

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**БУЗГАН ЮРІЙ ГРИГОРОВИЧ**

УДК 331.1:658.11(477)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Формування та імплементація стратегії управління  
кадровим потенціалом ІТ-компаній**

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Ю. Г. Бузган

**Керівник роботи**  
**ШВЕЦЬ Тетяна Василівна**  
к. е. н., доцент

## АНОТАЦІЯ

**Бузган Ю.Г. Формування та імплементація стратегії управління кадровим потенціалом ІТ-компаній.** – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2022.

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичні основи та практичні рекомендації щодо обґрунтування та впровадження стратегії управління кадровим потенціалом ІТ-компаній. Уточнено понятійний апарат обраної теми дослідження, зокрема трактування сутності понять стратегія, кадрова стратегія. Розглянуто методичні засади формування та імплементації стратегії управління кадровим потенціалом компаній ІТ-сфери. Проаналізовано існуючий стан функціонування ТОВ “Візевен Європа” та ефективність наявної стратегії управління кадровим потенціалом. Обґрунтовано перспективну кадрову стратегію управління компанією та визначено економічний ефект від запропонованих заходів.

**Ключові слова:** кадри, кадровий потенціал, стратегія, кадрова стратегія, стратегія управління кадровим потенціалом ІТ-компаній.

## SUMMARY

**Buzgan Y. G. Formation and implementation of the HR management strategy of IT companies.** – *Manuscript.*

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities – Polissia National University, 2022.

The qualification work substantiates the theoretical and methodological foundations and practical recommendations for the justification and implementation of the HR management strategy of IT companies. The conceptual apparatus of the selected research topic is clarified, in particular, the interpretation of the essence of the concepts strategy, personnel strategy. The methodical principles of the formation and implementation of the HR management strategy of IT companies are considered. The current state of operation of "Viseven Europe" LLC and the effectiveness of the existing personnel management strategy have been analyzed. The perspective personnel strategy of the company's management is substantiated and the economic effect of the proposed measures is determined.

**Keywords:** personnel, personnel potential, strategy, personnel strategy, strategy of management of personnel potential of IT companies.

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ІТ-КОМПАНІЙ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИКА.....	7
Висновки до розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ “ВІЗЕВЕН ЄВРОПА”.....	17
Висновки до розділу 2.....	24
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ТОВ “ВІЗЕВЕН ЄВРОПА” .....	27
Висновки до розділу 3.....	39
ВИСНОВКИ .....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	50

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні реалії розвитку ринкової системи господарювання визначають нові підходи до управління підприємством, які мають ґрунтуватися на новій концепції управління, що орієнтована на провідну роль людини в функціонуванні організації. Дієва, інноваційна та творча система управління персоналом визначає ефективність функціонування підприємства, а саме, стабільне зростання показників продуктивності праці, фінансових показників та забезпечення конкурентних переваг. Отже, стратегія формування та реалізація кадрового потенціалу становить основу управління організації.

У результаті розвитку вітчизняного бізнесу актуальним аспектом формування та подальшого зростання кадрового потенціалу вбачається його роль і місія в стратегічному розвитку компанії. Вивчення наукових праць із засвідчив, що питання управління кадровим потенціалом все частіше стають предметом наукових досліджень. Найповніше ці проблеми розглядаються у роботах таких провідних науковців таких як: І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, А. Томпсон, Б. Андрушків, Л. Балабанова, З. Шершньова та інші. Проблемні аспекти формування кадрового потенціалу розглянуто в працях В. Гриньова, Й. Завадського, О. Абесінова, Т. Білорус, В. Василенко, Н. Верхоглядової та інших. Нинішні тенденції розвитку вітчизняного бізнесу зумовили подальше вивчення особливостей управління кадровим потенціалом в контексті імплементація стратегії розвитку ІТ-компаній, що і обумовлює актуальність та доцільність проведення досліджень.

**Мета й завдання кваліфікаційної роботи.** Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка дієвих практичних пропозицій щодо розробки та імплементації стратегії управління кадровим потенціалом ТОВ “Візевен Європа”. Досягнення мети обумовило вирішення наступного кола завдань:

- уточнити понятійний апарат обраної теми дослідження, зокрема трактування сутності понять стратегія, кадрова стратегія та формування стратегії управління кадровим потенціалом;
- розглянути методичні засади формування та імплементації стратегії управління кадровим потенціалом компаній ІТ-сфери;
- вивчити та охарактеризувати сутність, основні складові процесу управління кадровим потенціалом вітчизняних бізнес-компаній;
- дослідити сучасний організаційно-економічний стан ТОВ “Візевен Європа” та дати оцінку існуючій стратегії управління кадровим потенціалом;
- ідентифікувати основні проблеми розвитку ІТ-сфери в контексті реалізації стратегічних зон господарювання та реалізації кадрової стратегії;
- обґрунтувати перспективну кадрову стратегію управління компанією та оцінити її вплив на ефективність функціонування компанії.

**Об’єктом дослідження** є процес обґрунтування та імплементації стратегії управління кадровим потенціалом ТОВ “Візевен Європа” в умовах інноваційного розвитку. **Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів інноваційної стратегії управління кадровим потенціалом ІТ-компаній.

**Методи дослідження.** Для написання кваліфікаційної роботи було використано сучасний методичний інструментарій проведення досліджень. Так, зокрема за допомогою абстрактно-логічного методу було сформульовано висновки та узагальнення, а також уточнено такі поняття як “стратегія”, “стратегія управління кадровим потенціалом” та “кадровий потенціал”. За допомогою аналітичного методу було проаналізовано загальний фінансово-економічний стан товариства. Рівень конкуренції в ІТ-галузі було досліджено за допомогою карти стратегічних груп конкурентів для національних виробників. З метою визначення стану та проблем стратегії управління кадровим потенціалом ТОВ “Візевен Європа” використано методику SWOT та PEST-аналізу. Результати моделювання часового ряду за допомогою модуля

Data Analysis покладено в обґрунтування перспективної кадрової стратегії управління компанією.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Студентські наукові читання–2022: зб. наук. праць Науково–практичної конференції «Студентські наукові читання – 2022» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. на тему – Стратегія управління кадровим потенціалом ТОВ “Візевен Європа”; Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. на тему – Теоретичні аспекти стратегічного управління кадровим потенціалом ІТ-компаній; Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць (14 жовтня 2022 р.) на тему – Формування інноваційної стратегії управління кадровим потенціалом в умовах ТОВ “ВІЗЕВЕН ЄВРОПА”.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що методичні та практичні результати дослідження можуть бути використані вітчизняними ІТ-компаніями в процесі формування кадрової стратегії.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота включає: вступ, основну частину, висновки, список використаних джерел (42 найменування) та додатки. Обсяг роботи становить 39 сторінок комп'ютерного тексту, містить 14 таблиць і 4 рисунки.

## РОЗДІЛ 1

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ІТ-КОМПАНІЙ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИКА

Ефективне функціонування вітчизняних компаній, забезпечення їх конкурентних переваг визначається дієвою стратегією розвитку. З-поміж функціональних стратегічних орієнтацій чільне місце належить кадровій стратегії. Перш ніж розглянути сутність та особливість розробки та впровадження кадрової стратегії доцільно з'ясувати сутність понять: кадри, персонал та кадровий потенціал. Заслуговує на увагу підхід до кадрового потенціалу авторського колективу одного з підручників зі стратегічного менеджменту, “талановиті, кваліфіковані, досвідчені фахівці – це не тільки ресурс, що дозволяє ефективно досягати поставлених цілей, але і джерело конкурентної переваги” [5]. Поділяє це підхід відомий дослідник у сфері стратегічного менеджменту В.Д. Немцов, який вірно зазначає, що “...основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. При цьому людина стає не тільки ключовим і найціннішим “ресурсом” організації, але і найкоштовнішим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг” [26].

Вітчизняна практика управління трактує кадри – як основний (штатний) склад кваліфікованих працівників організацій, державних установ, професійних, суспільних соціальних і інших організацій [19]. Персонал – це весь обліковий склад працівників підприємства, що отримали необхідні професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності [15]. Кадровий потенціал – це здібності і можливості працівників реалізувати свої вміння для забезпечення життєдіяльності фірми, компанії, заводу або будь-якого іншого суб'єкта виробництва [32, с. 78]. Категорія “кадровий потенціал” не ідентична категорії “кадри”. У цих поняттях включаються як власні кадри, а й певний рівень спільних можливостей кадрів задля досягнення заданих цілей.

Кадровий потенціал організації залежить від потенціалів кадрів цієї організації, а не є їх сумою. Такий потенціал має властивістю цілісності, принципово відмінними від властивостей, властивих потенціалу кожного працівника окремо. Кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, творчими здібностями. Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей притаманних кожному працівникові окремо [16, с. 188].

Заслуговує на увагу трактування сутності кадрового потенціалу Абесіною О. К. Авторка під “кадровим потенціалом” розуміє соціально-економічне поняття, що відображає трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, а також його освітній, професійно-кваліфікаційний рівні, психофізіологічні характеристики і мотивації, які в комплексі можуть забезпечити досягнення цілей підприємства [1]. З огляду на різноманітність трактування сутності кадрового потенціалу узагальнено класифікаційні підходи до вивчення його видів (табл. 1.1).

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це особливий набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [10, с. 110]. Варто зазначити, що дієва кадрова стратегія має бути спрямована на досягнення загальної або бізнес-стратегії. Дослідження засвідчили, що не існує єдиної точки зору щодо сутності стратегії управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу.

Теорія та практика управління розрізняють наступні типи кадрових стратегій, а саме, стратегія організації та стратегія кадрового потенціалу. Стратегія організації є генеральною і притаманною організаціям продуктом



діяльності яких є самі кадри. До таких компаній належать, насамперед, навчальні заклади, консалтингові фірми тощо. У організації, у яких персонал є одним з факторів їхньої діяльності, кадрова стратегія належить до групи функціональних, тобто, така стратегія є підпорядкованою загальній стратегії.

Таблиця 1.1

### Класифікація видів кадрового потенціалу підприємства

Класифікаційна ознака	Складові	Характеристика
1. Рівень агрегованості оцінок	Кадровий потенціал працівника	Особистісні, освітньо-кваліфікаційні, інтелектуальні, психологічні, творчі, фізіологічні та інші можливості особи, які використовуються чи можуть бути використані в професійній діяльності
	Груповий (бригадний) кадровий потенціал	Синергетичний ефект від спільної діяльності колективу на основі сумісності професійно-кваліфікаційних, творчих, соціально-психофізіологічних та ін. особливостей колективу
	Кадровий потенціал підприємства	Спільний можливий потенціал працівників підприємства брати участь у виробничому процесі (в пасивній чи активній формі) в межах конкретної організаційно-управлінської структури відповідно до матеріально-технічних, технологічних та ін. параметрів
2. Спектром охоплення можливостей	Індивідуальний кадровий потенціал	Враховуються тільки індивідуальні можливості працівника
	Колективний (груповий) кадровий потенціал	Враховуються не лише індивідуальні можливості кожного з членів колективу, а й можливості їхньої подальшої співпраці для досягнення спільних стратегічних цілей
3. Спосіб участі у виробничо-господарській діяльності	Потенціал технологічного персоналу	Спільні потенційні можливості працівників підприємства, що задіяні у основному та суміжному виробничому процесі з виробництва продукції встановленого асортименту та відповідної якості
	Управлінський потенціал	Потенційні можливості відповідних категорій персоналу компанії здійснювати ефективну організацію та управління виробничою та комерційною діяльністю
4. Місце у соціально-економічній системі підприємства	Структурно-формулюючий кадровий потенціал	Можливості певної частини працівників підприємства здійснювати раціональну та високоефективну організацію виробничих процесів
	Підприємницький кадровий потенціал	Формування та подальший розвиток підприємницьких здібностей у більш активній частині персоналу, спрямування зусиль задля досягнення економічного успіху за рахунок формування ініціативної й інноваційної моделі діяльності
	Продуктивний кадровий потенціал	Можливості працівника підприємства генерувати економічні, соціальні та ін. результати з урахуванням існуючих умов фінансово-господарської діяльності

Джерело: адаптовано [10, 22]

В динамічних умовах зовнішнього середовища стратегія кадрового потенціалу стає найважливішою передумовою формування успішного

менеджменту, а також, відображає довгострокові інтереси підприємств. Стратегія кадрового потенціалу – це сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, що логічно впливають один з одного при стійкому зворотному зв'язку і взаємному впливі кожного процесу на всі інші процеси та на їх сукупність в цілому [20].

Залежно від розміру бізнесу, галузевої специфіки, охоплення ринкового середовища, освоєння інновацій, діджиталізації бізнесу кадрова стратегія може бути здійснена в двох формах – концентрованої і диверсифікованої. Диверсифіковану стратегію варто використовувати великим підприємствам, що здійснюють різні напрями діяльності, підрозділи яких функціонують у різних природно-кліматичних зонах, з різною демографічною ситуацією, станом ринку праці, культурними традиціями і т.п. [17].

У невеликих, вузькоспеціалізованих підприємствах, які функціонують на одному ринку, які мають однорідний склад персоналу, доцільно використовувати концентровану кадрову стратегію [13, с. 156]. Вибір стратегії є відбором тих варіантів із запропонованих в табл. 1.2, які відповідають критеріям і яким збирається слідувати керівництво. Такий вибір може ґрунтуватися на імплементації однією стратегією або ж цілого набору стратегічних альтернатив.

Рішення про вибір стратегії залежатиме від оцінок і очікувань топ-менеджерів та інших груп системи управління. Крім того, на вибір стратегії може вплинути необхідність ухвалення оперативних рішень, наприклад, скільки виробничих площ використовуватиме організація, який вид технології необхідно запровадити, яка чисельність робочої сили, необхідна при імплементації нової стратегії тощо [13, с. 156].

Обґрунтування та впровадження загальної (корпоративної) стратегії передбачає в межах кадрової стратегії підбір і залучення менеджерів, які володіють відповідними професійними якостями. Такий підхід сприятиме як виконанню корпоративної стратегії так і дієвість управління персоналом підприємства в цілому. Так, зокрема, імплементація стратегії зростання

потребує менеджерів підприємницького типу, що впроваджують нові, нетрадиційні методи роботи.

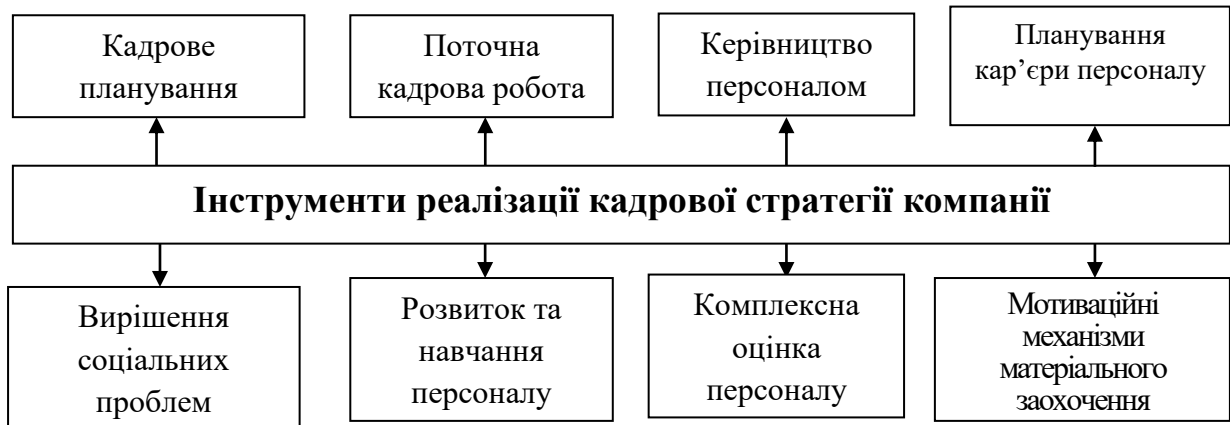
Таблиця 1.2

**Місце і роль кадрових стратегій підприємства в системі загальної стратегії підприємства**

Генеральні стратегії	Маркетингові стратегії	Характеристика маркетингових стратегій	Кадрові стратегії	Вимоги до менеджерів
Стратегія функціонування	Стратегія мінімізації витрат	Можливість отримати конкурентні переваги за рахунок економії на постійних витратах	Залучення і закріплення працівників масових професій	Потреба в адміністративному менеджменті
	Стратегія диференціації	Зосередження підприємством діяльності на пріоритетних напрямках	Орієнтація на високо кваліфікований персонал з вузько-профільною спеціалізацією	Наявність підприємницьких здібностей, неабияких лідерських якостей
	Стратегія фокусування	Зосередження на певному сегменті ринку з використанням стратегії лідерства в низьких витратах або стратегії диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації	Інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття управлінських рішень
Стратегії розвитку	Стратегія росту	Формування конкурентних переваг підприємства за рахунок виходу на нові ринки, диверсифікації діяльності, інновацій.	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації	Творчі, креативні і підприємницькі здібності
	Стратегія помірному росту	Властива підприємствам, що мають міцні позиції на ринку і функціонують у традиційних сферах	Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу	Адміністраторські якості
	Стратегія скорочення	Необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його "санацію", позбутися від усього застарілого	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні	Підприємницькі і адміністративні здібності
	Комбінована стратегія	Включає елементи стратегій росту, помірному росту і скорочення	Залучання висококваліфікованих фахівців, стабілізація персоналу, вибіркоче звільнення	Залежать від поєднання стратегій

Джерело: [13, с. 156]

Стратегія згорання (оборонна стратегія) передбачає залучення менеджерів-адміністраторів високого рівня соціальної та психологічної компетентності, зусилля яких спрямовані на проведенні антикризових заходів з метою збереження актуальності підприємства на ринку. Інструменти реалізації кадрової стратегії підприємства представлені на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Інструменти реалізації кадрової стратегії підприємства**

Джерело: адаптовано [12, с. 225].

Отже, інструментарій імплементації кадрової стратегії формується на основі таких важливих складових, як: планування персоналу; розвиток та навчання персоналу; планування його кар'єрного зростання; керівництво персоналом, як поточне так і стратегічне; мотиваційне заохочення персоналу до виконання робіт, освоєння та впровадження інновацій; вирішення соціальних аспектів та комплексну оцінку персоналу [12, с. 225]. Дані інструменти відіграють важливу роль у підготовці та вирішенні важливих стратегічних рішень та у формуванні дієвої стратегії управління кадровим потенціалом.

Розробка стратегії кадрового потенціалу складається з наступних етапів:

1. аналіз сильних і слабких сторін підприємства відповідно до формування та використання персоналу. При цьому необхідно пояснити критерії оцінки роботи з персоналом і за цими критеріями дати оцінку підприємству у співвідношенні з бажаними показниками, або показниками діяльності конкурентів;
2. формування загальних та функціональних напрямів

розвитку персоналу на основі необхідності мінімізації слабких сторін підприємства; 3. розробка дієвих стратегій управління персоналом.

Процес стратегічного управління персоналом підприємства можна представити у вигляді наступних основних етапів: стратегічне планування кадрами; стратегічна організація кадрів; стратегічний контроль використання кадрів (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Процес стратегічного управління кадровим потенціалом ІТ- компаній**

Джерело: адаптовано [13, 24, 30]

Стратегічний підхід до управління кадрами передбачає, насамперед, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нової якості і становлять єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [17, с. 124]. Основні елементи стратегічного управління кадрами в ІТ-компанії

наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Основні елементи кадрової стратегії ІТ- компаній**

Елементи системи управління персоналом	Ключові характеристики при класичному підході	Ключові характеристики при стратегічному підході
Ресурси компанії	Фізичний капітал, грошовий капітал	Фізичний капітал, грошовий капітал, кадровий потенціал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні заходи
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «витрати-результат»
Соціальна інфраструктура	Відсутні	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати-результат»
Стиль управління	Авторитарний	Визначається відповідно до ситуації
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, колективна
Регламентація виконавця	Жорстка	Різний ступінь свободи
Мотивація праці	Матеріальна	Поєднання економічних і матеріально-психологічних стимулів, використання різних мотивів
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні і організаційні

Джерело: розроблено на основі [20, с. 180]

Проведене дослідження свідчить, що ключові особливості традиційної системи управління персоналом підприємства притаманні всій системі управління, а саме, відмінності є як під час залучення потенційних працівників так і проявляються у виконуваних функціях кадрових служб підприємства. Стратегічне управління персоналом підприємства формується з урахуванням стратегічних цілей розвитку, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів тощо [22, с. 169–170]. Цілі стратегічного управління персоналом визначають комплекс заходів з проведення кадрової стратегії цілому на підприємстві.

Стратегія розвитку кадрами тісно взаємозв'язана зі стратегією управління персоналом та стратегією управління організації. При цьому дві перші стратегії ґрунтуються на третій – стратегії управління організації.

Стратегічне управління персоналом дає змогу формувати необхідний кадровий персонал, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг відповідно до споживчого попиту, здійснює гнучке регулювання та зміни в організації, які відповідають змінам у зовнішньому оточенні і дають змогу досягти певних конкурентних переваг [29, с. 15]. Стратегічне управління дає можливість організації зміцнити своє становище на ринку завдяки реалізації поставлених цілей [29]. При цьому, відповідно до корпоративної стратегії та обраного стратегічного набору реалізується і стратегія управління та розвитком персоналу.

Отже, ефективне функціонування підприємства можливе на засадах імплементації стратегії розвитку. З-поміж різних типів стратегічних орієнтацій чільне місце належить стратегії управління кадровим потенціалом. Стратегічний підхід в управлінні персоналом дозволяє сформувати дієвий персонал, який здатний гнучко реагувати на виклики в зовнішньому середовищі, оцінювати зміни в ринковій кон'юктурі, споживчому попиті, використовувати сучасні інноваційні технології, здійснювати гнучке регулювання та зміни в організації, які відповідають змінам у зовнішньому оточенні і дають змогу досягти певних конкурентних переваг.

### **Висновки до розділу 1**

Кадровий потенціал являє собою як наявні так і потенційні фахові здібності і можливості персоналу реалізувати свої професійні знання та використовувати їх в практичній діяльності спрямовані на забезпечення конкурентних переваг компанії. Кадровий потенціал організації визначається синергетичним потенціалом кадрів організації. Потенціал такого типу на практиці представлений потенційними можливостями фахівців, рівнем їх професійної підготовки, набутої кваліфікації, здатністю до творчого підходу, готовністю освоювати та впроваджувати інновації. Кадровий потенціал компанії являє собою цілісну систему, не виокремлюючи при цьому персонально кожного працівника.

Стратегія управління персоналом (кадрова стратегія) являє собою одну з можливих функціональних стратегій, основною місією якої є ефективна комерційна діяльність підприємства та успішне його управління на всіх рівнях – стратегічному, оперативному та тактичному. Розрізняють наступні типи кадрових стратегій, а саме, стратегія організації та стратегія кадрового потенціалу. Стратегія організації є генеральною і притаманною компаніям які займається підготовкою кадрів. До таких компаній, насамперед, належать навчальні заклади, консалтингові фірми тощо. Для організації, у яких персонал являє собою один із факторів їхньої діяльності, кадрова стратегія належить до групи функціональних, тобто, така стратегія є підпорядкованою загальній стратегії. В сучасних умовах турбулентного ринкового середовища дієве функціонування ІТ-компаній визначається адекватною стратегією ефективного управління персоналом, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій всієї системного управління.



## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ “ВІЗЕВЕН ЄВРОПА”

Вітчизняна ІТ-індустрія є найбільш мобільним сектором економіки, який, при цьому, не потребує для свого розвитку таких значних фінансових і матеріальних вкладень, як металургія, машинобудування, хімічна промисловість чи інші галузі [41]. Натомість, дана галузь володіє неабияким потенціалом, а саме: висококваліфікованими кадрами, які оперують сучасними знаннями та спроможні розробляти та впроваджувати унікальні програмні продукти, стартап-проекти, які користуються значним попитом у провідних компаній.

Компанія Viseven – провідний постачальник інтерактивного контенту, CRM и CLM систем, навчаючих мобільних додатків, а також послуг з просування медичних препаратів на світовому ринку з 2009 р. Офіційні представники компанії розташовані в 4 країнах світу – в РФ, Естонії, Канаді і Україні. Команда нараховує понад 300 висококласних технічних і нетехнічних спеціалістів – дизайнерів, маркетологів, розробників і медичних експертів, працюючих над втіленням цифрових стратегій фармкомпаній. Експертиза компанії допомагає побудувати якісну комунікацію з клієнтами, підвищує продуктивність роботи команди медичних представників і обсягу продажу. Унікальні цифрові рішення від Viseven дозволяють побудувати персоналізовану комунікацію, використовуючи всі доступні канали [41] – при цьому, клієнт може повністю контролювати актуальність матеріалів і швидко адаптувати їх з мінімальними затратами. В Україні компанія представлена з 2009 року, є лідером на ринку аутсорсингу в галузі ІТ і надає послуги з розробки програмного забезпечення для компаній як світового, так і місцевого рівня [41].

Товариство з обмеженою відповідальністю “Візеვენ Європа” – далі ТОВ

“Візевен Європа” розташоване в Житомирській обл., м. Житомир, Богунський район, вул. Перемоги, 99. Ідентифікаційний код юридичної особи – 38428784. Товариство з обмеженою відповідальністю “Візевен Європа” створене на засадах пайової участі Андрійчуком Н. В. та Василенко В. М. які є кінцевими бенефіціарними власниками.

Доцільно розглянути організаційно-економічну характеристику ТОВ “Візевен Європа”, проаналізувати основних конкурентів, дати оцінку міжнародній конкурентоспроможності товариства та проаналізувати фінансові показники досліджуваного підприємства. В Україні компанія представлена з 2009 року, є лідером на ринку аутсорсингу в галузі ІТ і надає послуги з розробки програмного забезпечення для компаній як світового, так і місцевого рівня [41]. В 2021 р. було перевершено всі прогнози за фінансовими показниками протягом декількох послідовних кварталів. Ліквідність зросла протягом досліджуваного періоду і продовжує зростати (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників діяльності ТОВ “Візевен Європа”**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.	
				+/-	%
Виручка, тис. грн	46377,0	73452,0	170695,0	124318,0	в 3,7 рази
Скоригований чистий прибуток на акцію, дол.	1,20	1,59	1,91	0,70	159,17
Власний капітал, тис. грн	22342,76	18992,25	36906,95	14564,2	165,19
Чистий прибуток, тис. грн	779,13	-3268,61	18554,55	17775,42	в 23 рази
Загальні активи, тис.грн	49002,11	82125,97	132060,83	83058,62	в 2,7 рази
Загальні зобов'язання, тис. грн	26657,15	63130,24	95149,83	68492,6	в 3,6 рази

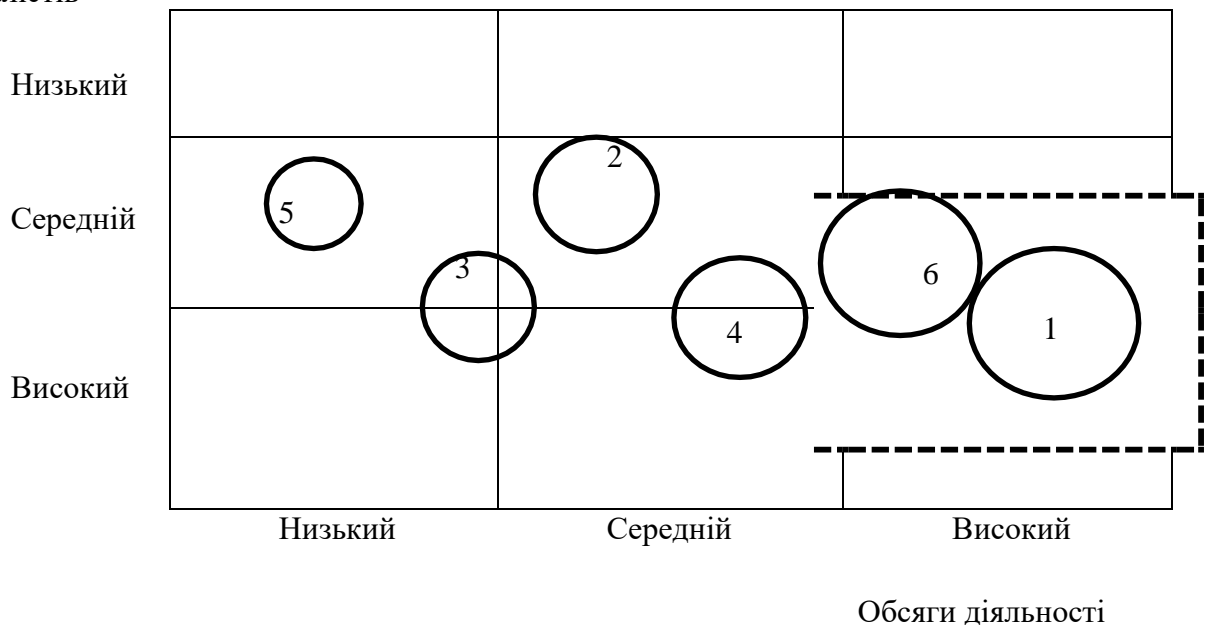
Джерело: розраховано за даними фінансової звітності товариства

Дані таблиці свідчать, що протягом досліджуваного періоду товариство значно покращило свою діяльність. Доказом цього є зростання показників в розрізі всіх позицій. Так, зокрема чистий прибуток в 2021 р. порівняно з 2019 р. збільшився в 23 рази і становив 18554,55 тис. грн. Отже, ТОВ “Візевен Європа” з року в рік нарощує фінансовий потенціал. Компанія співпрацює з багатьма фармакологічними компаніями. Основним напрямком розвитку є

відкриття нових каналів зв'язку, доставка клієнту в різних цифрових форматах, таких як мобільні додатки, додатки та відеоролики у форматі VR, HTML5 eDetailers і адаптивні вебсайти. Також компанія пропонує комплексний підхід – Digital Content Factory (фабрика цифрового контенту), що включає створення фармацевтичних маркетингових матеріалів з нуля (дизайн, тексти, розробка), стратегію бранда і ребрендинг, локалізацію і адаптацію інтерактивних презентацій, налаштування інфраструктури, SMM, бізнес-аналіз, тренінги семінари, а також багато іншого.

Вбачається за доцільне проаналізувати основних клієнтів ТОВ “Візівен Європа”. З метою вивчення рівня конкуренції в ІТ-галузі було побудовано карту стратегічних груп конкурентів для національних виробників. Вона допомогла виділити сектори з найбільшою та найнижчою конкуренцією в цій галузі, а також знайти головних конкурентів досліджуваної компанії. Для аналізу обрано такі компанії: «EPAM Systems» (№1), «Ciklum» (№2), «SoftServe» (№3), «GlobalLogic» (№4), «Cogniance» (№5) та ТОВ “Візівен Європа” (№6). Найсуттєвішими характеристиками для ІТ-компаній є кваліфікація спеціалістів та обсяги діяльності (рис. 2.1).

Кваліфікація спеціалістів



**Рис. 2.1. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ “Візівен Європа”**

Джерело: складено автором на основі методу експертних оцінок

Дані карти стратегічних груп конкурентів свідчить, про високі конкурентні позиції досліджуваного товариства, які було досягнуто завдяки професіоналізму кадрового потенціалу ТОВ “Візевен Європа” Основним стратегічним конкурентом ТОВ “Візевен Європа” є компанія “Inforpuls”. Крім того, покращила свої конкурентні позиції і також входять в трійку лідерів компанія “GlobalLogic”. Отже, з метою збереження ТОВ “Візевен Європа” своїх конкурентних позицій топ-менеджмент має вивчити досвід конкурентів. Використання кадрового потенціалу має на меті реалізацію кваліфікаційних, розумових здібностей і навиків персоналу і трудового колективу в цілому. Проведемо оцінку використання персоналу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Використання кадрового потенціалу ТОВ “Візевен Європа”

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. (+/-)
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	13	16	18	5
Відпрацьовано одним фахівцем, днів	281	288	301	20
Відпрацьовано одним фахівцем, годин	2107,5	2275,2	2408	300,5
Середня тривалість робочого дня год.,	7,5	7,9	8,0	0,5
Непродуктивні витрати робочого часу, тис. год.	18,3	18,9	12,1	-6,2
Загальний фонд робочого часу, год.	27397,5	27302,4	21672,0	-5725,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	224,2	324,5	409,6	185,4
Середньорічний обсяг послуг на одного працівника (продуктивність праці) тис. грн./чол	12,23	11,61	13,46	1,23
Прибуток на одного працівника, тис. грн.	0,11	0,17	0,41	0,30

Джерело: звітність підприємства.

Дані таблиці свідчать про ефективне використання персоналу в ТОВ “Візевен Європа”. Так, в компанії в 2021 р. було відпрацьовано одним працівником 301 робочий день збільшилися, що на 107,1 % більше порівняно з 2019 р. Якщо розглядати у годинах то одним працівником було відпрацьовано 2107,5 годин – у 2019 р. та 2408 – 2021 р. Щодо тривалості робочого дня то в компанії він склав в середньому за три роки – 8 годин. Загальний фонд робочого часу станом на 2019 р. склав 27397,5 годин, а станом на 2021 р. становить 21672,0 години, тобто відбулося зменшення на 5725,5 години.

Середній обсяг наданих послуг на одного працівника становить 12,23 та 13,46 тис. грн./чол. у 2019 р. та 2021 р. Відповідно прибуток на одного працівника у 2021 р. склав 0,41 тис.грн, що в тричі більше порівняно з 2019 р. В процесі дослідження було розглянуто компоненти кадрового потенціалу: кадрове забезпечення, підприємницькі та вікові здібності, стаж роботи на підприємстві, досвід роботи та рух персоналу (Додатки А-Е).

Результати діагностики стану кадрового потенціалу ТОВ “Візевен Європа” будуть використані в процесі визначення ефективності кадрової стратегії його розвитку. З цією метою доцільно використати методику SWOT-аналізу. Перед здійсненням SWOT-аналізу було використано PEST-аналіз (political, economic, social, technological factors) за допомогою якого охарактеризовано політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні чинники, а також регуляційні, конкурентні, організаційні, ринкові чинники. Даний метод дозволяє з’ясувати ступінь впливу загальних чинників (як в середині країни так і за її межами) на функціонування організації (Додаток Ж).

Результати PEST-аналізу було покладено в основу SWOT-аналізу. Було проведено аналіз зовнішніх і внутрішніх критичних факторів кадрового потенціалу компанії та його найголовніших конкурентів, що дає змогу сформулювати матриці першого етапу аналізу (табл. 2.3, табл. 2.4). Матриця оцінки зовнішніх факторів формується на основі аналізу впливу зовнішнього середовища.

З аналізу матриці оцінки зовнішніх факторів видно, що серед можливостей, які виникли, найбільш вагомими є підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня населення та позитивні тенденції автоматизації виробництва (рейтинг 4). Удосконалення соціальної політики підприємства вбачається однією з перспективних складових покращення кадрового потенціалу в умовах ТОВ “Візевен Європа”.

Найбільшою загрозою є ситуація існування неефективної системи оплати праці та організаційної структури управління (рейтинг відповідно – 3). Зниження рівня життя населення, скорочення реальних грошових доходів та

зростання тенденції до трудової еміграції працездатного населення теж вбачається зовнішнім ваговим фактором вплив на формування кадрового потенціалу компанії. Реакція керівництва підприємства є не цілком достатньою, оскільки експерти визначили її як нижче середньої. Підрахування загального усередненого значення  $S=2,5$  дозволило зробити висновок, що кадровий потенціал підприємства проявляє реакцію нижче середньої на умови зовнішнього середовища, тобто уникає загроз, але не повністю використовує можливості.

Таблиця 2.3

**Матриця оцінки зовнішніх факторів для кадрового потенціалу  
ТОВ “Візевен Європа”**

Критичні фактори	Ваговий коефіцієнт	Рейтинг	Зважена величина
<b>Можливості</b>			
1. Удосконалення чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин	0,06	2	0,12
2. Зростання державної та регіональної соціальної підтримки	0,07	2	0,14
3. Підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня трудового потенціалу	0,10	4	0,40
4. Позитивні тенденції в автоматизації та комп'ютеризації виробництва	0,08	4	0,32
5. Міжнародна інтеграція України	0,04	2	0,08
6. Удосконалення соціальної політики підприємства	0,06	3	0,18
<b>Загрози</b>			
1. Зниження рівня життя населення та скорочення реальних грошових доходів	0,11	2	0,22
2. Зменшення чисельності ЕАН	0,10	1	0,10
3. Зростання тенденції до зростання трудової еміграції працездатного населення	0,08	2	0,16
4. Падіння рівня народжуваності та інтенсифікація смертності	0,06	1	0,06
5. Неєфективна та негнучка система оплати праці	0,13	3	0,39
6. Неєфективна організаційна структура управління	0,11	3	0,33
Загалом	1	-	2,50

Джерело: власні дослідження.

Сформуємо матрицю оцінки сильних та слабких сторін кадрового потенціалу товариства, тобто матрицю оцінки внутрішніх факторів (табл. 2.4).

**Матриця оцінки внутрішніх факторів кадрового потенціалу товариства**

Критичні фактори	Ваговий коефіцієнт	Рейтинг	Зважена величина
<b>Сильні сторони</b>			
1. Висока дисциплінованість працівників	0,05	3	0,15
2. Підвищення підприємницьких здібностей	0,12	4	0,48
3. Збільшення економічної активності	0,11	4	0,44
4. Ріст задоволення працею	0,10	4	0,40
5. Підвищення освітнього рівня	0,08	3	0,24
6. Зростання частки працівників з великим стажем роботи за фахом	0,09	3	0,27
<b>Слабкі сторони</b>			
1. Незначна частка працівників, що задоволені стосунками у колективі	0,07	1	0,07
2. Збільшення втрат робочого часу через захворювання та нещасні випадки	0,08	2	0,16
3. Зниження відповідальності працівників	0,06	2	0,12
4. Зменшення частки працівників з великим стажем роботи в компанії	0,03	2	0,06
5. Незадоволення персоналу системою мотивації праці	0,11	1	0,11
6. Незадоволення працівників системою управління	0,10	1	0,10
Загалом	1	-	2,60

Джерело: власні дослідження.

Результати проведеного аналізу та експертного опитування засвідчили, що сильними сторонами кадрового потенціалу компанії є висока дисциплінованість персоналу, підвищення освітнього рівня та наявність працівників з великим стажем роботи за фахом, що свідчить про можливість наявного кадрового потенціалу підприємства впроваджувати інноваційну діяльність.

Найкраще на стан та розвиток кадрового потенціалу ТОВ “Візеვენ Європа” впливає збільшення творчої активності працівників та їх підприємницьких здібностей, що є проявом інноваційності компанії. Водночас проблемними аспектами у формуванні кадрового потенціалу є незадоволення працівників системами мотивації та управління та внутрішнім кліматом у колективі. З огляду на вище зазначене топ-менеджменту компанії необхідно обґрунтувати та запровадити заходи щодо покращення ситуації, що склалася. Сумарне усереднене значення  $L = 2,60$  означає хиткий внутрішній стан

кадрового потенціалу підприємства і наявність як незаперечно сильних сторін, так і значну кількість проблемних внутрішніх слабких місць.

Отже, сильними сторонами кадрового потенціалу підприємства є висока дисциплінованість персоналу, підвищення освітнього рівня та наявність працівників з великим стажем роботи за фахом, що свідчить про можливість наявного кадрового потенціалу підприємства впроваджувати інноваційну діяльність. Водночас керівництву підприємства необхідно інтенсифікувати роботу у напрямку пошуку шляхів більш повного використання вже наявних зовнішніх можливостей розвитку наявного кадрового потенціалу. Також керівництву підприємства необхідно зосередити увагу на проведенні більш агресивної конкурентної політики, спрямованої на закріплення та створення нових конкурентних переваг, яких не має лідер у галузі (наприклад, розвиток творчого потенціалу, збільшення зацікавленості персоналу працювати саме в цій компанії та ін.).

## **Висновки до розділу 2**

Проведене дослідження засвідчило, що ІТ-компанія ТОВ “Візеვენ Європа” є провідний постачальник послуг в сфері програмного забезпечення та інноваційних ІТ-проектів як на теренах України так на міжнародному ринку. Команда нараховує понад 300 висококласних технічних і нетехнічних спеціалістів – дизайнерів, маркетологів, розробників і медичних експертів, працюючих над втіленням цифрових стратегій фармкомпаній. Інноваційні послуги компанії з розробки та імплементації програмного забезпечення включають в себе втілення та підтримку базового критично важливого замовного програмного забезпечення, проектування і тестування пропонованих інноваційних продуктів, а також технологічний консалтинг.

Оскільки ТОВ “Візеვენ Європа” – аутсорсингова компанія, то оплату праці встановлює замовник: іноземні клієнти в доларах, вітчизняні – в гривні. До того ж розмір заробітної плати залежить від прибутків компанії,



від складності проєкту, та, один із головних факторів – від секретності виконуваної роботи. Оскільки за нецікаві проєкти програмісти готові братись маючи високу ставку, а нестандартні проєкти їх приваблюють попри те, що там заробітна плата нижча ринкової, пропонується встановити баланс між цими двома показниками. Тобто, бюджет, який є у замовника, розділити між проєктами залежно від того наскільки цікавими вони будуть для фахівців.

Перспективи кар'єрного росту знаходяться на третьому місці в пріоритеті при пошуку роботи. Основою кар'єрного росту в ІТ сфері є підвищення своєї кваліфікації: молодший спеціаліст, середній, старший і найвища ступінь – експерт. Інформаційні технології в наш час розвиваються досить стрімко – щомісяця виходять нові технології, оновлюються старі, а вимоги до спеціалістів галузі ІТ підвищуються з кожним днем. Тому на одному із проєктів компанії програміст може бути старшим спеціалістом, а пройшовши співбесіду в інший проєкт – його оцінять як середнього чи, навіть, молодшого. Професійний ріст працівники компанії оцінюють досить низько, пропонуємо встановити спільну систему оцінки кваліфікації співробітників компанії.

Продукція ІТ-компанії, що випускається – це програмне забезпечення. В його створенні беруть участь розробники різних спеціалізацій. Чим кваліфікованішими є спеціалісти – тим привабливішим і якіснішим в результаті є продукт. Тому можемо сміло стверджувати, що в ІТ-сфері конкурентоспроможність спеціалістів на ринку праці прямопропорційна міжнародній конкурентоспроможності компанії в якій вони працюють. Основними конкурентами ТОВ “Візевен Європа” за чисельністю персоналу є EPAM (400 осіб) та SoftServ (891 осіб). Якщо ж брати до уваги обсяги виробництва компанії та кваліфікацію спеціалістів, то конкурентом залишається EPAM, а також виходить в лідери компанія GlobalLogic.

Найбільшими клієнтами компанії є банки: Abbott, Biogen, Teva. На

цих клієнтів припадає 66,5 % виручки ТОВ “Візевен Європа” за останній фінансовий рік. Маючи двох основних замовників із фармацевтичної сфери ризику в компанії зростають. Нестабільна ситуація в країні, фінансова криза, підвищення діяльності конкурентів замовників чи інші економічні, політичні, правові, соціально-психологічні фактори будуть впливати на їх фінансовий стан.

Проведене дослідження засвідчило, що найбільший вплив на нинішній стан та подальший розвиток кадрового потенціалу ТОВ “Візевен Європа” впливає збільшення творчої активності працівників та їх підприємницьких здібностей, що є проявом інноваційності компанії. Водночас проблемними аспектами у формуванні кадрового потенціалу є незадоволення працівників системами мотивації та управління та внутрішнім кліматом у колективі. З огляду на вище зазначене топ-менеджменту компанії необхідно обґрунтувати та запровадити заходи щодо покращення ситуації, що склалася.

### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ТОВ “ВІЗЕВЕН ЄВРОПА”

Нова роль людини на виробництві і якісні зміни в економіці, організаційній культурі і технологіях по-новому поставили такі задачі, як ретельний добір, підготовка, оплата і правильне використання персоналу. Сьогодні стратегічні цілі фірми можуть бути реалізовані лише кадровим забезпеченням, що відповідає кваліфікаційним вимогам, які диктуються даною стратегією, кадровим потенціалом, зацікавленим у реалізації стратегії. Стратегія повинна бути справою не тільки керівництва підприємства, але і всіх рядових співробітників, щоб бути реальною та ефективною.

Важливе значення в концепції стратегічного управління кадровим забезпеченням інноваційної діяльності має поняття візії, тобто чіткого уявлення про мету розвитку, про те, як підприємство збирається рухатися до досягнення стратегічних цілей. Такими є наступні цілі діяльності підприємства: система планування підприємства, що залежить від типу підприємства, часу створення продукту чи послуги, величини підприємства, а також від прийнятих в організації систем внутріфірмового планування; відносини між вищими управлінськими кадрами; критерій ефективності системи управління кадровим потенціалом; обмеження на функціонування системи (фінансові, часові, матеріальні, вікові, соціальні); доступність, повнота й обґрунтованість використовуваної інформації; освіта керуючих; взаємозв'язок із зовнішнім середовищем [31, с. 78].

Наведені елементи стратегії управління кадровим потенціалом показують, наскільки ускладнилася робота менеджера з персоналу. Йдеться про перегляд підходу до основних функцій на засадах посилення мотиваційних механізмів. Оскільки саме мотивація управлінців є найважливішим важелем управління трудовою кар'єрою. Відповідно до етапів стратегічного управління організацією, можна визначити основні етапи стратегічного управління кадровим забезпеченням інноваційної діяльності

(рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Послідовність розробки стратегічної візії управління кадровим забезпеченням інноваційної діяльності ІТ-компанії**

Джерело: власні дослідження

Першим етапом розробки стратегії управління компанією має бути визначення місії, що здійснюється організацією. Місія показує, що має намір підприємство реалізувати, запропонувати суспільству у вигляді товарів чи послуг. Другим етапом має бути аналіз сильних і слабких сторін підприємства, тобто внутрішній діагноз. Відповідно, наступним кроком вбачається обґрунтування та імплементація стратегічних цілей функціонування компанії та формулювання стратегії управління персоналом з огляду на імплементацію корпоративної стратегії. В цьому аспекті важливим вбачається наступні напрями дій: прогнозування розвитку персоналу, розробка мотиваційних заходів та вибір найбільш дієвої кадрової стратегії.

Виявлені слабкі сторони вимагатимуть удосконалювання ряду конкретних підходів до управління кадровим потенціалом, змін у практиці добору, оцінки, винагороди, розвитку, мотивації персоналу, щоб усунути

невідповідність між можливостями працівників і цілями. Фактори аналізу внутрішнього стану підприємства можна представити у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Фактори аналізу внутрішнього стану управління кадрами товариства

Людські ресурси	Технічні ресурси
Кваліфікація й освіта персоналу	Новизна устаткування
Соціальний аспект, культура підприємства (організаційна культура)	Рівень наукових досліджень
Пересування персоналу	Фінансові ресурси
Якість керівництва (кваліфікація керівників)	Структура витрат
Комерційні ресурси	Фінансові потоки
Наявність торгової мережі організації	Можливості самофінансування
Якість надання послуг	Рівень заборгованості
Торгова марка (імідж) фірми	Система управління

Джерело: власні дослідження

Третім етапом має стати аналіз зовнішнього середовища, тобто вивчення попиту, пропозиції, конкуренції, соціально-політичних і техніко-економічних тенденцій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Фактори аналізу стану зовнішнього стану управління кадрами товариства

Попит	Пропозиція	Конкурентні умови
Структура попиту	Ситуація в навчальних закладах	Зовнішня конкуренція
Розмір і можливості росту попиту	Центри підготовки кадрів	Потенційні конкуренти
Природа попиту	Органи забезпечення зайнятості	Конкурентні умови
	Структура та можливості ринку праці	Внутрішня конкуренція

Джерело: власні дослідження

Четвертий етап: зіставлення результатів аналізу внутрішнього стану підприємства і зовнішнього середовища, що дозволяє розробити стратегію розвитку підприємства. На цьому етапі повинне відбутися зіставлення результатів прогностичного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів і попередньо наміченої місії підприємства. Підсумком стане вибір цілі підприємства, яке і припускає визначення можливих шляхів її досягнення, тобто вироблення стратегічних варіантів розвитку підприємства, включаючи

стратегію розвитку персоналу. На підприємстві повинна вироблятися система дій лінійних і функціональних керівників.

Важливою проблемою розвитку економічної системи є прогнозування певної реальної ситуації, що в ній відбувається, і знаходження таких важелів впливу на досліджувані процеси, які б оптимізували діяльність економічної системи. Оскільки будь-який економічний процес характеризується певними економічними показниками (параметрами), а поведінка та значення показників залежать, як правило, від великої кількості факторів, що впливають на ці показники, причому ряд факторів – випадкові, то вибір найістотніших факторів та прогнозування значень показників розвитку економічної системи на майбутнє є досить важливою задачею, розв'язання якої зазвичай не позбавлене труднощів. Питома вага решти, менш істотних, факторів впливу повинна бути настільки несуттєвою, щоб ігнорування ними у процесі дослідження поведінки спрощеної моделі економічної системи не призводило до значних відхилень порівняно реальністю. Базовим інструментарієм для моделювання залежностей між показниками діяльності економічної системи, які виражаються статистичними даними, є методи математичної статистики і (або) економетрії.

Зазначимо, що статистичні методи самі по собі не здатні виявити та пояснити сутність причинних зв'язків між окремими показниками, тобто не можуть дати відповіді, чому один з показників впливає на інші, проте завдяки дослідженню статистичних закономірностей (тенденції розвитку) можна спрогнозувати значення певних показників на майбутнє, навіть не здогадуючись про причини впливу на них. У статистиці чи економетрії вивчають лише кореляційні стохастичні зв'язки – коли при зміні значень одного показника змінюється середнє значення (математичне сподівання) іншого, причому природа досліджуваних показників є недетермінованою (ймовірнісною, стохастичною).

Основою для моделювання та прогнозування значень соціально-економічних показників традиційно є статистичні методи, які

використовуються для побудови адекватних моделей та вибору кращої з них. Характерною рисою прогнозних моделей є те, що прогнозна інформація в них може використовуватись як на етапі прийняття управлінського рішення, так і при його реалізації у довільних формах. Знайдені за допомогою адекватних моделей прогнози дозволяють сформулювати важливі соціально-економічні цілі розвитку ТОВ “Візівен Європа”, виявити об’єктивні тенденції функціонування підприємства на різних рівнях, забезпечити альтернативи розвитку на перспективу тощо.

Поставимо собі за мету спрогнозувати такі показники використання кадрового забезпечення підприємства, як обсяги обсягів фонду оплати праці штатних працівників, продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати. Очевидно, що всі ці показники корелюють з середньообліковою чисельністю штатних працівників на підприємстві (таким чином, цей показник є визначальним для процесу моделювання), тому ідейно важливіше було б спочатку спрогнозувати середньооблікову чисельність штатних працівників на найближче майбутнє, а потім встановити кількісну міру та форму кореляційної залежності між цим та іншими показниками.

Оскільки статистичних даних, необхідних для статистичного моделювання та прогнозування, у річних балансових звітах не багато, то під прогнозуванням на найближче майбутнє розумітимемо прогнозування на найближчі 1-2 рр. Вважатимемо значення досліджуваних за 2017-2021 рр. показників рівнями часового ряду, проведемо детальний аналіз цих часових рядів, спрогнозуємо на основі них значення показників чисельності персоналу на майбутнє та дамо можливі рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень на ТОВ “Візівен Європа” (табл. 3.3).

Ланцюгові абсолютні прирости показують, на скільки чисельність штатних працівників підприємства перевищує ту ж чисельність в попередньому році. Ланцюгові темпи приросту визначають різниці між поточним рівнем ряду і рівнем часового ряду в базисному році. Ланцюгові (базисні) темпи росту показують, у скільки разів рівень ряду перевищує

попередній (перевищує рівень ряду в базисному році). Ланцюгові темпи приросту свідчать про те, у скільки разів ланцюгові абсолютні прирости перевищують рівень ряду в році.

Таблиця 3.3

### Динаміка чисельності персоналу в ТОВ “Візівен Європа”

Рік	Середньо спискова чисельність робітників, чол.	Абсолютний приріст, $Y$		Темп зростання, $K$		Темп приросту, $T$		Абсолютне значення 1 % приросту	Пункти зростання, %
		базис-ний	ланцю-говий	базис-ний	ланцю-говий	базис-ний	ланцю-говий		
2017	12	-	-	-	-	-	-	-	-
2018	15	3	3	1,25	1,25	25,0	25,0	0,12	25,0
2019	13	1	-2	1,08	0,87	8,3	-13,0	0,15	-16,7
2020	12	0	-1	1,00	0,92	0	-8,0	0,13	-8,3
2021	9	-3	-3	0,75	0,75	-25,0	-25,0	0,12	-25,0

Джерело: власні дослідження

Результати розрахунків свідчать, що чисельність працівників за досліджуваній період зменшилася на 3 особи, або на -25,0 %. Середній коефіцієнт зростання засвідчує, що середній щомісячний темп зростання на ТОВ “Візівен Європа” становить -3 %. Із зменшення чисельності працівників залишається стабільним абсолютне значення одного процента приросту 12 осіб у 2017 р. та 2020 р. Таким чином, якщо є підстави вважати, що середньооблікова чисельність штатних працівників у 2021 та 2022 рр. не зміниться, то для прогнозування слід скористатися кубічною моделлю, якщо ж проявом чи наслідком існуючої на сьогоднішній день економічної кризи стане скорочення штату працівників, то для прогнозування слід скористатися степеневою моделлю.

Для степеневої моделі стандартне відхилення рівняння регресії трохи менше порівняно з кубічною, проте для кубічної коефіцієнт детермінації дуже близько наближається до 1). Задамо рівень значущості (характеризує ймовірність помилки першого роду); відповідно, довірчий рівень. Для побудови трендових ліній скористаємось модулем Data Analysis у середовищі електронних таблиць MS Excel. Велике значення коефіцієнта детермінації (близьке до 1) свідчить про високу якість знайденого емпіричного рівняння



регресії, про те частина дослідників рекомендують в якості критерію вибору «кращого» рівняння орієнтуватись на мале значення стандартної похибки рівняння регресії. Ця величина показує точність наближення фактичних даних розрахунковими з урахуванням кількості ступенів вільності. Проте вибір кращого рівняння слід здійснювати лише після того, коли було встановлено значущість при заданому рівні довіри усіх коефіцієнтів рівняння регресії.

Основні результати моделювання часового ряду за допомогою модуля Data Analysis наступні:

1. Лінійна модель: стандартна похибка рівняння регресії дорівнює 20,77; значущість F –критерію  $0,04 < 0,1$ ; тому лінійна регресійна модель буде адекватною; довірчі 90%-ві інтервали для коефіцієнта зсуву.

2. Логарифмічна модель:  $\sigma = 17,24$ ; значущість F -критерію  $0,03 < 0,1$ ; тому лінійна регресійна модель буде адекватною; довірчі 90%-ві інтервали для коефіцієнта  $\beta_0 \in (143,10; 214,18)$ , для коефіцієнта  $\beta_1 \in (-84,60; -20,76)$

3. Квадратична модель:  $\sigma = 16,60$ ; значущість F -критерію  $> 0,103 > 0,1$ ; тому лінійна регресійна модель на рівні  $\alpha = 0,1$  буде адекватною і для прогнозування.

Найбільший коефіцієнт детермінації притаманний поліноміальним регресійним моделям – квадратичній та кубічній. Дослідимо коефіцієнти квадратичного та кубічного рівнянь регресії на значущість ( $\alpha=0,1$ ) за допомогою модуля Data Analysis в MS Excel (табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

**Дослідження коефіцієнтів квадратичного та кубічного рівнянь регресії на значущість за допомогою модуля Data Analysis в MS Excel**

t	t <sup>2</sup>	t <sup>3</sup>	y
1	1	1	164,8
2	4	8	102,1
3	9	27	102,7
4	16	64	113,0
5	25	125	224,2

Джерело: власні дослідження

Для коефіцієнтів  $\beta_0, \beta_1, \beta_2$  квадратичної моделі

$$\bar{y}_t = \beta_0 + \beta_1 t + \beta_2 t^2 = 1869,44 - 994,57t + 226,13t^2$$

отримаємо такі  $p$  - значення:  $p(\beta_0) = 0,14$ ;  $p(\beta_1) = 0,23$ ,  $p(\beta_2) = 0,14$ .

Для коефіцієнтів  $\beta_0$ ,  $\beta_1$ ,  $\beta_2$  кубічної моделі

$$\bar{y}_t = \beta_0 + \beta_1 t + \beta_2 t^2 + \beta_3 t^3 = -285,16 + 203,2t - 994,57t + 928,12t^2 + 128,25t^3$$

отримаємо такі  $p$  - значення:  $p(\beta_0) = 0,76$ ;  $p(\beta_1) = 0,28$ ,  $p(\beta_2) = 0,23$ ,  $p(\beta_3) = 0,19$ .

Оскільки  $p$ -значення деяких коефіцієнтів перевищують заданий рівень значущості  $\alpha=0,1$ , то квадратична та кубічна регресійні моделі не адекватні. Аналогічно можна моделювати розмір фонду оплати праці штатних працівників.

Виходячи з висновків аналітичного розділу для підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ “Візевен Європа” було запропоновано вихід на нові ринки, а саме – фармацевтичний та ринок медичного обладнання. Фармацевтичний ринок (обсяг світового ринку близько 1,2 трлн. дол.) – це потужний промисловий сектор, який входить у п’ятірку найбільш прибуткових галузей світового господарського комплексу. Світовий фармацевтичний ринок поряд з нафтовим, газовим і ринком мінеральних добрив є одним з найприбутковішим секторів міжнародної економіки. Світова галузь медичного приладобудування сьогодні впевнено розвивається і характеризується середнім приростом у 6,1% та суттєвою фрагментованістю, його загальний обсяг в даний час складає близько 150 млрд. доларів. Для обґрунтування доцільності виходу ТОВ “Візевен Європа” на нові ринки було розраховано прогнозні фінансові показники на 2023-2026 рр. (табл. 3.5).

Вихід на новий ринок допоможе зменшити частку персоналу фінансового сегменту до 32,2 %, це на 22,9 % менше, ніж в 2021 році. Очікується, що прибуток від нових проектів принесе ТОВ “Візевен Європа” 15 % від загальної виручки, що сприятиме зниженню фінансової залежності компанії від клієнтів банківського сектору. Тим самим, зменшаться ризики компанії.

**Динаміка фінансових показників ТОВ “Візівен Європа”, 2022-2025 рр.**

Показник	2021 р. факт	Прогноз			
		2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Рентабельність активів, %	14,05	13,50	15,10	16,10	16,90
Операційна маржа, %	10,87	10,50	11,30	11,80	12,20
Коефіцієнт боргового навантаження, %	72,05	76,20	77,40	78,20	78,80
Активи, тис. грн	132071,0	170917,77	212517,17	254116,67	295716,16
Чисті продажі, тис. грн	170695,0	221159,3	283318,3	345477,3	407636,3
Коефіцієнт зростання продажів, %	132,39	29,60	28,10	21,90	17,90
Зростання прибутку, %	667,26	24,70	38,40	27,80	21,70

Джерело: власні дослідження

Залучення нових клієнтів принесе додаткові прибутки ТОВ “Візівен Європа”, збільшить чисельність персоналу, добавить різноманіття в проекти компанії, стабілізує її діяльність та допоможе підвищити міжнародну конкурентоспроможність. Виручка компанії збільшиться на 138,8 %, загальні активи зростуть до 295376,4 тис грн., це на 123,6 % більше, ніж у 2021 році. До чистого прибутку додається 168,3% (в грошовому вираженні це 31239,0 тис. грн). Проте, збільшаться і зобов’язання, так як старт нового бізнесу потребує інвестицій.

Проаналізувавши фінансові результати ТОВ “Візівен Європа” за 2021 рік, та прогнози 2023-2026 рр. доцільно зробити наступні висновки: рентабельність активів показує, що на 1 грн активів припадає 16,9 %: рівень ризику – низький, прибуток високий, запас міцності достатній; операційна маржа показує, що 12,2 % виручки залишається у компанії після вирахування собівартості і комерційних, адміністративних, загальних витрат, а також витрат пов’язаних з дослідженнями та розробками, зносом і амортизацією. Цей показник у відсотковому та у грошовому значенні вищий, ніж у 2021 році; активи збільшуються, оскільки компанія збільшила свої розміри, а після виходу на новий ринок бізнес стане більш диверсифікованим; чисті продажі також зростають, тобто збільшується загальна сума товарообороту. Для закріплення своїх позицій на міжнародному ринку ТОВ “Візівен Європа” знадобиться час,

так як будь-які зміни вимагають затрат, особливо, якщо вони пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю. Розрахуємо прогнозне значення для основних показників діяльності компанії (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Динаміка основних показників діяльності ТОВ “Візівен Європа” після виходу на нові ринки, 2021-2026 рр.**

Показник	2021 р. (факт)	Прогноз				2026 р. до 2021 р., %
		2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.	
Виручка, тис.грн	170695,0	221159,3	283318,3	345477,3	407636,3	2,3 рази
Скоригований чистий прибуток на акцію, дол.	1,91	2,3	2,6	2,9	3,3	172,7
Власний капітал, тис. грн	36906,9	40644,8	47926,9	55209,0	62491,1	169,3
Чистий прибуток, тис.грн	18554,5	23130,4	32018,1	40905,8	49793,5	2,7рази
Загальні активи, тис. грн	132060,8	170788,3	212317,7	253847,0	295376,4	2,2 рази
Загальні зобов'язання, тис. грн	95149,8	130138,4	164384,7	198631,0	232877,4	2,4 рази

Джерело: власні дослідження

Представлений в таблиці розрахунок економічної ефективності свідчить про перспективність імплементації даної стратегії в діяльність товариства, оскільки прогнозовані фінансові результати мають тенденцію до зростання. Вирішальне значення для реалізації плану впровадження стратегії матиме робота з кадровим забезпеченням. Система контролю на етапі впровадження стратегії має передбачати систематичне вивчення того, наскільки зацікавлено персонал виконує свої функції; наскільки структури управління забезпечують досягнення цілей підприємства. Без ініціативного, зацікавленого відношення персоналу до своєї роботи підприємство буде зазнавати великих втрат і стратегічні цілі не будуть досягнуті. Стратегія в сфері персоналу повинна сприяти повному розкриттю здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку для досягнення як цілей організації, так і особистих цілей працівників [17, с. 125]. Задача розвитку персоналу припускає формування особистісних якостей, зокрема, відповідальність, ініціативність, прагнення до нового (табл. 3.7).

**Стратегічна візія управління кадровим забезпеченням інноваційної діяльності товариства**

Тип стратегії підприємства	Стратегія управління кадровим забезпеченням	Складові стратегії
<b>Підприємницька стратегія</b> – спрямована на забезпечення конкурентних переваг та реалізується через проекти з високим ступенем фінансового ризику. У центрі уваги – швидке здійснення підприємницьких ідей	Пошук і залучення працівників-новаторів, ініціативних, контактних, з довгостроковою орієнтацією, готових ризикувати та брати на себе відповідальність. Важливо, щоб провідні співробітники не змінювалися.	Добір і залучення кадрів здатних ризикувати і впроваджувати інноваційні рішення. Винагороди: об’єктивні на конкурентній основі. Розвиток особистості: неформальний, орієнтований на наставника.
<b>Стратегія динамічного росту:</b> Зменшення ступеню ризику реалізації проектів. Акцент на масштабуванні діяльності, оптимальні рішення між майбутніми змінами та стабільністю.	Службовці повинні бути організаційно закріплені, гнучко реагувати на зміни, працювати в команді з метою вирішення актуальних проблем	Добір і розміщення кадрів: пошук гнучких і відданих справі людей, здатних ризикувати. Винагороди: справедливі і безсторонні. Розвиток особистості: – якісне зростання персоналу. Планування переміщень: кар’єрний рост
<b>Стратегія прибутковості</b> – спрямована на збереження існуючого рівня прибутковості. Мінімізація зусиль щодо фінансових витрат на рекрутинг. Управлінська система добре розвинута, діє система різного процедурних правил	Головними критеріями є чисельність та ефективність використання персоналу; Стратегія має короткі часові рамки; результати визначаються відносно низьким рівнем ризику і суттєвою незалежністю персоналу в частині прийняття рішень	Добір і розміщення кадрів: надзвичайно жорсткі. Винагороди: ґрунтуються на заслугах, старшинстві і внутрішніх уявленнях про справедливість. Розвиток особистості: акцент на компетентність в сфері поставлених задач, експерти – у вузькій сфері
<b>Стратегія кругообігу.</b> Основне завдання вийти з кризи. Заходи оптимізації витрат і скорочення персоналу здійснюються з метою стабілізації та збереження актуальності	Персонал має гнучко пристосовуватися до змін як у зовнішньому так і внутрішньому середовищі. Орієнтуватися перспективні стратегічні зміни	Вимагаються: професіонали. Оплата: система стимулів і перевірки заслуг. Оцінка: за результатами. Навчання: великі можливості, ретельний добір претендентів.
<b>Ліквідаційна стратегія</b> Стратегія передбачає продаж активів, недопущення можливих збитків, скорочення персоналу. Антикризові заходи практично не використовуються, оскільки очікується спад економічної діяльності	Орієнтована на потребу в працівниках на короткий проміжок часу, вузької орієнтації, без великої прихильності до корпоративних цілей підприємства	Скорочення штату працівників. Оплата: відповідно до виконаних робіт, додаткове стимулювання на передбачено. Оцінка: формальна, заснована на управлінських критеріях. Розвиток, навчання: обмежені, засновані на службовій необхідності.

Стратегія роботи з кадровим забезпеченням, і зокрема мотивації персоналу, покликана забезпечити в проміжку від трьох до десяти років підготовку працівників для реалізації глобальних стратегічних цілей розвитку підприємства, виходячи з її місії та візії. Розробка системи дій керівниками всіх рівнів повинна припускати: (1) чітке визначення мети діяльності і функцій кожного керівника і його підлеглих для реалізації стратегічних цілей підприємства; (2) розробку послідовних кроків (етапів), необхідних для досягнення вищезгаданої цілі діяльності, і системи оцінки їхнього виконання; (3) розрахунок усіх необхідних видів ресурсів: технічних, матеріальних, фінансових і кадрових. На практиці досить важко зупинити свій вибір на якомусь одному варіанті. Загальна стратегія має являти собою комбінацію перелічених варіантів стратегій, причому їхнє сполучення визначатиметься значимістю й очікуваними результатами кожної стратегії в умовах конкретної ситуації підприємства.

На відміну від малих фірм для великих компаній такий підхід виправданий лише в тому випадку, якщо час стратегічного планування не буде перевищувати трьох років. У такому випадку цілі великих підприємств також визначатимуться, виходячи з можливостей наявних кадрів, оскільки розвинути кадри, підготувати їх до виконання нових задач у короткий відрізок часу неможливо. Мова йде, зрозуміло, про підготовку не окремого працівника, а значних груп співробітників підприємства.

Для більш тривалого періоду спостерігатиметься зворотна залежність між стратегією розвитку і наявних ресурсів, насамперед — компетенцією персоналу підприємства. Стратегічні амбіції і перспективні цілі керівництва досліджуваного підприємства на 5-10 років мають визначати перспективу роботи з кадровим забезпеченням. Стратегія роботи з кадровим забезпеченням, і зокрема мотивації персоналу, покликана забезпечити в проміжку від трьох до десяти років підготовку працівників для реалізації глобальних стратегічних цілей розвитку підприємства, виходячи з його місії.

### Висновки до розділу 3

Однією з умов успішної реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу є створення ефективної системи мотивації трудової діяльності. У роботі запропонована структура системи мотивації та методика визначення мотиваційної сили. Також проведені дослідження довели існування зв'язку між станом кадрового потенціалу і системою мотивації. З одного боку, система мотивації праці визначає якісний склад кадрового потенціалу, а з іншого – вона повинна бути пристосована до параметрів наявного кадрового потенціалу та сприяти його вдосконаленню.

З метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ “Візевен Європа” та раціональному використанню персоналу було запропоновано вихід на нові ринки, а саме – фармацевтичний та ринок медичного обладнання. Фармацевтичний ринок (обсяг світового ринку близько 1,2 трлн. дол.) являє собою успішний бізнес, який займає лідируючі позиції в структурі світового господарського комплексу (входить у п'ятірку найбільш прибуткових галузей).

Вихід на новий ринок допоможе зменшити частку персоналу фінансового сегменту до 32,2 %, це на 22,9 % менше, ніж в 2021 році. Очікується, що прибуток від нових проектів принесе ТОВ “Візевен Європа” 15 % від загальної виручки, що сприятиме зниженню фінансової залежності компанії від клієнтів банківського сектору. Тим самим, зменшаться ризики компанії. Залучення нових клієнтів принесе додаткові прибутки ТОВ “Візевен Європа”, збільшить чисельність персоналу, добавить різноманіття в проекти компанії, стабілізує її діяльність та допоможе підвищити міжнародну конкурентоспроможність. Виручка компанії збільшиться на 138,8 %, загальні активи зростуть до 295376,4 тис грн., це на 123,6 % більше, ніж у 2021 році. До чистого прибутку додасться 168,3% (в грошовому вираженні це 31239,0 тис. грн). Проте, збільшаться і зобов'язання, так як старт нового бізнесу потребує інвестицій.

## ВИСНОВКИ

Кадровий потенціал являє собою як наявні так і потенційні фахові здібності і можливості персоналу реалізувати свої професійні знання та використовувати їх в практичній діяльності спрямовані на забезпечення конкурентних переваг компанії. Кадровий потенціал організації визначається синергетичним потенціалом кадрів організації. Потенціал такого типу на практиці представлений потенційними можливостями фахівців, рівнем їх професійної підготовки, набутої кваліфікації, здатністю до творчого підходу, готовністю освоювати та впроваджувати інновації. Кадровий потенціал компанії являє собою цілісну систему, не виокремлюючи при цьому персонально кожного працівника.

Стратегія управління персоналом (кадрова стратегія) являє собою одну з можливих функціональних стратегій, основною місією якої є ефективна комерційна діяльність підприємства та успішне його управління на всіх рівнях – стратегічному, оперативному та тактичному. Розрізняють наступні типи кадрових стратегій, а саме, стратегія організації та стратегія кадрового потенціалу. Стратегія організації є генеральною і притаманною компаніям які займається підготовкою кадрів. До таких компаній, насамперед, належать навчальні заклади, консалтингові фірми тощо. Для організації, у яких персонал являє собою один із факторів їхньої діяльності, кадрова стратегія належить до групи функціональних, тобто, така стратегія є підпорядкованою загальній стратегії. В сучасних умовах турбулентного ринкового середовища дієве функціонування ІТ-компаній визначається адекватною стратегією ефективного управління персоналом, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій всієї системного управління.

Проведене дослідження засвідчило, що ІТ-компанія ТОВ “Візеვენ Європа” є провідний постачальник послуг в сфері програмного забезпечення та інноваційних ІТ-проектів як на теренах України так на міжнародному ринку. Команда нараховує понад 300 висококласних технічних і нетехнічних спеціалістів – дизайнерів, маркетологів,



розробників і медичних експертів, працюючих над втіленням цифрових стратегій фармкомпаній. Інноваційні послуги компанії з розробки та імплементації програмного забезпечення включають в себе втілення та підтримку базового критично важливого замовного програмного забезпечення, проектування і тестування пропонуваніх інноваційних продуктів, а також технологічний консалтинг.

Основою кар'єрного росту в ІТ сфері є підвищення своєї кваліфікації: молодший спеціаліст, середній, старший і найвища ступінь – експерт. Інформаційні технології в наш час розвиваються досить стрімко – щомісяця виходять нові технології, оновлюються старі, а вимоги до спеціалістів галузі ІТ підвищуються з кожним днем. Тому на одному із проектів компанії програміст може бути старшим спеціалістом, а пройшовши співбесіду в інший проект – його оцінять як середнього чи, навіть, молодшого. Професійний ріст працівники компанії оцінюють досить низько, пропонуємо встановити спільну систему оцінки кваліфікації співробітників компанії.

Продукція ІТ-компанії, що випускається – це програмне забезпечення. В його створенні беруть участь розробники різних спеціалізацій. Чим кваліфікованішими є спеціалісти – тим привабливішим і якіснішим в результаті є продукт. Тому можемо сміло стверджувати, що в ІТ-сфері конкурентоспроможність спеціалістів на ринку праці прямопропорційна міжнародній конкурентоспроможності компанії в якій вони працюють. Основними конкурентами ТОВ “Візевен Європа” за чисельністю персоналу є EPAM (400 осіб) та SoftServ (891 осіб). Якщо ж брати до уваги обсяги виробництва компанії та кваліфікацію спеціалістів, то конкурентом залишається EPAM, а також виходить в лідери компанія GlobalLogic.

Сильними сторонами кадрового потенціалу компанії є висока дисциплінованість працівників, підвищення освітнього рівня та наявність персоналу з великим стажем роботи за фахом. Найкраще на стан та розвиток

кадрового потенціалу підприємства впливає збільшення творчої активності працівників та їх підприємницьких здібностей. Поряд з цим слабкими сторонами є незадоволення працівників системами мотивації та управління, а також стосунками у колективі. З огляду на вище зазначене керівництву підприємства необхідно запровадити заходи щодо покращення ситуації, що склалася.

Керівництву підприємства необхідно інтенсифікувати роботу у напрямку пошуку шляхів більш повного використання вже наявних зовнішніх можливостей, розвитку можливостей свого кадрового потенціалу. Також керівництву підприємства необхідно зосередити увагу на проведенні більш агресивної конкурентної політики, спрямованої на закріплення та створення нових конкурентних переваг, яких не має лідер у галузі (наприклад, розвиток творчого потенціалу, освоєння інноваційних технологій тощо).

Пріоритетною інноваційною стратегією управління кадровим потенціалом ТОВ “Візевен Європа” вбачається інтенсивна стратегія. Менеджменту товариства варто інтенсифікувати роботу у напрямку пошуку шляхів більш повного використання вже наявних можливостей, розвитку можливостей свого кадрового потенціалу та зосередити увагу на проведенні більш агресивної конкурентної політики, спрямованої на закріплення та створення нових конкурентних переваг на засадах інноваційного розвитку.

Однією з умов успішної реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу є створення ефективної системи мотивації діяльності. У роботі запропонована структура системи мотивації та методика визначення мотиваційної сили. Також проведені дослідження довели існування зв'язку між станом кадрового потенціалу і системою мотивації. З одного боку, система мотивації праці визначає якісний склад кадрового потенціалу, а з іншого – вона повинна бути пристосована до параметрів наявного кадрового потенціалу та сприяти його вдосконаленню.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства: автореф. дис. ...канд. ек. наук: 08.00.09.; Київ, 2014. 20 с.
2. Андрушків Б.М. Основи менеджменту. Львів: Світ, 2006. 296 с.
3. Актуальні питання та перспективи кадрового забезпечення ІТ-сфери в Україні *URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1519/>*.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищ. навч. закл. Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. 480 с.
5. Білорус Т. В. Взаємозв'язок цілей підприємства та системи управління кадровим потенціалом // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2011. №3. С. 23–27.
6. Білорус Т. В. Методика обґрунтування кадрової стратегії підприємства // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2013. №4. С. 65–71.
7. Бузган Ю. Стратегія управління кадровим потенціалом ТОВ “Візевен Європа”. *Студентські наукові читання–2022: зб. наук. праць Науково–практичної конференції «Студентські наукові читання – 2022» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт*. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 57–60.
8. Бузган Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління кадровим потенціалом ІТ-компаній *Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2*. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 33–36.
9. Бузган Ю. Формування інноваційної стратегії управління кадровим потенціалом в умовах ТОВ “Візевен Європа” *Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць*. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 60–64.
10. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління кадровим потенціалом. Навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. [за ред. Василенка В.О.]. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

11. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.: ВТФ «Перун», 2003. 1440 с.
12. Верхоглядова Н. І., Іваннікова Н. А., Лаврінченко О. В. Управління трудовим потенціалом підприємств: монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2007. 284 с.
13. Виноградський М.Д., Виноградська О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб.; Київський економ. ін-т менеджменту – «ЕКОМЕН». 2-е вид., перероб. і доп. К.: КОНДОР, 2002. 654 с.
14. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 1 верес. 2010 р.: (відповідає офіц. текстові). – К.: Вид. ПАЛИВОДА А.В., 2010. – 192 с.
15. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
16. Гриньова В. М., Шульга Г. Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібн. Х. : ІНЖЕК, 2017. 288 с.
17. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
18. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник / [наук ред. В. Яцура, Д. Олесевич] Львів: БаК, 2001. 624 с.
19. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3. / [Ред. С.В. Мочерний]. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. 952 с.
20. Колпаков В. Стратегический кадровый менеджмент. К.: МАУП, 2002. 280 с.
21. Костирко Л.А. Формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства. Донецьк : ІЕП НАН України. 2014. 427 с.
22. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: Формування та оцінка: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
23. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т. Т.1. М.: Республика, 1992. 399 с.

24. Мегедін І.В. Ефективність використання персоналу у нових умовах господарювання // *Економіка АПК*. 2017. №7. С. 40–43.
25. Мерриден Т. Бизнес-путь: NOKIA. СПб.: "Крылов", 2014. 220 с.
26. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посіб. К.: УВПК "ЕксОб", 2014. 560 с.
27. Нужний К.М., Бобкова О.Ю. Сутнісна характеристика економічного потенціалу підприємства // *Материалы II Международной научно-практической конференции «Европейская наука XXI века–2017»*, 16–31 мая 2017р. Т.3. Днепропетровск: Наука и образование, 2017. 727 с.
28. Основи затвердження плану заходів щодо забезпечення розвитку освіти у сфері інформаційних технологій на період до 2013 року. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1036-2011-%D1%80>
29. Панченко Є. Інтелектуальний потенціал компаній: досвід емпіричного дослідження. // *Економіка України*. 2015. №10. С. 14–24.
30. Перспективи кадрового забезпечення ІТ-сфери в Україні URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1519/>.
31. Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства на основі його кадрової політики. // *Економіка розвитку*. 2018. № 1 (45). С. 78–79.
32. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність [під ред. С. Ф. Покропивного], К: КНЕУ, 2008. 224 с.
33. Плисак В.Й. Управління ризиком фінансової стійкості підприємства // *Фінанси України*. №1. 2014. С. 56–66.
34. Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління // *Вісник Української академії державного управління при Президенті України*. 2008. № 2. С. 262–271.
35. Рожан О. Захищати винахідників чи інтелектуальну власність // *Дзеркало тижня*, №37(412), 28 вересня-4 жовтня 2012.
36. Слав'юк Р.А. Структурування власного капіталу підприємств України // *Фінанси України*. №8. 2015. 351 с.

37.Смірнов О.О. Інноваційна активність персоналу як джерело зростання конкурентних переваг підприємства // *Актуальні проблеми економіки*, 2015. №11. С. 116–125.

38.Сумець О.М. Основи операційного менеджменту: Підручник / [За ред. проф. О.Л. Яременка]. К.: ВД «Професіонал», 2005. 416 с.

39.Трегобчук В.М. Відтворення та ефективність використання ресурсного потенціалу АПК (теоретичні та практичні аспекти) / Відп. редактор акад. УААН Трегобчук В.М. К.: Ін-т економіки НАН України, 2013. 259 с.

40.Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 316 с.

41.Українське ІТ: не прогавити майбутнього *URL:*  
<http://tyzhden.ua/Society/130753>

# ДОДАТКИ