

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА ІТ-ГАЛУЗІ**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студент 12-491 групи
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
Менеджмент
денної форми навчання
Лазарев Андрій Сергійович

Керівник: к.е.н., доцент Синякова К.М.
Рецензент: співвласник групи компаній
«Kaissa oil», к.е.н. Гавренкова В.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Зміст поняття системи управління персоналом в сучасних умовах	5
1.2. Методи формування системи управління персоналом та критерії її ефективності	8
1.3. Особливості управління персоналом на підприємствах ІТ-галузі	11
Розділ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ІТ-ГАЛУЗІ	16
2.1. Огляд ринку праці ІТ-фахівців в Україні	19
2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Wezom»...	23
2.3. Проблеми управління персоналом ТОВ «Wezom»	26
Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ІТ-ГАЛУЗІ	26
3.1. Напрями заохочення ІТ-фахівців в контексті удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Wezom»	29
3.2. Шляхи реформування системи управління персоналом ТОВ «Wezom» в період пандемії	35
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління персоналом – один із найважливіших напрямів менеджменту будь-якого підприємства. Він допомагає вибудовувати грамотну організацію трудової діяльності, розробляти і реалізовувати проекти, контролювати їх ефективність і пропонувати подальшу оптимізацію. Неefективне управління кадрами обертається підвищенням ризиків і зниження прибутку, що в умовах конкуренції швидко призводить до втрати позицій компанії на ринку. Специфіка роботи ІТ-фахівців обумовлює зростання уваги до процесів управління співробітниками ІТ-підприємств, які першими впроваджують новітні практики менеджменту, мотивації та навчання.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ та практичних засад удосконалення системи управління персоналом підприємства ІТ-галузі. Відповідно до поставленої мети в роботі вирішуються наступні **завдання:**

- Розглянути зміст поняття системи управління персоналом в сучасних умовах;
- Охарактеризувати методи формування системи управління персоналом та критерії її ефективності;
- Визначити особливості управління персоналом на підприємствах ІТ-галузі;
- Здійснити огляд ринку праці ІТ-фахівців в Україні;
- Провести аналіз системи управління персоналом ТОВ «Wezom»;
- Виявити проблеми управління персоналом ТОВ «Wezom»;
- Запропонувати напрями заохочення ІТ-фахівців в контексті удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Wezom»;
- Визначити шляхи реформування системи управління персоналом ТОВ «Wezom» в період пандемії.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є система управління персоналом ІТ-підприємства в сучасних умовах. **Предметом** дослідження є процеси вдосконалення системи управління персоналом ІТ-підприємства на прикладі ТОВ «Wezom».

Для вирішення поставлених завдань були використані наступні **методи** дослідження: аналіз, синтез, дедукція та індукція, бібліографічний, табличний, графічний методи тощо.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Перший розділ присвячено теоретичним засадам формування системи управління персоналом підприємства. В другому розділі проведено аналіз практика управління персоналом підприємства ІТ-галузі. В третьому розділі досліджуються шляхи вдосконалення системи управління персоналом підприємства ІТ-галузі.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст поняття системи управління персоналом в сучасних умовах

Система управління персоналом - одна з ключових в бізнес-процесах будь-якого підприємства. Досвід успішних компаній показує, що в умовах високої конкуренції може вижити тільки той, хто робить основну ставку на чітко вибудовані, налагоджені і дієві системи управління людськими ресурсами і бізнес-процесами. Стратегія бізнесу та філософія управління людськими ресурсами формують основні напрямки кадрової політики компанії, які зазвичай прописуються в політиках і процедурах з управління персоналом.

Під системою управління персоналу розуміють весь комплекс прийомів і технологій для роботи з кадрами, тобто всі елементи побудови менеджменту, які регламентують діяльність співробітників [7]. Цілі і функції системи управління персоналом незначно варіюються залежно від сфери діяльності. Але в сучасній теорії менеджменту відсутній універсальний опис системи управління персоналом, який можна застосувати для будь-якої компанії. При побудові системи управління персоналом необхідно враховувати ряд чинників: специфіку діяльності розміри компанії стиль менеджменту цінності фірми стратегію розвитку мети організації (рис. 1.1.).

При побудові ефективної системи управління персоналом переслідуються соціальні, науково-технічні, виробничо-комерційні та економічні цілі. Виробничо-комерційні цілі передбачають завдання, пов'язані із забезпеченням бажаних обсягів виробництва продукції, необхідного режиму роботи і якості продукції. До економічних цілей

відносяться підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, збільшення прибутку компанії.

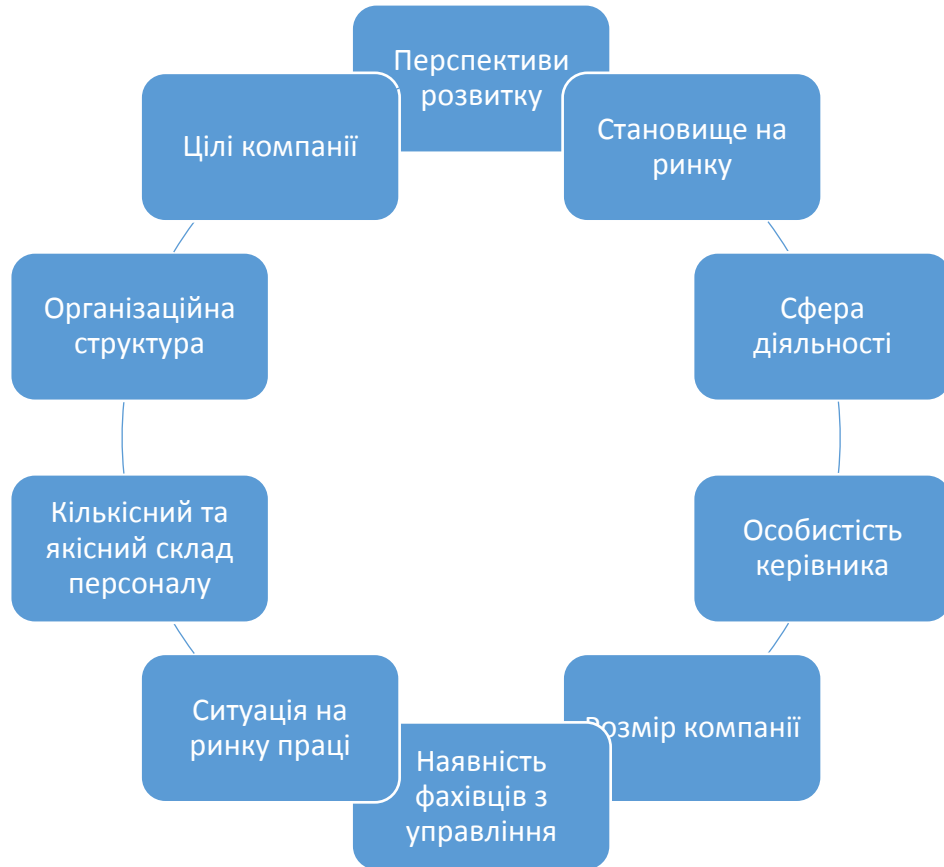


Рис.1.1. Чинники формування системи управління персоналом підприємства [12]

На підставі зазначених цілей керівництвом підприємства може бути розроблений набір завдань, вирішення яких сприятиме досягненню бажаного результату. Виходячи із цілей, завдань і стратегії підприємства, можна позначити основні функції системи управління персоналом [16]:

- Прогнозування потреби в кадрах і ситуації на ринку праці;
- Формування кадрової політики;
- Планування розвитку фахівців;
- Створення оптимальних умов праці на підприємстві, порядку охорони праці;
- Адаптація нових співробітників;

- Оцінка співробітників, навчання та підвищення кваліфікації;
- Розробка і реалізація концепції мотивації та просування кадрового резерву.

Для здійснення перерахованих функцій системи управління персоналом застосовуються індивідуальні та групові технології [28]. Індивідуальні використовуються по відношенню до окремих працівників, а групові враховують взаємні інтереси співробітників, їх застосовують для впливу на групи для досягнення необхідного результату. В якості найбільш часто використовуваних групових прийомів можна відзначити технологію найму нових працівників. Етапи відбору та оцінки персоналу проводяться за стандартизованими схемами з ретельним обмірковуванням можливих кар'єрних перспектив для найманого працівника. Для побудови ефективної системи управління персоналом враховується: число рівнів координації на підприємстві, чисельність штату, гнучкість менеджменту і компанії, її спеціалізація.

З метою реалізації зазначених функцій, підрозділ з управління персоналом підприємства може виконувати ряд функцій, зокрема: контроль потреби в персоналі, своєчасне вирішення питання дефіциту кваліфікованих кадрів, підвищення компетенцій працівників; постійний аналіз якості штату підприємства, розробка кадрової політики організації, організація атестації та оцінки трудової діяльності персоналу; координація роботи зі співробітниками в межах всієї організації, оцінка результатів праці по підрозділах, зворотний зв'язок з клієнтами, показники діяльності організації, витрати на персонал тощо (рис. 1.2).

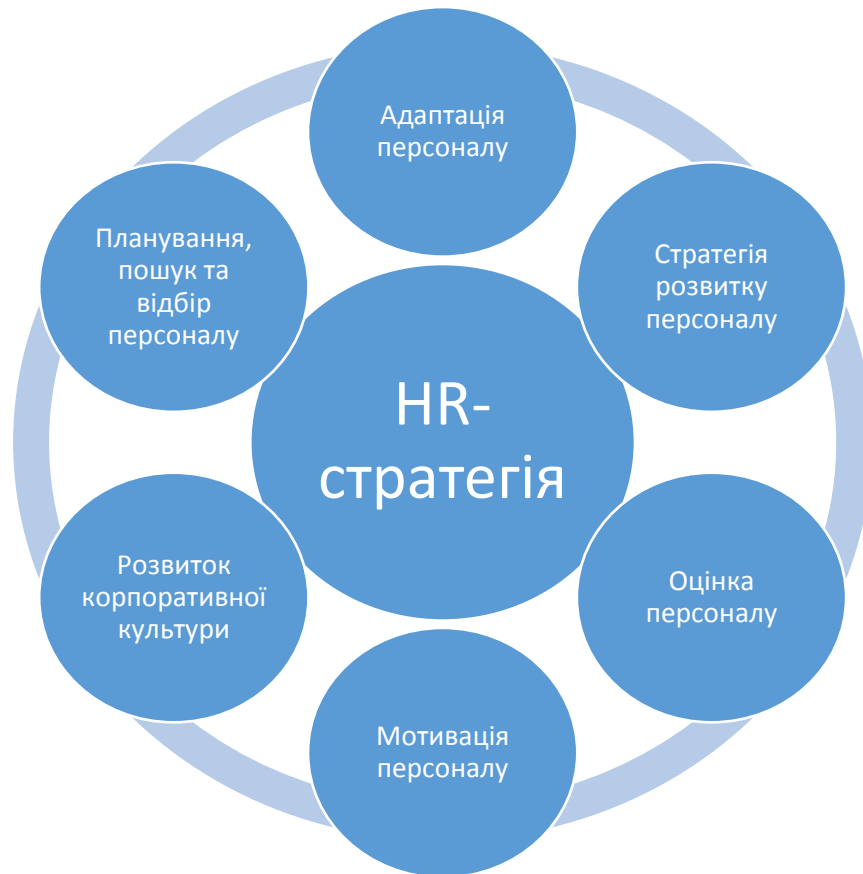


Рис. 1.2. Типові функції HR-підрозділу підприємства [13]

Першочергове завдання системи управління організацією - прийняття правильної концепції людського капіталу та формування системи управління персоналом у відповідності до обраної стратегії і філософії.

1.2. Методи формування системи управління персоналом та критерії її ефективності

Загалом, під методами управління слід розуміти сукупність способів впливу суб'єкта управління на об'єкти для реалізації на практиці прийнятих стратегії і тактики системи управління. З точки зору спрямованості управлінського впливу, методи побудови системи управління персоналом прийнято розподіляти на економічні, адміністративні та соціально-психологічні [12]. Ще одна класифікація методів відштовхується від

ступеня свободи суб'єкта управління у взаємодії з об'єктом, ступінь свободи виступає похідним способом, технології, залежить від сформованих правил ділового обороту і самої природи об'єкта - персоналу компанії.

Методи СУП діляться на три блоки: методи примусу, спонукання і переконання. Ці методи мають оптимальне співвідношення, вироблене емпірично, як 4: 4: 2. Яку б маніпуляцію, дія, захід ми не взяли у взаємодії з персоналом, кожен з них потрапляє по одній з названих груп. Приклади можуть бути досить численними. Уявімо собі комплекс мотиваційних заходів. Очевидно, що вони в основній своїй частині відносяться до методів спонукання, оскільки служать ініціації внутрішнього наміри співробітників працювати і досягати результатів.

Симбіозним методом спонукання і переконання є коучинг, який застосовується до співробітника, що відчуває тимчасові психологічні труднощі з рішенням трудового завдання, або в умовах так званого «вигорання». Спочатку співробітник виводиться в ході бесіди з «тунелю стресового схлопування» його картини світу. Отримавши розширене світовідчуття, людина запрошується повернутися в задачу з конструктивним настроєм (відбувається «перепереконання»). Тільки після цього намір працівника бути результативним повертається на вихідну позицію. Співробітник буквально «пробуджений» до нових досягнень.

Методи примусу не викликають зазвичай труднощів, так як традиційно засновані на законодавчій опорі, внутрішньокорпоративних регламентах та негласних правилах ділового обороту. Методи побудови системи управління персоналом найбільш розгорнуто класифіковані на ще одній підставі - з точки зору його науково-практичної реалізації. В цьому відношенні методи діляться на групи обстеження, аналізу, побудови, обґрунтування і впровадження.

Для визначення критеріїв ефективності системи управління персоналом, використаємо систему збалансованих показників (КРІ).

Четверта перспектива системи – BSC «Персонал і системи» є базовою в ієрархії націлювання компанії на фінансові результати і відповідні ключові показники [2].

Ключові показники ефективності системи управління персоналом визначаються співвідношенням отриманих результатів та вкладених зусиль і коштів. Нижче наведено типові приклади показників ефективності системи управління персоналом.

1. Норматив бюджету на персонал, у відсотках від валової виручки.
2. Питома вага витрат на персонал від виручки на одного співробітника компанії, відсотки.
3. Середня тривалість заповнення вакансії, в днях.
4. Плинність співробітників компанії протягом першого року роботи.
5. Рівень плинності персоналу.
6. Частка фонду оплати праці від валового обороту, в процентах.
7. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і фонду оплати праці, в частках.
8. Відсоток співробітників, які пройшли за рік підвищення кваліфікації.
9. Співвідношення витрат на пошук і адаптацію персоналу, в частках.
10. Консолідована оцінка лінійних керівників служби персоналу за термінами і якістю задоволення заявок на підбір, за десятибальною шкалою.
11. Темпи зростання продуктивності праці на одного співробітника компанії.
12. Відсоток співробітників, які регулярно отримують оцінку своєї діяльності.
13. Розмір середніх витрат на адаптацію одного співробітника, грошових одиниць.

14. Сума валової виручки на одного співробітника, грошових одиниць.

Як ми бачимо, ефективність управління персоналом вимірюється в декількох напрямках: з акцентом на бюджет служби персоналу, з увагою на підвищення продуктивності персоналу, з упором на ефективність підбору, адаптації та розвитку персоналу. Прикладами показників ефективності роботи по підбору персоналу можуть служити:

- співвідношення закритих і відкритих вакансій за період;
- співвідношення вакансій, закритих зовнішніми і внутрішніми кандидатами;
- середня тривалість закриття вакансії фахівцями служби персоналу компанії;
- середні витрати на закриття однієї вакансії.

1.3. Особливості управління персоналом на підприємствах ІТ-галузі

Організація роботи ІТ-персоналу передбачає класичні етапи, кожен із яких характеризується певними особливостями притаманними галузі та особливостям роботи ІТ-фахівців (рис.1.3).

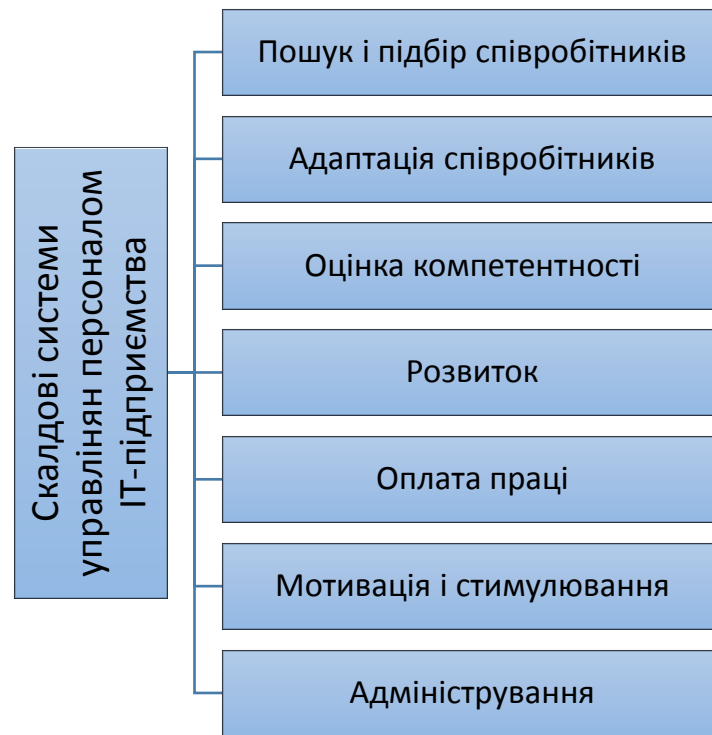


Рис.1.3. Складові системи управління персоналом ІТ-підприємства [24]

Пошук і підбір співробітників. Необхідно знати, де ІТ-фахівці розміщують резюме, де варто публікувати оголошення про вакансії, які існують інші способи пошуку потрібних фахівців (контакти в професійному співтоваристві, рекомендації ділових партнерів). З потенційними співробітниками необхідно проводити співбесіди, застосовувати тестування і пропонувати пробні завдання.

Адаптація співробітників. Досвідчений HR-менеджер знає, які завдання поставити перед новачком на перший час, як включити його в робочий процес, як познайомити його з особливостями діяльності фірми, які навчальні матеріали запропонувати, з ким із колег в першу чергу познайомити.

Оцінка компетентності. Згодом стає ясно, які професійні навички та особисті особливості співробітника, яким чином їх краще всього застосувати. Оцінка проводиться не тільки по відношенню до новачків, а й на постійній основі по відношенню до всіх працівників. Це може бути як формальна регулярна атестація, так і неформальні бесіди, і спостереження.

Розвиток. Оцінивши компетенцію, HR-менеджер може прийти до висновку, що комусь із фахівців треба запропонувати підвищити кваліфікацію, а кого-то навпаки варто перевести на більш високий пост, тому що стару посаду він явно «переріс». Іноді курси перенавчання проводяться масово - наприклад, в разі впровадження принципово нових технологій.

Оплата праці. Спеціаліст, відповідальний за управління кадрами, має на пряму брати участь у виборі системи оплати праці, у визначенні рівня зарплат, при присудженні премій. По крайній мере, він повинен чітко розуміти, скільки фірма може витратити на оплату праці і як ці кошти розподіляються.

Мотивація і стимулювання. Бізнес успішно розвивається, якщо більшість співробітників зацікавлені в своїй роботі і добре ставляться до колег. Однак до питань мотивації, особливо в ІТ-сфері, не можна підходити формально і нав'язливо. Люди, які звикли працювати з комп'ютерами і програмами, найчастіше насторожено ставляться до ідеї участі в стандартних корпоративних розвагах. Але до них можна знайти підхід, якщо розібратися в їхній професійній культурі і традиціях.

Адміністрування. HR-менеджер повинен розбиратися в трудовому законодавстві, він вміє укладати трудові договори, складати інструкції і звіти. Багато нюанси роботи з персоналом чітко прописані в законах, і некомпетентність в цій сфері може привести до негативних наслідків в разі візиту контролюючих органів.

На жаль, підібрати грамотного фахівця в сфері ІТ-HR поки ще дуже складно. Цей професіонал повинен розбиратися в розрізних сферах - інформаційні технології, управління ІТ відділом, взаємодії з людьми. Тому нерідко частина завдань по керівництву персоналом ІТ-відділу передається звичайному HR-менеджеру, а частина - начальнику відділу, який має технічну освіту і може розмовляти з співробітниками на їх мові. Ця схема роботи з кадрами може бути досить ефективною, але лише якщо між HR-

менеджером і начальником відділу існує взаєморозуміння, якщо вони правильно розподілили сфери впливу і безперервно взаємодіють один з одним. Згодом глава IT-відділу може знайти достатньо досвіду в керівництві кадрами і отримати додаткову освіту, або HR-менеджер може навчитися якимось технічним нюансам і пройти курси підвищення кваліфікації в сфері IT-менеджменту. В такому випадку на ринку праці з'являється справжній професіонал в області ITHR. Такі керівники мають дуже високу цінність і зустрічаються досить рідко.

Однак зараз очевидно, що з роками ситуація буде змінюватися. Інформаційні технології знаходять все більшого поширення, інформатизація проводиться практично у всіх без винятку сучасних компаніях, робота IT-департаментів стає все більш складною і багаторівневою. Чимало організацій ведуть бізнес виключно в IT-сфері, тобто для них ITHR є способом роботи вже не тільки з декількома адміністраторами служби підтримки, а й з усім персоналом в цілому. У відповідь на їх запити з'явилися кадрові агентства, що спеціалізуються на підборі IT-кадрів. Швидше за все, найближчим часом напрямок IT-HR отримає більшу популярність і буде визнана абсолютно необхідною.

Основними інструментами для управління персоналом вважаються матеріальне стимулювання і нематеріальна мотивація. Нематеріальною мотивацією персоналу є сукупність позитивних, індивідуалізованих способів, методів, прийомів управління персоналом (крім прямої оплати праці), спрямованих на залучення, закріплення і підвищення ефективності діяльності найманого працівника. Причому, незважаючи на те, що таке стимулювання називається нематеріальним, практично будь-яка з цих благ для компанії коштує грошей. У нього, наприклад, можуть входити оплата дитячого садка, спільні заняття спортом, корпоративні свята, навчання, медична страховка, безкоштовна їжа. Як нематеріальна мотивація можуть використовуватися і вельми нетривіальні речі - так, одна компанія дуже пишається тим, що вона пропонує таку можливість: у співробітника

будинку встановлюється відеокамера, і він, не відволікаючись надовго від роботи, може спілкуватися з дружиною, спостерігати за іграми дітей, контролюючи рівень безпеки своєї сім'ї. Інша фірма серйозно займається вирішенням соціально-побутових питань, створенням загальної життєвої інфраструктури: люди разом відпочивають на морі, катаються на лижах. З такої компанії людини "переманити" практично неможливо, тому що не тільки він сам, але і дружина і дитина будуть позбавлені звичного кола спілкування - а це настільки значимо, що має статися щось надзвичайне, щоб людина пішла. Однак подібна атмосфера не виникне сама собою - над її створенням повинен працювати талановитий, досвідчений і досить високооплачуваний HR-фахівець або навіть ціла команда. Насправді правильно побудувати корпоративні заходи (спільно відзначити день народження або свято) дуже непросто: вони повинні адекватно вбудовуватися в загальну політику і стиль життя компанії; нарешті, це вимагає чималих витрат. Для компаній з ретельно вибудованою корпоративною політикою вони цілком виправдані, оскільки приносять потрібний результат.

Для компаній, у яких висока частка інтелектуальної праці, важливими факторами нематеріальної мотивації будуть можливість навчання, причому мова може йти не тільки про тих чи інших короткострокових формах підвищення кваліфікації, а й про авторизованому навчанні (повністю або частково за рахунок фірми) з видачею сертифікату [27]. Якщо говорити про ІТ-компаніях, то тут чималу роль відіграють такі умови праці, як хороше обладнання і його своєчасне оновлення. Менеджер будь-якого рівня повинен ставити перед собою завдання отримати ефективного співробітника, він повинен вміти віртуозно застосовувати ті самі нематеріальні стимули - розмова, визнання, заохочення, просування.

Отже, нематеріальні фактори стимулювання дуже важливі, але це тонкий інструмент, ефективний тільки при строго індивідуальній підгонки

під умови конкретної компанії, з конкретними завданнями, конкретними співробітниками і конкретної кадровою політикою. Причому сама політика може змінюватися в широких межах.

Розділ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ІТ-ГАЛУЗИ

2.1. Огляд ринку праці ІТ-фахівців в Україні

В останні роки Україна впевнено просувається як гравець світового технологічного ринку. А оскільки віддалена робоча сила і цифрові операції стають головними пріоритетами бізнесу в постпандемічній парадигмі, роль України в зусиллях по реструктуризації світової економіки буде ще більше зростати. Україна вступила в 2021 рік з 20% -ним темпом зростання ринку ІТ-послуг і більше 200 000 технічних фахівців для задоволення зростаючого світового попиту на інженерів-програмістів [19].

Відповідно до нещодавно опублікованого звіту [19], основними показниками розвитку ІТ-індустрії та ринку праці ІТ-фахівців, стало наступне:

- У 2020 році сервісний ІТ-ринок виріс на 20% в порівнянні з 2019 роком. Загальна частка ІТ в структурі експорту України становить 8,3%.
- За 2020 рік Україна експортувала ІТ-послуг на \$ 5,06 млрд.
- У 2019 загальна кількість податків і зборів, сплачених до держбюджету України від сектора ІТ, досягло суми в 16,7 млрд грн.
- В Україні налічується понад 205 000 ІТ-фахівців. Це 1,13% від усіх працюючих українців. У рік в нашій країні випускається приблизно 23000 нових айтишників.
- За різними даними, в Україні від 3000 до 5000 ІТ-компаній. За даними українського уряду, на сьогодні в країні тисячі сто сорок два продуктові компанії і 858 сервісних.
- Послугами українського аутсорсингу скористалися понад 100 компаній зі списку Fortune 500. В Україні розташовано більше 100 R&D, які або перебувають у власності, або є партнерами таких гігантів як Google, Samsung, Siemens, Huawei.

- Більшість українських ІТ-компаній працюють в сфері електронної комерції, ентерпрайз і фінансів (рис.2.1).

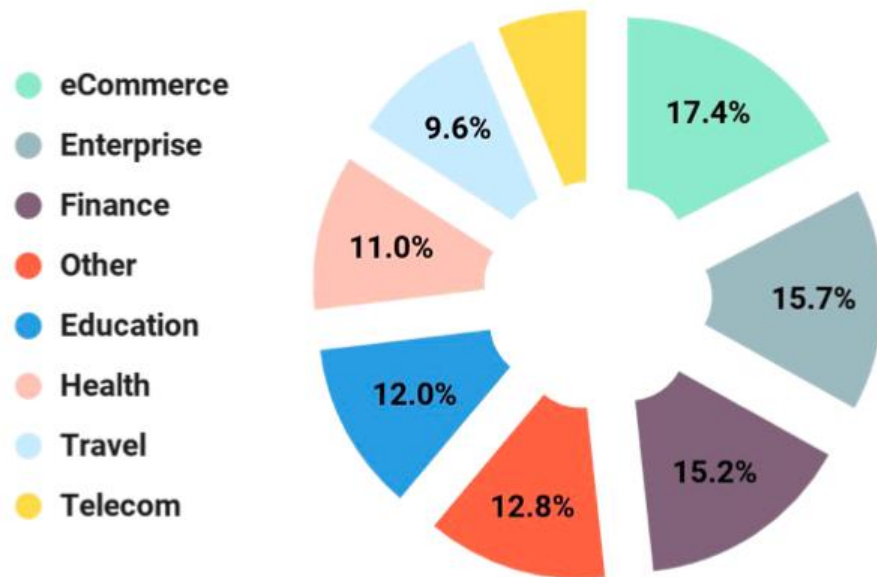


Рис.2.1. Структура українських ІТ-компаній [19]

Понад 205 000 * технічних фахівців беруть участь в розробці програмного забезпечення в Україні, що робить її другою за чисельністю серед розробників у Східній Європі. Половина всіх українських айтишників мають за плечима від 2 до 5 років досвіду, 56% зайняті в аутсорсингу. Основна мова програмування для 18% розробників в 2020 році - JavaScript. Ця мова також є додатковою у 44% фахівців.

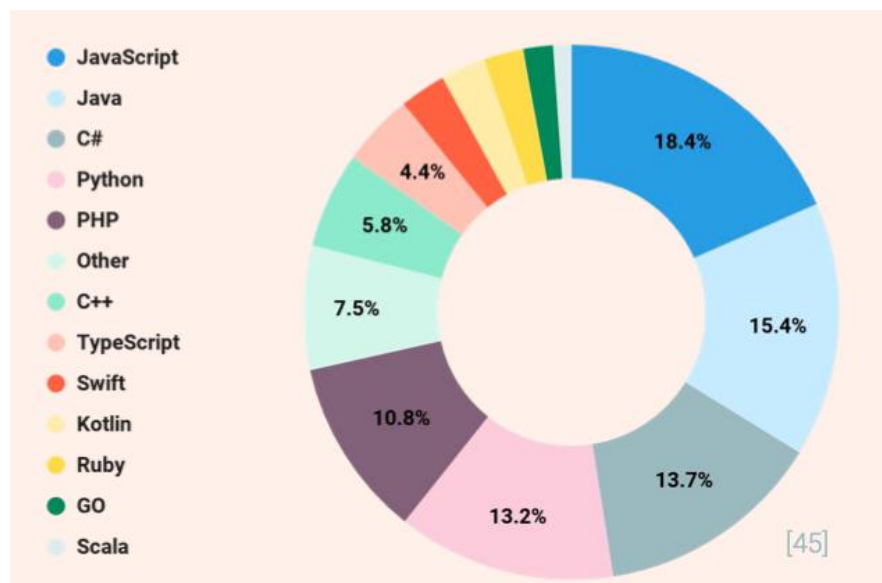


Рис.2.2. Мови програмування серед фахівців ІТ-галузі [19]

Зарплати розробників в Україні стартують від \$780 в місяць у початківців фахівців і досягають \$ 4000. на рівні Senior. Вище зарплати тільки у техлідів і архітекторів. Мідл-розробники заробляють \$ 1500-2600 на місяць. Це близько \$ 18000-33000 на рік. Українські аутсорсери в середньому стягують близько \$ 25-40 на годину. Для порівняння, в Польщі і Чехії прайси вище - \$ 40- \$ 56 і \$ 34- \$ 53 відповідно.



Рис.2.3. Медіанна зарплата ІТ-фахівців залежно від рівня [19]

Зарплати фахівців залежать не тільки від рівня їх кваліфікації, але також мови програмування, посади, досвіду та міста проживання.

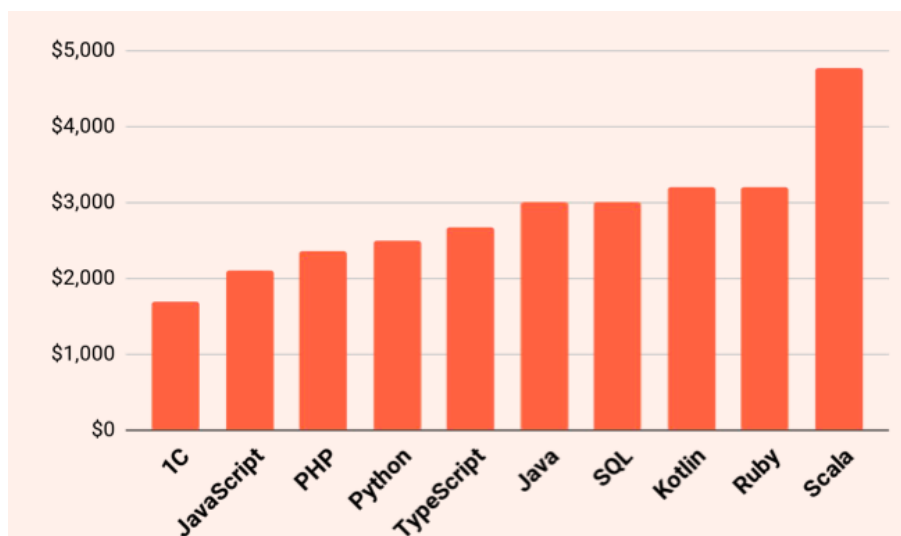


Рис. 2.4. Заробітна плата ІТ-фахівців залежно від мови програмування [19]

Український ІТ стрімко зростає, незважаючи на турбулентність, викликану спалахом пандемії. За останні кілька років технологічне співтовариство України завоювало світове визнання і довіру іноземних інвесторів. Сектор ІТ-послуг зробив значний внесок в економіку країни, ставши 3-м найбільшим експортером послуг.

2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Wezom»

Компанія «Wezom» - це ІТ-компанія з 18-річним досвідом роботи, яка пройшла шлях становлення від маленької веб-студії в м. Херсоні до міжнародного агентства. На сьогодні Wezom розробляє і підтримує унікальні програмні рішення, які допомагають компаніям досягати міцного успіху на ринку, пропонує комплексні рішення - від концепції і стратегії до проектування, впровадження та підтримки. Компанія має 10 офісів в різних містах України, більше 200 постійних співробітників, більше 100 реалізованих проектів в своєму портфолію та більше 30 найвідоміших престижних нагород у цифровій індустрії [23].

Дослідимо основні кадрові показники компанії. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Wezom» є позитивною (рис.2.5).

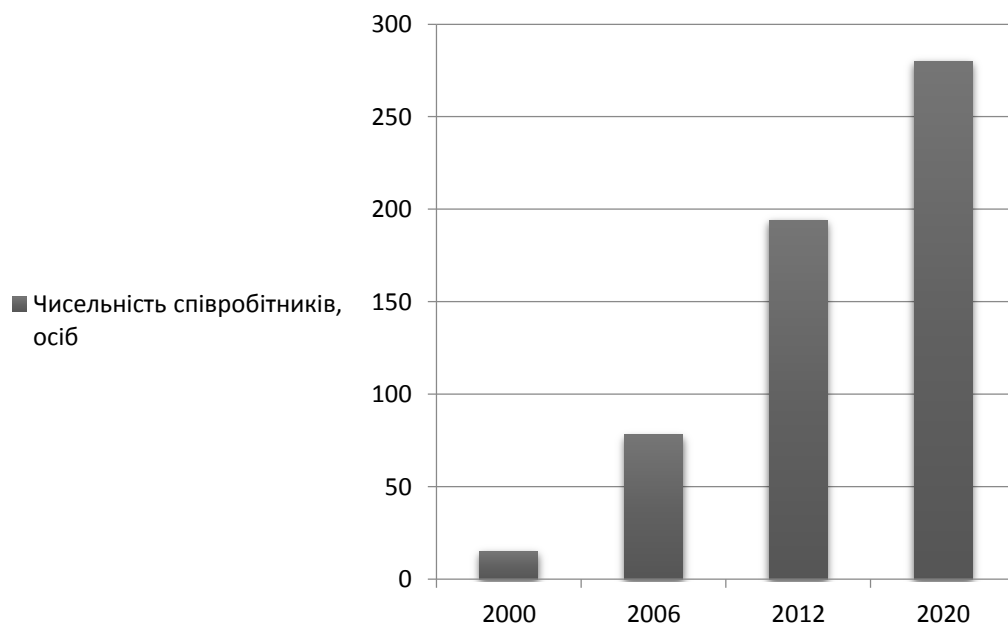


Рис.2.5. Динаміка чисельності співробітників ТОВ «Wezom»

Інші важливі показники системи управління персоналом представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Значення показників ефективності системи управління персоналом ТОВ «Wezom»*

<i>Показник</i>	<i>Значення показника</i>
Укомплектованість, %	95
Загальна чисельність співробітників, осіб	280
Чисельність співробітників системи управління персоналом, осіб	4
Співвідношення чисельності служби персоналу до загальної чисельності співробітників	0,014
Плинність кадрів, %	20%
Автоматизація процесів управління персоналом	Так
Задоволеність працею	Висока

*Джерело: розрахунки автора

Згідно з даними таблиці, відзначається високий рівень укомплектованості і надлишкова чисельність співробітників служби управління персоналом по відношенню до загальної чисельності працівників компанії.

Аналіз кількісних показників основного обсягу роботи менеджера з персоналу (прийом на роботу, звільнення, оформлення полісів обов'язкового медичного страхування, видання та узгодження структури і штатної розстановки гіпермаркету, оформлення табеля, підготовка актів, заяв, службових записок, підготовка відповідей вищого керівництва, навчання Робота по підбору персоналу) показав, що протягом місяця менеджер по персоналу безпосередньо виконує свої посадові обов'язки протягом 27 годин.

Загалом, за популярністю серед каналів пошуку ІТ-фахівців лідирують професійні мережі (LinkedIn, Моє коло, 23%), рекомендації (19%) і корпоративні бази даних (16%). Рідше для пошуку фахівців

використовують «робочі» сайти, професійні ресурси розробників GitHub, DOU, Habrahabr (15%) і соцмережі (11,5%). В середньому, для рекрутингу фахівці постійно використовують не менше 3-х каналів. Також результати вказують на те, що HR-менеджери відвідують різні IT-тусовки - конференції, майстер-класи та юзер-групи. Це відмінна можливість для нових знайомств і прямого хантингу [25]. Канали пошуку IT-фахівців у ТОВ «Wezom» представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Канали залучення співробітників у ТОВ «Wezom»*

Професійні мережі	30%
Рекомендації	15%
Внутрішня база	15%
Професійні IT-ресурси	20%
Сайти з пошуку роботи	5%
Соціальні мережі	10%
Особисті зв'язки	5%

*Джерело: складено автором

До позитивних рис системи управління персоналом ТОВ «Wezom» можна віднести і розвиток співробітників. Так, в практиці розвитку персоналу, використовуються переважно індивідуальні методи (рис.2.6).

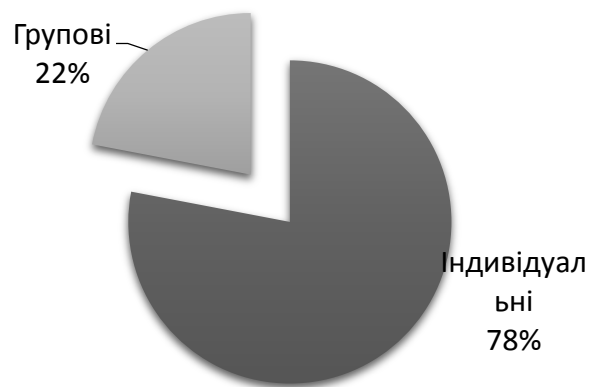


Рис.2.6. Форми розвитку персоналу ТОВ «Wezom» [складено автором]

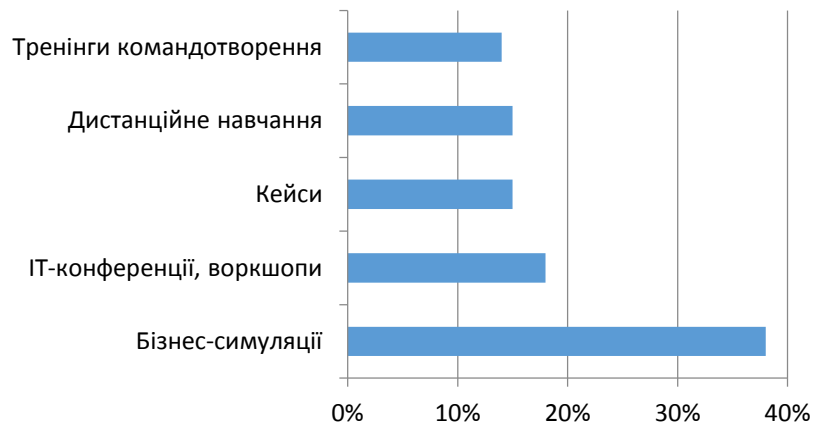


Рис.2.7. Структура методів розвитку персоналу ТОВ «Wezom»
[складено автором]

Аналіз методів розвитку персоналу досліджуваного підприємства показує, що провідним методом навчання є бізнес-симуляція. Інші методи – конференції, воркшопи, кейси, дистанційне навчання та тренінги командотворення представлені майже у рівних пропорціях.

2.3. Проблеми управління персоналом ТОВ «Wezom»

Не зважаючи на позитивні значення кадрових показників досліджуваного підприємства, слід окремо зупинитися на проблемних питаннях функціонування системи управління персоналом ТОВ «Wezom», які потребують окремої уваги та вирішення яких допоможе вдосконалити роботу підприємства загалом. Отже, серед проблемних аспектів функціонування системи управління персоналом виділимо наступні:

1. Не враховується «людський фактор». Тобто керівництво часто забуває, детально розписаний графік робіт є всього лише зразковим і, найголовніше, бажаним сценарієм проведення робіт. На ділі завжди

виникають обставини, що перешкоджають оптимальної реалізації проекту, а саме:

а) Рутинна робота, якщо вона не чергується з творчою, завжди виконується менш якісно. Тому слід чергувати види робіт навіть у рамках одного проекту (наприклад, тестування, підготовку документації і роботу в команді з програмістами по з'ясуванню причин дефекту і способів його усунення).

б) При розподілі посадових обов'язків слід враховувати, що люди, що займають керівні посади, повинні володіти не тільки високим ступенем професійної підготовки, а й певними особистісними якостями, такими, як уміння швидко приймати рішення і брати на себе відповідальність, стресостійкість, комунікабельність, вміння швидко розбиратися в новому матеріалі і т.д.

У теперішній же час менеджерами проекту стають просто кращих програмістів. В якійсь мірі це виправдано, так як людина, що володіє відмінними професійними якостями, може в певний момент «врятувати» проект, замінивши собою провідного розробника. Але він може і створити проблеми при реалізації проекту, не зумівши правильно розподілити ролі між розробниками, які не приділивши належної уваги всім аспектам розробки (а не тільки програмування) і т.д.

2. Для кожного співробітника потрібен індивідуальний підхід. Тобто слід знати сильні сторони кожного співробітника, способи його мотивації до кращої роботи і використовувати їх при роботі з персоналом.

Можна умовно розділити всі способи мотивації персоналу, що застосовуються в сучасних компаніях, на наступні категорії:

- а) матеріальне заохочення (грошове преміювання)
- б) підвищення на посаді;
- в) заохочення пільгами (наприклад, преміювання додатковою відпусткою)
- г) заохочення грамотами та листами подяки різного роду.

До кожного співробітника потрібен індивідуальний підхід, але частіше за все вибір зводиться до стандартних способів мотивації. Найбільш поширена практика підвищення заробітної плати і премій всім співробітникам на однакову кількість відсотків. Ефективніше було б ввести більш складний коефіцієнт підвищення грошової винагороди.

Всі проблеми, що виникають в проекті тільки через недостатньо точно високої якості роботи персоналу, можна розділити на три групи:

- 1) зрив термінів здачі проекту;
- 2) велика кількість дефектів в отриманому програмному продукті;
- 3) невідповідність отриманого програмного продукту вимогам, заявленим замовником в специфікації.

Зазначені проблеми зазвичай вирішуються шляхом збільшення штатів співробітників. Погляньмо на цей спосіб вирішення проблем докладніше.

Програмні проекти частіше «розвалюються» через брак календарного часу. Причина такої ситуації в сучасних ІТ-компаніях полягає в наступному:

1. Слабо розвинена система оцінок, тобто оцінка ліквідності проекту неадекватна і рідко збігається з реальним прогнозом, який можна було б отримати, провівши більш детальний аналіз і оцінку можливостей компанії.

2. Методи оцінки помилково плутають досягнутий прогрес з витраченими зусиллями, тобто якщо для вирішення завдання довелося докласти велику кількість коштів і зусиль, то вона відразу ж переходить в розряд складних і значущих, хоча насправді такою не є, просто для її вирішення в компанії не було необхідних коштів і досвіду.

3. Складнощі в спілкуванні з замовником через те, що менеджери проектів не впевнені в своїх оцінках. Не володіючи достатніми засобами для проведення оціночних заходів, менеджеру проекту важко бути

переконливим і привести серйозні аргументи на захист свого проекту тимчасового і фінансового плану.

4. Недостатній контроль виконання графіка робіт. На жаль, даний аспект повністю потрапляє в розряд «людського фактора» і Крім того, управління групою розробників, що займаються виробництвом програмного забезпечення (ПО), дещо відрізняється від управління іншими категоріями працівників і має ряд своїх особливостей, про які буде сказано нижче.

5. Прагнення команди, яка працює над проектом, до якнайшвидшої задачі чергового етапу проекту, не замислюючись про якість продукту та процесів розробки в цілому. Це виражається в тому, що коли залишається мало часу до задачі чергового прототипу системи, певна частина функцій програми на даний момент не є стабільною, тому всі елементи програми, збільшують ризик провалу випробувань, прибираються з прототипу. Таким чином, над проектом нависає загроза деградації, і дуже часто ця загроза переходить в розряд дійсності.

6. Дуже часто програмний продукт передається замовнику, не будучи продуктом належної якості. Причина цього явища полягає в наступному: неправильний розподіл проектного часу спричинило за собою той факт, що програмний продукт був відданий на тестування в відділ контролю якості не своєчасно. Причому небажана як занадто пізня передача версії, так і дуже рання.

Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ІТ-ГАЛУЗІ

3.1. Напрями заохочення ІТ-фахівців в контексті удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Wezom»

Вивчивши основні показники ефективності системи управління персоналом ТОВ «Wezom», запропонуємо ряд управлінських заходів, спрямованих на її вдосконалення. Так як, всі технічні процеси управління персоналом в компанії є налагодженими, шляхи вдосконалення системи управління персоналом вбачаємо у поліпшенні системи мотивації праці. При цьому, окремо виділимо пропозиції щодо вдосконалення матеріального та нематеріального стимулювання співробітників.

Вдосконалення матеріального стимулювання пропонуємо реалізувати за рахунок розрахунку доцільності підвищення заробітної плати співробітників. Для цього, використаємо наступну формулу:

$$ЗП_{\text{підв}} = ЗП_{\text{пот}} + ЗП_{\text{пот}} * (K_{\text{комп.стаж}} + K_{\text{спец.стаж}} + K_{\text{перс.оц}} + K_{\text{пр}}) \quad (3.1)$$

де $i = 1 \dots n$ - номер проекту, в якому працює співробітник, тобто відбувається підсумовування коефіцієнтів всіх проектів, в яких бере участь співробітник (один працівник може бути залучений в кілька проектів).

$ЗП_{\text{пот}}$ - поточна заробітна плата співробітника.

$ЗП_{\text{підв}}$ - нова заробітна плата співробітника, це i є шукана величина, яку слід вирахувати для співробітника.

$K_{\text{комп.стаж}}$ - коефіцієнт стажу роботи в даній компанії. Слід враховувати той факт, що співробітник, який давно працює в компанії, викликає більше довіри і має право на краще ставлення за рахунок своїх заслуг перед компанією в період своєї роботи. Величина CS розраховується за формулою Кількість років поділене на 100.

$K_{\text{спец.стаж}}$ - коефіцієнт загального стажу роботи за спеціальністю. Цілком логічно, що працівник, який має більший стаж роботи за фахом, є в

переважній більшості випадків найкращим фахівцем, такому співробітнику можна довірити більш відповідальну роботу. Тому наявність у співробітника великого стажу роботи повинно бути зазначено з боку керівництва. Величина CS розраховується за формулою: Кількість років поділена на 100.

$K_{перс.оц.}$ - персональний оціночний коефіцієнт. Даний коефіцієнт проставляється кожному співробітнику його безпосереднім керівником і відображає суб'єктивну оцінку співробітника. Така оцінка також необхідна, так як крім фактичних оцінок (стаж і досвід роботи в компанії) необхідна оцінка безпосереднього керівництва відділу, зацікавленого в якнайшвидшому і найкращому виконанні завдань, поставлених вищим керівництвом. Даний коефіцієнт проставляється на розсуд керівника і може приймати значення від 0 до 0,5.

$K_{пр}$ - коефіцієнт проекту, в якому працює співробітник. Даний коефіцієнт відображає, наскільки важливий і складний проект, в якому працює даний співробітник. Чим важливіше і прибутковіше проект, тим більше відповідальність співробітників, задіяних в ньому. Даний коефіцієнт вираховується як сума коефіцієнту за роботу на іноземній мові та коефіцієнту прибутковості.

Коефіцієнт роботи на іноземній мові є логічною величиною і може приймати одне з двох значень: $FLC = 0$, якщо проект не передбачає використання іноземної мови, так як робота на рідній мові не обтяжена додатковими складнощами (як, наприклад, в разі роботи на іноземній мові); $FLC = 0,01$, якщо проект іноземний.

Коефіцієнт прибутковості також є складовою коефіцієнта проекту і відображає частку проекту в фінансовому стані компанії. Він розраховується як частка проекту (або, інакше кажучи, частина грошей, принесених цим проектом, розділена на 100% доходу).

Можливі заходи щодо поліпшення нематеріального стимулювання співробітників систематизовано в таблиці 3.1.

**Інструменти нематеріальної мотивації співробітників ТОВ
«Wezom»***

Інструмент	Опис
Настільний теніс	Витрати практично відсутні. Натомість, співробітники матимуть можливість поспілкуватися у неформальній атмосфері та змінити робоче положення.
Гра «Мафія»	Є ефективним способом для відстеження перспективних менеджерів, які мають великий потенціал. Гра показує вміння вести переговори та переконувати.
Вільний графік роботи	Співробітникам надається можливість вільного графіку, за умови відпрацювання обов'язкової кількості годин.
Піклування про дітей співробітників	Передбачає фінансову допомогу або подарунок при народженні дитини, також подарунки до свят, часткова компенсація оздоровчих путівок, страхування тощо.
Спільні заходи (туристичні подорожі, похід в театр тощо)	На підрозділ виділяється бюджет на проведення спільного соціально-культурного або спортивного заходу, яким підрозділ може розпорядитися на свій розсуд.
Спільний подарунок на свято	Пропозиція подарунку для підрозділу – картини, кава-машина, незвичні офісні меблі тощо
Персоналізований подарунок	Нестандартний персоналізований подарунок- іменна футболка, табличка, чашка тощо.
Корпоративні розсилки	Передбачають розсилання корпоративною поштою новин, які стосуються не тільки компанії в цілому, а й успіхів окремих співробітників (адресна мотивація), неформальні новини (наприклад, поздоровлення), представлення нових співробітників тощо.

Окрім вищезазначених інструментів, в якості нематеріальних засобів мотивації ТОВ «Wezom» можна розглянути часткову компенсацію абонементу в фітнес-центр, часткову компенсацію вартості обідів, спеціальна ціна на проживання в закладах розміщення-партнерах, подарункові сертифікати подарункові сертифікати на свята, компенсація витрат на зв'язок, часткова компенсація вивчення та використання англійської мови, компенсація вартості палива та амортизації для співробітників, які пересуваються на власному автомобілі, медичне страхування тощо.

3.2. Шляхи реформування системи управління персоналом ТОВ «Wezom» в період пандемії

Пандемія коронавірусу призвела до значного уповільнення динаміки ІТ-ринку. Найпомітніше просідання за кількістю вакансій було зафіксовано у квітні 2020 року. Однак вже до осені сфера повернулася до докризових показників, а в січні 2021 продемонструвала помітне зростання (рис.3.1).

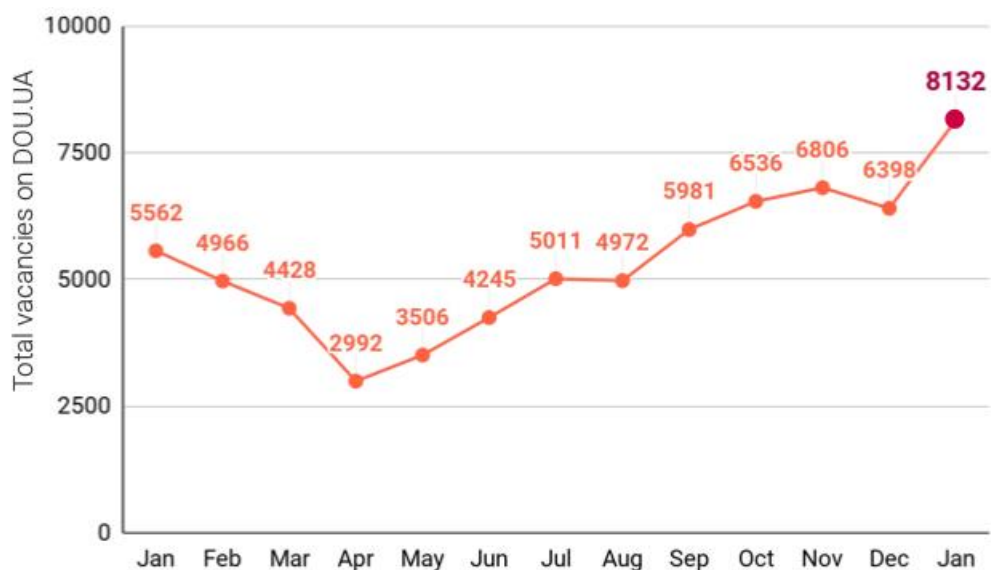


Рис.3.1. Динаміка пропозиції ІТ-вакансій у січні 2020-січні 2021 р.р. [19]

2020 рік змусив бізнес зіткнутися з абсолютно новими викликами, компанії спішно перебудовували робочі процеси. 4 з 10 роботодавців були змушені змінити підхід до HR-менеджменту, причому найчастіше в бік посилення дисципліни і контролю. 38% ІТ-компаній в коронакризі змінили підхід до управління персоналом на більш гнучкий і вільний. Підхід до кадрового менеджменту змінився в 41% компаній: 23% роботодавців посилили процедури і посилили контроль, а 18%, навпаки, зробили ставку на гнучкість і свободу. Найчастіше підхід до управління персоналом міняв малий бізнес: 44% компаній, в яких зайнято менше 100 співробітників, проти 39% в компаніях зі штатною чисельністю понад 100 осіб. Цікаво, що малий бізнес і великі підприємства при цьому частіше вибирали політику посилення контролю (24 і 27%), а серед компаній середнього розміру (від 100 до 1000 чоловік) приблизно порівну тих, хто змінив підхід на більш жорсткий або на більш гнучкий (19 і 20% відповідно).

Таблиця 3.2

Оцінка змін в системі управління персоналом ТОВ «Wezom» в період пандемії*

<i>Варіант відповіді</i>	<i>Відсоток опитаних</i>
Управління персоналом стало більш жорстким та контролюючим	12%
Управління персоналом стало більш гнучким та вільним	56%
Стиль управління персоналом не змінився	18%
Складно відповісти	14%

*Джерело: складено автором

Отже, співробітники компанії в переважній більшості оцінюють, що система управління персоналом стала більш гнучкою та вільною, що відображає загальну тенденцію управління персоналом ІТ-компаній в період пандемії і свідчить про адекватне реагування компанії на зміни зовнішнього середовища, високий рівень її адаптивності та гнучкість управління.

ВИСНОВКИ

В ході реалізації мети дослідження - вивчення теоретичних аспектів та практичних основ вдосконалення системи управління персоналом підприємства ІТ-галузі, зроблено наступні висновки.

Розглянуто зміст поняття системи управління персоналом в сучасних умовах. Під системою управління персоналу визначено весь комплекс прийомів і технологій для роботи з кадрами, тобто всі елементи побудови менеджменту, які регламентують діяльність співробітників. При побудові системи управління персоналом необхідно враховувати ряд чинників: специфіку діяльності розміри компанії стиль менеджменту цінності фірми стратегію розвитку мети організації. Першочергове завдання системи управління організацією - прийняття правильної концепції людського капіталу та формування системи управління персоналом у відповідності до обраної стратегії і філософії.

Охарактеризовано методи формування системи управління персоналом та критерії її ефективності. З точки зору спрямованості управлінського впливу, методи побудови системи управління персоналом прийнято розподіляти на економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Для визначення критеріїв ефективності системи управління персоналом, використано систему збалансованих показників: норматив бюджету на персонал; питома вага витрат на персонал від виручки на одного співробітника компанії; середня тривалість заповнення вакансії; плинність співробітників компанії протягом першого року роботи; рівень плинності персоналу; частка фонду оплати праці від валового обороту тощо.

Визначено особливості управління персоналом на підприємствах ІТ-галузі, які визначають специфіку роботи HR-менеджера ІТ-підприємства. Цей професіонал повинен розбиратися в розрізних сферах - інформаційні технології, управління ІТ відділом, взаємодії з людьми. Тому

нерідко частина завдань по керівництву персоналом ІТ-відділу передається звичайному HR-менеджеру, а частина - начальнику відділу, який має технічну освіту.

Здійснено огляд ринку праці ІТ-фахівців в Україні, який показує, що в Україні налічується понад 205 000 ІТ-фахівців. Це 1,13% від усіх працюючих українців. У рік в нашій країні випускається приблизно 23000 нових айтишників. Понад 205 000 технічних фахівців беруть участь в розробці програмного забезпечення в Україні, що робить її другою за чисельністю серед розробників у Східній Європі. Половина всіх українських айтишників мають за плечима від 2 до 5 років досвіду, 56% зайняті в аутсорсингу. Основна мова програмування для 18% розробників в 2020 році - JavaScript. Ця мова також є додатковою у 44% фахівців.

Проведено аналіз системи управління персоналом ТОВ «Wezom», яка має 10 офісів в різних містах України, більше 200 постійних співробітників, більше 100 реалізованих проектів в своєму портфоліо та більше 30 найвідоміших престижних нагород у цифровій індустрії. Досліджено показники чисельності персоналу, джерела пошуку співробітників, методи розвитку персоналу, а також показники укомплектованості кадрами, плинності, автоматизації процесу управління персоналом та задоволеності працею. Значення показників свідчать про високий рівень розвитку системи управління персоналом досліджуваного підприємства.

Виявлено проблеми управління персоналом ТОВ «Wezom», які полягають у нехтуванні «людським фактором», нераціональному розподілу робіт між фахівцями, браку індивідуального підходу, слабо розвиненій системі оцінок, складнощях в спілкуванні з замовником, недостатнього контролю виконання графіка робіт, порушення балансу між часом виконання робіт та їхньою якістю.

Запропоновано напрями заохочення ІТ-фахівців в контексті удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Wezom». Зокрема, в

контексті матеріального стимулювання співробітників, запропоновано формулу підвищення заробітної плати, яка враховує значення коефіцієнту стажу роботи в даній компанії, коефіцієнту загального стажу роботи за спеціальністю, персональний оціночний коефіцієнт та коефіцієнт проекту.

Визначено шляхи реформування системи управління персоналом ТОВ «Wezom» в період пандемії. Співробітники компанії в переважній більшості оцінюють, що система управління персоналом стала більш гнучкою та вільною, що відображає загальну тенденцію управління персоналом ІТ-компаній в період пандемії і свідчить про адекватне реагування компанії на зміни зовнішнього середовища, високий рівень її адаптивності та гнучкості управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. IT-рекрутинг как профессия и бизнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.prodnepr.dp.ua/stat.php?stat=246>.
2. Kirkpatrick D. (1996). Revisiting Kirkpatrick's four-level-model // *Training & Development*, 1, 54-57.
3. Tyukhtenko, N., Syniakova, K., & Gavrenkova, V. (2019, October). The Quality of Human Capital in Ukraine: Corporate Training Aspect. In 3rd International Conference on Economic Research (pp. 284-291).
4. Vilmantè K. Human Resource Training Evaluation Engineering Economics. – 2007. – No 5(55). – P. 29-36.
5. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с.
6. В Україні зростає потреба в IT-фахівцях [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.unian.ua/politics/828118-v-ukrajini-zrostaє-potreba-v-it-fahivtsyah.html>.
7. Грідін, О. В. (2017). Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*, (188), 228-236.
8. Дьомкіна О.В. Ризики при інвестиціях у розвиток персоналу сфери інформаційних технологій / О.В. Дьомкіна // *Актуальні проблеми економіки*. – 2015. – № 5(167). – С. 454–461.
9. Жолонко, Т. (2020). Управління персоналом в умовах «коронакризи»: світовий та український досвід. *Матеріали конференцій МЦНД*, 51-52.
10. Задорожнюк, Н. О. (2018). Застосування основ креативного менеджменту у мотивації IT-фахівців. *Інтелект XXI*, (6), 148-152.

11. Захарова, О. В., & Калашник, О. В. (2019). Особливості підбору IT-фахівців: новітні підходи. Економіка і організація управління, 1, 64-73.
12. Иванов С.В. Проектирование систем управления человеческими ресурсами / С.В. Иванов, П.Г. Решетняк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/93373/52-Ivanov.pdf?sequence=1>.
13. Ковтун, Є. І. (2016). Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений, (6), 46-50.
14. Кузьмінов Є.В. Рефлексивне моделювання в оцінюванні ефективності праці фахівців з розробки програмних продуктів / Є.В. Кузьмінов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2229>.
15. Лазоренко, Т. В., & Німуха, Ю. К. (2018). Оцінка ефективності навчання персоналу в IT компаніях. Молодий вчений, (1 (2)), 914-916.
16. Лозинський, І. Є., & Єлісеєва, Л. О. (2012). Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. Економіка і регіон, (3), 184-188.
17. Луценко, Ю. О., & Шевченко, М. М. (2019). Управління персоналом в IT-компаніях (Doctoral dissertation, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут").
18. Мотышина М.С. Информационные системы в управлении человеческими ресурсами / М.С. Мотышина, Е.В. Мотышина [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tvvlibrary.narod.ru/papers/2011/2-19.pdf>.
19. Обзор IT-рынка в Украине. URL: <https://ain.ua/2021/04/06/obzor-it-rynka-beetroot/>

- 20.Обзор статистики зарплат профессии IT-рекрутер в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.trud.com/salary/2/82519.html>.
- 21.Овчаренко, О. Л. (2018). Управління персоналом у сфері IT технологій. «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством»: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 20 квітня 2018 року).–Полтава, 2018.–360 с. Редакційна колегія, 343.
- 22.Орлова, О. М. (2017). Особливості управління персоналом в IT-сфері. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, (11), 117-120.
- 23.Офіційний сайт компанії «Wezom» URL: <https://wezom.com.ua/ua/about>
- 24.Оценка и развитие персонала в IT-компани [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1504>.
- 25.Портрет украинского IT-HR/рекрутера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: . <https://guid.com.ua/ru/blog/portret-ukrainskogo-it-hr-rekrutera/>
- 26.Профессия Рекрутер [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobs.ua/career/view/5/>.
- 27.Синякова, К. М., & Маркелія, Е. Р. Актуалізація управління людським капіталом креативних підприємств в США та Україні. Затверджено відповідно до рішення вченої ради Херсонського державного університету (протокол від 30.11. 2020 р. № 6), 71.

28. Стрехова, С. В. (2012). Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. Актуальні проблеми економіки, (6), 225-233.
29. Ушкаренко, Ю. В., Чмут, А. В., & Синякова, К. М. (2018). Креативна економіка: сутність поняття та значення для України в умовах європейської інтеграції.