”*. 2014. № 33. С. 148-154.

20. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1 (28). С. 141-146.

21. Дороніна О.А. Зарубіжний досвід формування корпоративної кадрової

політики. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. праць. ДВНЗ “Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана”*. Київ. 2012. №1 (3). С. 129-134.

22. Машков А. Д. Сутність управління кадровим потенціалом організації. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції “Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах”*: зб. тез доповідей. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А. 2023. 169 с.

23. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Центрально український науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97-105.

24. Чернишова Л. І., Звонарьова В. О. Розвиток кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 21. С. 429-435.

25. Охорона праці офісних працівників: організація та обладнання робочого місця URL: <https://oppb.com.ua/news/ohorona-praci-ofisnyh-pracivnykiv-organizaciya-ta-obladnannya-robochogo-miscya>

26. Охорона праці в офісі. Вимоги до робочого місця офісного працівника URL: <https://dnipr.kyivcity.gov.ua/files/2014/11/13/ohoronapr.pdf>

27. Веб-сторінка Phonexa Holdings LLC

URL: <https://phonexa.com/>

28. Our amazing team

URL: <https://phonexa.com/about-us/>

29. Careers opportunities

URL: <https://phonexa.com/careers/>

30. Марченко О. Ю. Достатність освітнього потенціалу для забезпечення кадрових потреб розвитку ІТ-сфери та відновлення на цьому підґрунті економіки України. *Економіка і організація управління*. № 2(46). 2022. С. 202-215.

31. На IT-ринку з'явилась рекордна кількість джунів. Як це вплине на індустрію та вимоги до знань і навичок фахівців.
URL: <https://dou.ua/lenta/articles/juniors-it-market-of-ukraine/>
32. Dou – робота – компанії – Phonexa
URL: <https://jobs.dou.ua/companies/phonexa/>
33. Індивідуальний план розвитку спеціаліста в компанії: як це працює
URL: <https://dou.ua/lenta/articles/individual-development-plan/>
34. Цивільний захист на підприємстві: документація, організація, структура. *Профітех. Експерт з охорони праці.*
URL: <https://profiteh.ua/tsyvilnyi-zakhyst-na-pidpriemstvi/>
35. AI та прогнозна аналітика для людських ресурсів: використання машинного навчання для залучення та утримання співробітників
URL: <https://ts2.space/uk/ai>
36. Як побудувати організацію майбутнього: нові тенденції в управлінні персоналом
URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/kak-postroit-organizacziyu-budushhego-novye-tendenczii-v-upravlenii-personalom/>
37. Як IT-спеціалісти шукають роботу у 2023-му
URL: <https://dou.ua/lenta/articles/job-survey-results-2023/>
38. Скільки часу айтівці приділяють навчанню та що їх мотивує
URL: <https://dev.ua/news/globallogic-navchannia-1693564066>
39. Навчайте спеціалістів без відриву від бізнес-процесів
URL: <https://itvdn.com/ua/corporateeducation>
40. Стручок С. С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина “Цивільна безпека” : Навчальний посібник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А. 2022. 56 с.
41. Чернишова Л.І. Моделювання ключових важелів розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Economic journal Odessa polytechnic university.* №2(4). 2018. С. 92-99.

ДОДАТКИ