



Отримано: 23 травня 2023 р.

Прорецензовано: 16 червня 2023 р.

Прийнято до друку: 19 червня 2023 р.

e-mail: lyudmyla.kozak@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-7659-7614>ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-2931-2414>

DOI: 10.25264/2311-5149-2023-29(57)-19-24

Козак Л. М., Дорош С. Ю. Формування ефективної системи управління персоналом підприємств ІТ-галузі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2023. № 29(57). С. 19–24.

УДК: 330.338

JEL-класифікація: L 12, M 11, Q 13

**Козак Людмила Василівна,**

доктор економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і маркетингу  
Національного університету «Острозька академія»

**Дорош Сергій Юрійович,**

аспірант кафедри економічної теорії, менеджменту і маркетингу  
Національного університету «Острозька академія»

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-ГАЛУЗІ

У статті розглянуто важливість формування ефективної системи управління персоналом в підприємствах ІТ-галузі. Проаналізовано особливості цього сектору, де постійні зміни, висока конкуренція за талановитими фахівцями та швидкий технологічний розвиток є ключовими факторами. Розглянуто основні складові ефективної системи управління персоналом, як-от: рекрутинг, управління трудовими відносинами, вирішення конфліктів в колективі, збереження кадрів та підвищення лояльності працівників до компанії, навчання та розвиток персоналу, оцінка та управління продуктивністю, винагорода за працю та компенсаційні виплати.

**Ключові слова:** ІТ-персонал, ІТ-сфера, управління персоналом, система управління персоналом.

**Lyudmyla Kozak,**

Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Management and Marketing

**Serhii Dorosh,**

Postgraduate student of the Department of Economic Theory,  
Management and Marketing at the National University "Ostroh Academy"

## FORMATION OF AN EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM ENTERPRISES OF THE IT INDUSTRY

This article examines the crucial aspects involved in developing an effective personnel management system within IT companies. Given the rapid growth and constant innovation in the IT industry, the competition for skilled and talented employees has intensified. Therefore, it is imperative for IT enterprises to establish an efficient system that can attract, retain, and effectively manage personnel to ensure their success.

The article commences by emphasizing the significance of a well-designed personnel management system in the IT sector. It underscores the need for such a system to address the unique challenges and requirements specific to the industry. The key components of an effective system are discussed, encompassing job design, recruitment and selection, training and development, performance management, and compensation and benefits.

Training and development are deemed essential for nurturing employees' skills and keeping pace with technological advancements. The article stresses the importance of providing continuous learning opportunities, mentoring programs, and career growth paths to foster employee engagement and development.

The article explores effective performance management systems as a means of providing regular feedback, setting clear goals, and recognizing exceptional achievements. It emphasizes the utilization of data-driven performance evaluations and the implementation of agile performance management approaches.

Furthermore, the article delves into the significance of competitive compensation and benefits packages within the IT industry, taking into account the high demand for top talent. It underscores the need for organizations to offer attractive remuneration, flexible work arrangements, and opportunities for achieving a work-life balance.

Moreover, the article highlights the necessity for IT companies to embrace agile HR practices in order to adapt to the rapidly evolving industry landscape. This entails promoting flexible work arrangements, encouraging innovation and creativity, and fostering a culture of collaboration and continuous improvement.

**Keywords:** IT staff, IT sphere, human resource management, personnel management system.

**Постановка проблеми.** Система управління персоналом є критично важливою для розвитку підприємств в ІТ-галузі, оскільки результативність діяльності технологічних компаній, передусім, залежать від



наявності професійних фахівців, які зможуть створювати та розвивати інноваційні продукти та послуги. Саме з цим пов'язана більшість проблем кадрового менеджменту в ІТ-галузі, які потребують вирішення. По-перше, в ІТ-галузі існує постійний дефіцит фахівців, що актуалізує процеси підбору та збереження перспективних співробітників. По-друге, плинність кадрів в ІТ-галузі висока, що може призвести до втрати талановитих працівників, що негативно впливає на бізнес. По-третє, кваліфікаційні вимоги до ключових професій в ІТ-галузі зазнають динамічних змін, що обумовлює необхідність в забезпеченні різноманітних форм навчання та розвитку працівників з метою їх адаптації до означених процесів на ринку праці. Саме цей чинник окреслює необхідність системного та комплексного перегляду підходів до формування ефективної системи управління персоналом підприємств ІТ-галузі в сучасних умовах. З огляду на сказане, тема дослідження є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останніми роками питання управління персоналом на підприємствах ІТ-галузі стає все більш актуальним. Багато досліджень і публікацій присвячені аналізу систем, складових елементів та особливостей управління персоналом у цій галузі. Серед них дослідження Л. В. Балабанова [3], О. А. Журан [6; 7], А. М. Колот [8], Л. М. Лінгур [6], Н. Д. Мінчак [10], І. І. Слімаковська [10], Т. В. Філатова [6; 7], С. О. Цимбалюк [8], О. О. Чернишов [9] та інші науковці. Проте багатоаспектність наведеної проблеми та динамічні зміни в галузі обумовлюють доцільність додаткових досліджень.

**Мета дослідження:** визначити галузеві особливості та чинники формування ефективної системи управління персоналом підприємств ІТ-галузі в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Управління персоналом є невід'ємною складовою системи менеджменту будь-якої організації, включаючи підприємства ІТ-галузі. У тлумаченні означеного поняття серед вітчизняних та зарубіжних вчених склалися різні підходи, як-от: мотиваційний підхід, гуманістичний підхід, економічний підхід та ін.

У мотиваційному підході управління персоналом полягає в тому, щоб створювати та спрямовувати мотиваційні настанови працівників згідно з поставленими перед організацією завданнями [3]. У світовій практиці управління персоналом набувають актуальності концепції «управління людськими ресурсами» та «управління людиною», що передбачають використання сучасних систем мотивації, відрізняються низьким рівнем плинності кадрів тощо. При цьому для забезпечення високої ефективності управління персоналом необхідно враховувати різні фактори, зокрема індивідуальне планування кар'єри кожного працівника підприємства, своєчасну перепідготовку персоналу, стимулювання професійного росту та ротатії кадрів, використання гнучких систем організації робіт, заохочення ініціативності та творчої активності працівників, застосування справедливої системи оплати праці, побудованої на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетентності працівників, залучення працівників до розробки та прийняття управлінських рішень.

Систему управління персоналом визначають як систему, що базується на комплексі обов'язкових взаємопов'язаних компонентів: процедур планування, підбору, відбору, обліку, підготовки, оцінки, навчання, розвитку, мотивації персоналу тощо, спрямованих на максимально ефективне використання його (персоналу) потенціалу та досягнення цілей організації, кожного працівника окремо і колективу в цілому, а також опосередковано спрямованих на забезпечення розвитку регіону (місця розташування організації) і держави в підсумку [4].

Підвищення уваги на підборі працівників, їхньому навчанні, оцінці, плануванні індивідуальної кар'єри тощо є першочерговим завданням гуманістичного підходу до управління персоналом. Економічний підхід з концепцією «управління трудовими ресурсами» робить акцент на технічній підготовці працівників, встановленні й дотриманні рівноваги між владою і відповідальністю, суворій дисципліні, чіткій ієрархії тощо.

Управління персоналом – процес планування, наймання, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання для досягнення цілей підприємства і працівників. Основні функції управління персоналом охоплюють:

- визначення цілей та напрямків роботи з персоналом;
- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- організацію роботи щодо виконання прийнятих рішень;
- контроль виконання запланованих заходів;
- мотивацію персоналу та координацію розроблених заходів [3].

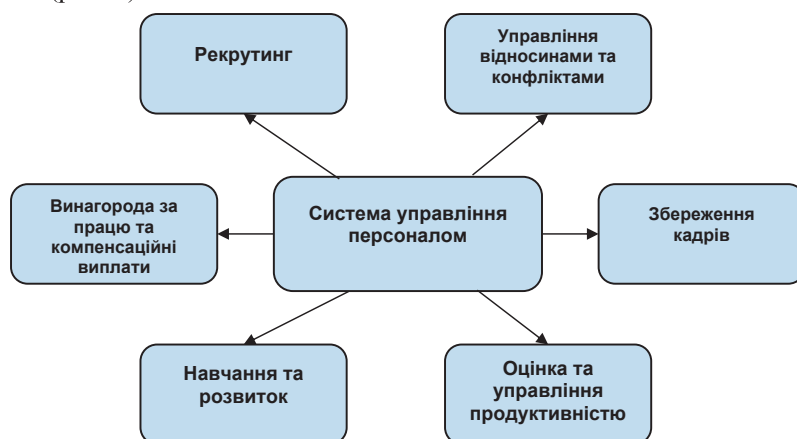
Підходи до управління персоналом можуть бути різними та залежать від масштабу, часу виконання завдань та низки інших ситуативних чинників, включаючи галузеві особливості функціонування будь-якого підприємства. Управління персоналом може здійснюватися на трьох рівнях: оперативному, тактичному та



стратегічному. Основні функції стратегічного кадрового менеджменту – визначення цілей та напрямків роботи з персоналом; на тактичному рівні здійснюється визначення засобів, форм і методів досягнення цілей, розробляються система мотивації персоналу та координації усіх функціональних напрямків роботи з персоналом; на оперативному рівні здійснюється організація роботи щодо виконання прийнятих рішень та контроль за виконанням запланованих заходів.

Складність та багатогранність управління персоналом передбачає багатоаспектний підхід до його розгляду. Управління персоналом може бути розглянуто з таких аспектів: техніко-технологічний, організаційно-економічний, правовий, соціально-психологічний та педагогічний. Ключовою функцією системи управління організацією є визначення відповідної концепції людського капіталу та розроблення системи управління персоналом, яка відповідає обраній стратегії та філософії організації, враховує галузеві особливості функціонування підприємства та актуальні потреби ринку праці.

Узагальнюючи вищесказане, вважаємо, що в сучасних умовах основними функціональними напрямками системи управління персоналом ІТ-підприємства має бути рекрутинг; управління трудовими відносинами та вирішення конфліктів у колективі; збереження кадрів та підвищення лояльності працівників до компанії; навчання та розвиток персоналу; оцінка та управління продуктивністю; винагорода за працю та компенсаційні виплати (рис. 1).



**Рис. 1.** Функціональні складові елементи системи управління персоналом підприємства

Джерело: розроблено авторами.

Однією з основних складових управління персоналом є рекрутинг. Найняти правильних людей є необхідною умовою успіху будь-якої ІТ-організації. Але в ІТ-індустрії знайти відповідний талант є складним завданням. Менеджери з управління персоналом повинні мати глибоке розуміння навичок, досвіду та кваліфікацій, необхідних для кожної посади, та бути здатними виявляти та приваблювати таланти.

Передусім, найважливішим завданням є визначення компетенцій, якими повинен володіти кандидат для успішного виконання завдань в ІТ-галузі. Зокрема, менеджери з управління персоналом мають професійно обґрунтовувати, виділити такі типи компетенцій з урахуванням галузевих особливостей ІТ-підприємств:

Фахові компетенції, пов'язані з розумінням та володінням необхідними знаннями та навичками для ефективного виконання роботи в ІТ-галузі. Це можуть бути технічні знання, спеціалізовані навички, а також розуміння технологій, платформ та рішень, що використовуються в системі управління персоналу;

- М'які компетенції, які містять навички міжособистісного спілкування, лідерства, емоційного інтелекту та інші здібності, необхідні для успішного розвитку кар'єри в ІТ-індустрії. Ці компетенції можуть бути важливими для взаємодії з колегами, керування командою, вирішення конфліктів та розвитку професійних відносин;

- Крос-функціональні компетенції, що дозволяють ІТ-фахівцям використовувати свої знання та навички в інших галузях бізнесу, як-от: маркетинг, фінанси, менеджмент та ін. Це може охоплювати розуміння бізнес-процесів, уміння працювати в міждисциплінарних командах та адаптуватися до вимог різних функціональних аспектів провадження бізнесу;

- Інноваційні компетенції, пов'язані зі здатністю до розв'язання проблем, творчістю та здатністю генерувати нові ідеї, є важливими аспектами професійної діяльності в ІТ-галузі. Ці компетенції передбачають здатність ініціювати та реалізовувати новаторські підходи, а також знаходити ефективні рішення для вирішення технічних та організаційних проблем.



- Компетенції управління проєктами відіграють важливу роль в ІТ-галузі, оскільки вимагають планування, керування ресурсами, організації робочих процесів та контролю за виконанням проєктних завдань. Ці компетенції допомагають ІТ-фахівцям успішно виконувати проєкти в рамках ІТ-сфери, забезпечуючи високий рівень їх ефективності та досягнення проєктних цілей.

- Компетенції з роботи в команді охоплюють низку вмінь, як-от: здатність до співпраці з колегами, вирішення конфліктів, підтримка спільної роботи та інші соціальні навички. Успішна робота в колективі є важливим аспектом роботи в ІТ-галузі, оскільки вона сприяє взаємодії між різними спеціалістами, сприяє обміну ідеями та забезпечує ефективну співпрацю в командному середовищі.

Іншою важливою складовою управління персоналом є збереження кадрів. В ІТ-індустрії конкуренція за кращих фахівців є жорсткою і багато організацій мають проблеми зі збереженням своїх найкращих працівників. Менеджери з управління персоналом повинні забезпечити залученість та високу мотивацію працівників, враховуючи їх потреби. Це може охоплювати створення відповідної корпоративної культури з популяризації цінностей компанії та її іміджу з метою виховання відданості та лояльності працівників, надання можливостей для їх кар'єрного зростання і розвитку тощо.

Згідно з дослідженням, проведеним Американським бюро статистики праці, загальна плинність кадрів у всіх бізнесах у 2021 р. склала 57,3 %, при чому 25 % працівників звільнились самі, а 29 % були звільнені. Серед сфер з найбільшою плинністю кадрів виділяються будівництво, виробництво та торгівля-логістика, тоді як для технологічної галузі та розробників програмного забезпечення цей показник складає 13,2 % та 21,7 % відповідно [1]. Проте, утримання співробітника в ІТ-галузі є серйозною проблемою, оскільки витрати на звільнення та пошук нового співробітника становлять до третини річної зарплати розробника, окрім того є організаційні витрати на доопрацювання навичок нового працівника. Виникає так званий феномен втрати досвіду, коли звільнений співробітник не передає ключові знання наступнику, що може призвести до затримки у розробці та потреби в доопрацюванні та/або перероблюванні продукту. Саме тому зниження рівня плинності кадрів є одною із найважливіших та складних задач, яка не може бути вирішена лише одним HR-відділом.

У звіті Work Institute Retention Report вказано, що 75 % випадків звільнень можна уникнути шляхом своєчасного виявлення проблем та проведення роботи з працівником [2]. Робота з людьми є головним пріоритетом в ІТ-компанії, що вимагає проведення багатьох зустрічей сам на сам з метою моніторингу стану працівника, обміну думками та ідеями, а також забезпечення постійного процесу розвитку. З метою збереження кадрів у більшості ІТ-компаній при найманні нового працівника призначається компетентний лідер, який залучає його в процес власного розвитку, передусім, окреслює цілі, досягнення яких призводить до збільшення зарплати, та надає допомогу у досягненні цих цілей.

Ще одним важливим фактором підвищення лояльності персоналу є комфортне робоче середовище в компанії. Гнучкий графік, можливість виконання роботи з дому, дозвіл на привезення домашніх тварин та інше стали стандартом в ІТ-індустрії. Для ефективного управління персоналом менеджери повинні зосередитися на створенні конкурентоспроможного роботодавця, який відображає цінності, місію та культуру організації. Вони також повинні створювати таке робоче середовище, що сприяє відкритій комунікації, співпраці та інноваціям, забезпечувати постійний зворотний зв'язок для підтримки мотивації та залученості працівників.

Оцінка та управління продуктивністю є важливою складовою системи управління персоналом. Вона містить багато різних елементів, як-от: визначення індикаторів (показників) продуктивності працівників, встановлення системи оцінювання її рівня, розробка планів для досягнення означених цілей та забезпечення зворотного зв'язку. Наприклад, для оцінки продуктивності працівників можуть використовуватися різні методи та показники, зокрема оцінку за результатами роботи, оцінку за поведінку на роботі та індивідуальну оцінку здібностей. Після оцінки продуктивності працівників можуть бути розроблені плани для підвищення їх продуктивності, наприклад, шляхом надання додаткових навчальних курсів або тренінгів. Визначення принципів підходів до встановлення цілей є ще однією важливою частиною оцінки та управління продуктивністю. Цілі можуть встановлюватися для окремих працівників або для цілої команди, лиш тому рівень їх досягнення може бути оцінений, а працівники зможуть отримати зворотний зв'язок щодо їх продуктивності та змін, які потрібно внести для досягнення поставленої мети.

Розроблення підсистеми компенсаційних виплат та винагород (компенсаційного пакету) є одним з найважливіших стратегічних завдань в управлінні підприємством. На думку українських вчених А. М. Колода та С. О. Цимбалюк, компенсаційний пакет є сукупністю всіх виплат, винагород, благ і послуг, що їх роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів [8, с. 9].





Механізм формування компенсаційного пакету має узгоджувати й поєднувати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями ІТ-підприємства. Винагороди, що належать до компенсаційного пакета, мають орієнтувати працівників на досягнення стратегічних цілей і завдань підприємства, одержання необхідних результатів, обумовлених показниками продуктивності, стимулювати їх поведінку в цьому напрямі.

Компенсаційна політика підприємства має забезпечувати єдині правила нарахування та виплати винагороди всім працівникам, створювати в них відчуття справедливості та причетності до процесу досягнення спільних результатів. Крім загальноновизнаних варіантів компенсації, ІТ- підприємству слід розглядати додаткові форми винагороди, які не тільки підвищують мотивацію працівників, але й забезпечать їхній комфорт на робочому місці. Наприклад, у провідних ІТ-компаніях широко використовується система пільгового користування спортивними залами, відпочинковими зонами та іншими соціально-побутовими приміщеннями. Не менш важливим напрямом в системі мотивації персоналу є проведення корпоративних заходів, зокрема святкування дня народження компанії, інші традиційні вечірки, організація спільного відпочинку, занять спортом тощо.

Інвестиції у навчання та розвиток є ще однією ключовою особливістю управління персоналом в ІТ-індустрії. Наприклад, фінансуючи спеціалізовані курси, майстер-класи, семінари та інші навчальні заходи, керівництво допомагає працівникам вдосконалити свої професійні навички та знання. Означені заходи зазвичай доповнює система менторства, в рамках якої більш досвідчені працівники надають підтримку та допомогу молодшим колегам. Враховуючи всі ці фактори, компенсаційна складова управління персоналом є однією з найважливіших складових успіху компанії, що забезпечує підтримку високого рівня мотивації працівників та забезпечує їх продуктивну роботу.

У швидкозмінній індустрії важливо, щоб працівники були в курсі останніх технологій та технік. Менеджери з управління персоналом повинні розробляти програми навчання, які відповідають потребам їхніх працівників та надають їм можливості для навчання та розвитку. Для досягнення цієї мети менеджери з управління персоналом повинні проводити регулярні оцінки навичок, щоб виявляти прогалини в знаннях та потреби в навчанні. Вони також повинні надавати широкий спектр навчальних пропозицій, як-от: онлайн-курси, майстер-класи та програми менторства. Крім того, вони повинні стимулювати працівників відвідувати події, конференції та зустрічі, що пов'язані із їх професійною діяльністю, щоб поповнювати свої знання та мережитися.

Нарешті, менеджери з управління персоналом в ІТ-індустрії повинні вміти управляти та вирішувати структурні та міжособисті конфлікти та бути здатними виявляти та розв'язувати проблеми ще до того, як вони загострюються. Для досягнення цієї мети вони повинні сприяти культурі відкритої комунікації та зворотного зв'язку, в якій працівники відчувають себе комфортно, обмінюючись своїми побажаннями та ідеями. Не менш важливим завданням кадрового менеджменту має бути організація навчання та підтримки менеджерів усіх рівнів та працівників щодо методів вирішення конфліктів та медіації, створення умов, щоб означені правила та процедури дотримувалися в організації чітко та послідовно.

**Висновки.** Як демонструє дослідження, формування ефективної системи управління персоналом є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства у сфері ІТ. Така система повинна бути спрямована на залучення, розвиток та збереження талановитих працівників, а також забезпечувати їхню мотивацію, залученість та продуктивність. Основні елементи ефективної системи управління персоналом охоплюють чіткі політики та процедури, ефективну комунікацію, програми навчання та розвитку, системи управління продуктивністю та конкурентоспроможні компенсаційні пакети. Отже, формування ефективної системи управління персоналом – це складний та постійний процес, який вимагає стратегічного та інтегрованого підходу. Інвестуючи в таку систему, підприємства у сфері ІТ можуть підвищити свою конкурентоспроможність, покращити свою репутацію та досягти сталого зростання в довгостроковій перспективі.

### Література:

1. Bureau of Labor Statistics. (2023). Job Openings and Labor Turnover Survey (JOLTS) веб-сайт. URL: <https://www.bls.gov/opub/mlr/2023/article/job-openings-reach-record-highs-in-2022-as-the-labor-market-recovery-continues.htm#top>
2. Work Institute. 2017 Retention Report веб-сайт. URL: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/478187/2017%20Retention%20Report%20Campaign/Work%20Institute%202017%20Retention%20Report.pdf>.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.  
Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011). Personnel Management: a textbook. Kyiv: Center of Educational Literature, 468 p.



4. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. С. 149–154.

Volianska-Savchuk L. V. (2014). Modern concept of personnel management system. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, (7), 149-154.

5. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 188. С. 228–236. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_188\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28).

Gridin O. V. (2017). Conceptual approaches to creating an effective personnel management system. *Bulletin of Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petro Vasylenko*, (188), 228-236. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_188\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28).

6. Журан О. А., Філатова Т. В., Чернишов О. О. Модель формування сучасних компетенцій ІТ-фахівців. *Informatics & Mathematical Methods in Simulation*. 2019. Вип. 9 (3). С. 195–202.

Zhuran O. A., Filatova T. V., Chernyshov O. O. (2019). Model of formation of modern competencies of IT specialists. *Informatics & Mathematical Methods in Simulation*, 9(3), 195-202.

7. Журан О., Лінгур Л., Філатова Т. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30.

Zhuran O., Lingur L., Filatova T. (2021). Features of personnel management in the IT sector based on corporate social responsibility. *Economics and Society*, (30).

8. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

Law of Ukraine “On Remuneration” dated March 24, 1995, No. 108/95-VR. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

9. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

Kolot A. M., Tsimbaliuk S. O. (2011). *Personnel Motivation: a textbook*. Kyiv: KNEU, 397 p.

10. Мінчак Н. Д., Слімаковська І. І. Організаційна культура підприємства як складник ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна*. 2018. Т. 28. № 9. С. 61–64.

Minchak N.D., Slimakovska I.I. (2018). Organizational culture of an enterprise as a component of effective management. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine. Series: Economic*, 28(9), 61-64.