

2022-2023 н. р.

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Тема: Підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом цифровізації HR-процесів

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»

Завідувач кафедри: _____ / Карінцева О. І. /

Керівник роботи: _____ / Карінцева О. І. /

Виконавець: _____ / Парасочка Є. І. /

Група: _____ Е.м-11

Суми 2022

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (56 джерел). Загальний обсяг роботи становить 51 сторінки; містить 15 рисунків, 5 таблиць.

Робота досліджує проблематику розроблення та впровадження процесів управління трудовими ресурсами на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Майндкей» (далі – ТОВ «Майндкей»).

Мета цієї роботи — аналіз існуючих процесів управління трудовими ресурсами підприємства, а також виявлення шляхів покращення системи та дослідження ефективності запропонованих методів.

Об’єкт дослідження – процеси управління трудовими ресурсами ТОВ “Майндкей”.

Предмет дослідження – відносини, що виникають в процесі реалізації процесів управління трудовими ресурсами між керівництвом, працівниками HR-відділу та працівниками підприємства.

Методи дослідження – аналітичний, системно-структурний і порівняльний аналізи, економіко-статистичний, аналізу, графічний.

Практична значимість цієї роботи розкривається у можливому практичному використанні теоретичних положень щодо ефективного кадрового управління в умовах конкретного підприємства ТОВ “Майндкей”, що базуються на специфіки його діяльності. Для підприємства надані декілька пропозицій по покращенню процесів та розрахована ефективність запропонованих методів.

Основні результати, яких було досягнуто в процесі виконання кваліфікаційної роботи: ґрунтовне дослідження поняття “праця”, виявлення її основних функцій, дослідження структури трудових ресурсів та методів їх управління, розглянуто особливості управління трудовими

ресурсами у сфері інформаційних технологій (далі – ІТ), проведення аналізу HR-процесів ТОВ «Майндкей», виявлення зон покращення та обґрунтування важливості впровадження змін та розрахунок ефективності таких впроваджень.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні існуючих HR-процесів компанії «Майндкей», шляхом впровадження системи цифровізації та автоматизація HR-процесів. Такі нововведення допоможуть знизити рівень плинності кадрів, підвищити ефективність роботи як працівників відділу HR, так і співробітників компанії, знизить рівень бюрократизму та допоможе компанії структурувати процеси та зробити їх максимально чіткими та прозорими для учасників усіх HR-процесів.

Інформаційною базою стали інтернет-ресурси, офіційний сайт підприємства, підручники, навчальні посібники, звітність підприємства публікації за тематикою дослідження.

Ключові слова: праця, трудові ресурси, кадровий менеджмент, HR, HR менеджмент, HR-процеси, система цифровізації та автоматизації HR-процесів.

SUMMARY

The qualifying work of the master consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references (23 sources).

The total volume of work is 46 pages; contains 15 figures, 5 tables.

The work examines the issues of development and implementation of labor resource management processes on the example of the Limited Liability Company "Mindk".

The purpose of this work is to analyze the existing labor resource management processes of the enterprise, as well as to identify ways to improve the system and to study the effectiveness of the proposed methods.

The object of the research is the labor resources management processes of "Mindk".

The subject of the research is the relations that arise in the process of implementing labor resource management processes between management, employees of the HR department, and employees of the enterprise.

Research methods are analytical, system-structural and comparative analysis, economic-statistical, analysis, graphic.

The practical significance of this work is revealed in the possible practical use of theoretical provisions on effective personnel management in the conditions of a specific enterprise of "Mindk", which are based on the specifics of its activity. For the enterprise, several suggestions for improving processes were provided and the effectiveness of the proposed methods was calculated.

The main results that were achieved in the course of the qualification work: a thorough study of the concept of "work", identification of its main functions, study of the structure of labor resources and methods of their management, the peculiarities of management of labor resources in the field of information technologies were considered, analysis was carried out HR processes of "Mindk" LLC, identification of areas for improvement and

justification of the importance of implementing changes and calculation of the effectiveness of such implementations.

The scientific novelty of the work consists in the improvement of the existing HR processes of the "Mindkey" company, through the implementation of the digitalization system and the automation of HR processes. Such innovations will help to reduce the level of personnel turnover, increase the efficiency of both HR department employees and company employees, reduce the level of bureaucracy and help the company to structure processes and make them as clear and transparent as possible for participants of all HR processes.

Internet resources, the company's official website, textbooks, training manuals, company reports and publications on the subject of research became the information base.

Keywords: work, labor resources, personnel management, HR, HR management, HR processes, system of digitalization and automation of HR processes.

Зміст

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи кадрового управління на підприємстві	
1.1 Праця, її поняття, функції та зміст.....	9
1.2 Сутність та структура трудових ресурсів підприємства	14
1.3 Методи управління трудовими ресурсами.....	18
Розділ 2. Особливості кадрового управління у сфері інформаційних технологій	
2.1 Поняття HR та його особливості в ІТ сфері.....	23
2.2 Основні HR-процеси в ІТ компанії.....	30
2.3 Метрики для оцінки успішності HR-процесів.....	36
Розділ 3. Шляхи удосконалення HR-процесів на ТОВ “Майндкей” та оцінка її ефективності	
3.1 Аналіз ефективності HR-процесів на ТОВ “Майндкей” та формулювання шляхів їх удосконалення.....	41
3.2 Оцінка ефективності запропонованих методів	46
Висновки.....	50
Список використаної літератури.....	51

Вступ

Кожне підприємство, незалежно від сфер його діяльності, розміру та стратегії має основну мету своєї діяльності – максимізація прибутків, шляхом зменшення операційних витрат, при цьому методи досягнення цієї мети залежить від низки чинників та реалізується кожним окремих підприємством по-різному. Проте єдиний напрямок роботи, що допомагає підтримувати ефективну роботу на підприємстві, досягнення поставлених цілей – це ефективне та раціональне керування і управління кадровими ресурсами підприємства, бо саме ці ресурси безпосередньо впливають на виконання цілей, через розробку, впровадження та реалізацію операційних планів роботи.

Методи управління кадровими ресурсами є важливим науковим об'єктом наукової діяльності багатьох закордонних вчених та науковців таких, як Г. Спенсер, А. Сміт, К. Маркс, Іноземцев В., А. Маршал, М. Вінокуров, Н. Горілов, Б. Генкін, В. Вайсбурд. Український науковий проспір наповнювали і продовжують наповнювати новим ідеями, підходами та дослідженнями проблеми управління кадровим ресурсом підприємства такі дослідники та науковці як О. Грішнова, Д. Богиня, Н. Єсінова, О. Карпіщенко,, В. Романішин, Є. Качан, В. Данюк, В. Воронкова, О. Єгоршин та інші.

Важливою особливістю сфери інформаційних технологій у методах управління кадровим ресурсом є той факт, що працівники є основним активом підприємства, адже саме результат їх інтелектуальної праці приносить компанії гроші, забезпечує підприємство подальшими контрактами з клієнтами та допомагає залучати нових спеціалістів по співпраці, забезпечуючи основну конкуретну перевагу серед інших підприємств. Саме тому фахівці роботи з кадрами сфери інформаційних технологій змушені одними з перших створювати та впроваджувати нові

методи управління персоналом, забезпечуючи прозорість та чіткість усіх процесів, комфорт та швидкість їх реалізації.

Метою цієї кваліфікаційної роботи стало вивчення шляхів удосконалення ефективності HR-процесів ІТ підприємства та створити рекомендації, що допоможуть компанії не лише утримати працівників, але й підвищити ефективність їх роботи, залученість та зменшити плинність кадрів.

Під час виконання роботи, були поставлені такі задачі:

- 1) ґрунтовне дослідження поняття “праця”, виявлення її основних функцій;
- 2) дослідження структури трудових ресурсів та методів їх управління;
- 3) дослідження та аналіз особливостей управління трудовими ресурсами у сфері інформаційних технологій (далі – ІТ)
- 4) проведення аналізу HR-процесів ТОВ “Майндкей”, виявлення зон покращення та обґрунтування важливості впровадження змін на основі розрахунку ефективності таких впроваджень.

Об’єкт дослідження – це процеси управління трудовими ресурсами ТОВ “Майндкей”, а практичне знання даної роботи полягає у вдосконаленні існуючих HR-процесів компанії, шляхом впровадження системи цифровізації та автоматизація HR-процесів.

Розділ 1. Теоретичні основи кадрового управління на підприємстві

1.1. Праця, її поняття, функції та зміст

Основою діяльності майже кожного підприємства є виробництво товарів чи надання послуг, що безпосередньо пов'язане з працею як власника підприємства, так і найманих робітників. До того ж, організація праці персоналу на підприємстві розглядається не лише як інструмент розвитку, а й як чинник формування глобальної конкурентоспроможності підприємства.[3,25,26,28,29,31,33,40,41] Ефективна організація праці багато в чому визначає можливість отримання підприємством прибутку, забезпечення його високої конкурентоспроможності на ринку, встановлення ефективних партнерських взаємин між органами управління підприємством та персоналом. Вона повинна забезпечити орієнтацію бізнесу на загальносвітові тенденції розвитку[27,30,32,34,35,36,37,38, 39,42,43,44, 45,46,46,47,48, 49,50,51,52,53,54,55,56].

Таким чином, основним фактором, що забезпечує зростання продуктивності праці та знижує загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції, виступає ефективне використання персоналу, засноване на сучасних принципах та підходах. Саме тому, з'ясування категорії “праця” є дуже важливим для розуміння та впровадження методів організації праці, мотиваційних механізмів та процесів управління трудовими ресурсами на підприємстві. [4]

Праця супроводжує людство із самого початку його існування, і, мабуть тому поняття “праця” використовується вченими ще з IV–III століть до нашої ери. Такі філософи як Ксенофонт, Аристотель, Платон вперше згадували це поняття у своїх роботах.

Цей термін використовували і у епоху середньовіччя, зокрема Фома Аквінський, що визначав цю категорію як важливу частину християнства, що є безпосередньо основою життя та зміцненням моралі людини. З плином часу, науковці детальніше досліджували явище праці, і вже англійський вчений Г. Спенсер виклав детальний аналіз видів праці (складна, вільна праця), виникнення та розвиток капіталу, функціонування робочих союзів, оплати праці та інші. Вагомий внесок у визначення поняття “праця” вніс Адам Сміт працею “Багатство нації”, де вчений детально розглянув та проаналізував виникнення та існування ринку праці на ряду з ринком товарів, що визначало найм працівників, роль оплати праці та її розмір (який безпосередньо розраховувався з урахуванням взаємодії роботодавця та працівника).[3]

Варто зазначити, що фундаментальний внесок у розвиток теоретичної та практичної основи поняття “праця” внесли такі вчені як К. Маркс, Іноземцев В., А. Маршал, М. Вінокуров, Н. Горілов, О. Грішнова, Б. Генкін, Д. Богиня, Н. Єсінова, О. Карпіщенко, В. Вайсбурд, В. Романішин, Є. Качан, В. Данюк, В. Воронкова, О. Єгоршин. Попри це, зміст поняття “праця” трактується по-різному, через те, що це поняття є комплексним та складається з багатьох підходів науковців до його осмислення.

У результаті узагальнення та систематизації існуючих у наукових джерелах підходів до визначення поняття “праця”, було виділено 3 основних підходи до трактування і наведено приклади трактування поняття окремими науковцями (рис. 1.1).

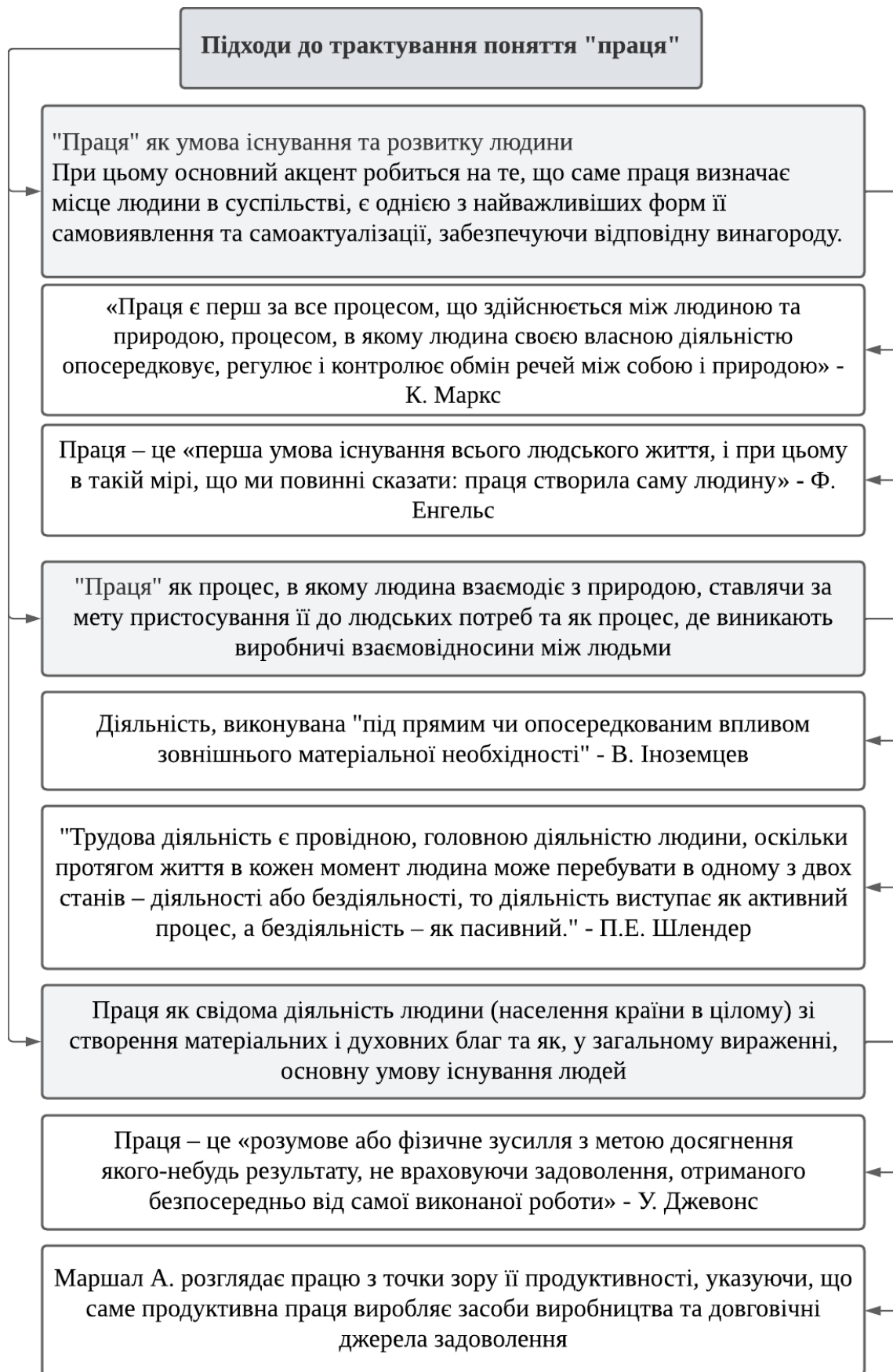


Рисунок 1.1 Підходи до трактування поняття “праця”

Окрім того, існують інші підходи, що утворилися в результаті об'єднання чи розділення вже наявних трактувань. З урахуванням цього визначимо поняття “праця” як процес свідомої і цілеспрямованої діяльності людей, за допомогою якої вони перетворюють природну речовину (корисні копалини) та пристосовують її для задоволення своїх потреб.

Функція праці дає можливість розкрити значення праці у житті людини та суспільства, показує форми впливу праці на людину та навколишній світ. Внаслідок трудової діяльності відбувається, з одного боку, насичення ринку товарами, послугами, культурними цінностями, на які вже склалася певна потреба, з іншого – прогрес науки, техніки, виробництва викликає появу нових потреб та його подальше задоволення. [4]

Оцінити значення праці дають можливість функції, які вона виконує (рис. 1.2).

Найважливішим елементом праці є, безпосередньо, людина, яка своєю діяльністю забезпечує чіткість виконання, ефективність та ціленаправленість праці у загальній діяльності підприємства. Важливе місце також займає сам предмет праці, продукт або послуга, які створює чи на які має вплив людина, що додає цьому предмету додаткову цінність. При цьому предмети праці поділяють на матеріали (специфічні предмети праці, які зазнали впливу) та сировину (природний матеріал) для виготовлення товарів. [5] Під час процесу виготовлення товару використовують засоби праці – предмет, використовуючи який людина, працівник безпосередньо впливає на матеріал чи сировину.

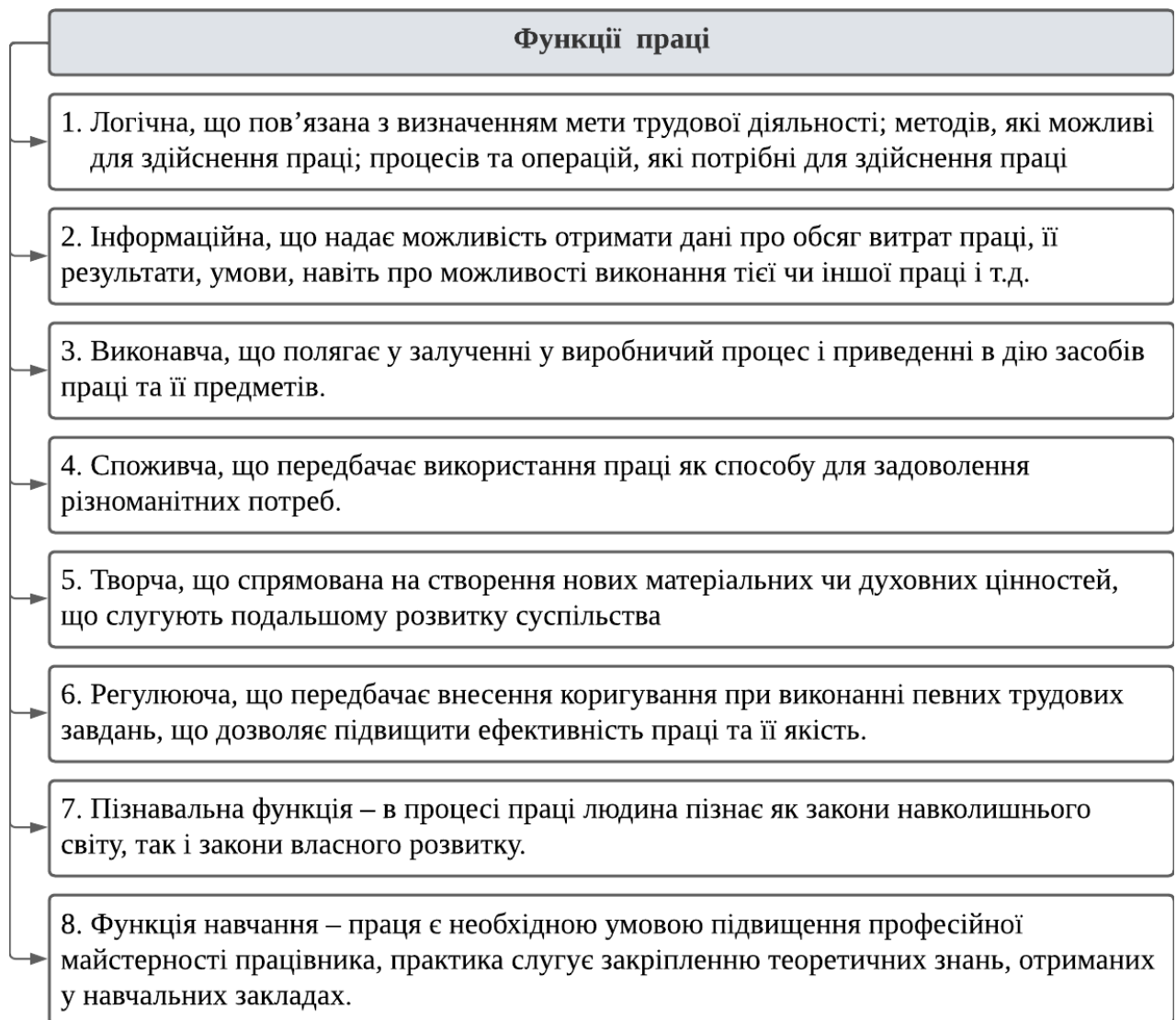


Рисунок 1.2 – Функції праці

Показниками, що характеризують працю, є продуктивність праці, трудомісткість та інші. Результати наукових досліджень свідчать про наявність сильного зв'язку між продуктивністю праці та потребою індивідуума в успіху, влади, причетності, оскільки виробничі результати людини залежать не тільки від її здібностей, а й від мотивації до праці. [6]

1.2. Сутність та структура трудових ресурсів підприємства

Процеси управління людьми відбуваються в усіх організаціях і в усіх типах організацій. Управління персоналом є специфічною функцією адміністративної діяльності, основним об'єктом якої є працівники, що належать до певних організацій (соціальні, трудові групи та організації). Як суб'єкти управління розрізняють керівників і спеціалістів, які виконують функції управління, пов'язані з їх підлеглими. [7]

Сучасні управлінські теорії вказують на те, що в основі сутності управління людськими ресурсами є сприйняття працівників як найбільшої цінності, яку необхідно аналізувати, мотивувати, надавати джерела для розвитку та утримання, для того, аби досягти поставлених цілей підприємства. Управління трудовими ресурсами підприємства багато у чому залежить від чіткого виконання своїх функціональних зобов'язань, а також від їх професійного рівня.[8] Під час виконання цих завдань, керівники повинні чітко оцінювати можливості своїх підлеглих, розвивати та мотивувати їх на досягнення поставлених задач.

Отже, управління трудовими ресурсами – це стратегічна, ціленаправлена діяльність вищого керівництва підприємства з розробкою основних компонентів управління (концепція, кадрова політика, стратегія найму, методи керування людськими ресурсами), це системний, організований вплив через взаємопов'язану систему організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального соціального розвитку та використання потенціалу трудового колективу на організаційному рівні. [9] Основа управління трудовими ресурсами підприємства – це планування, формування, відповідний розподіл та ефективне, раціональне використання працівників підприємства. Функції менеджменту трудових ресурсів достатньо

різноманітні та охоплюють усі сфери функціонування діяльності персоналу на підприємстві (рис. 1.3)

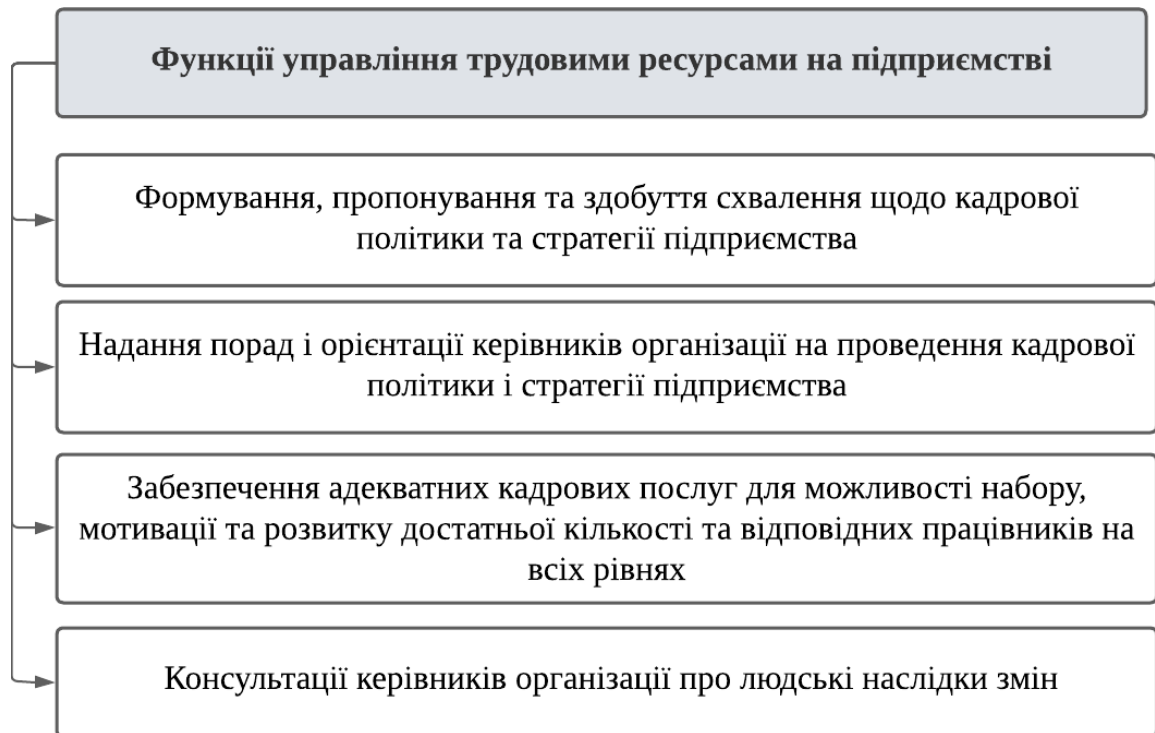


Рисунок 1.3 – Функції управління трудовими ресурсами на підприємстві

Функції управління трудовими ресурсами на підприємстві будь-якої організації реалізуються перш за все виходячи з цілей цього підприємства стосовно кадрової політики що впливає з цілей підприємства. Проте існують цілі, які стосуються кожного підприємства (рис. 1.4).

Основна концепція управління трудовими ресурсами деталізується у розробленій кадровій політиці та кадровій роботі, у якій цей процес є гнучким та продуманим.[10] Ця політика реалізується через стратегічні та операційні системи управління тільки після системного аналізу трудових ресурсів з акцентом на професійний, кваліфікаційний, віковий склад, тривалість трудового стажу усіх працівників, відсоткове співвідношення жінок та чоловік.

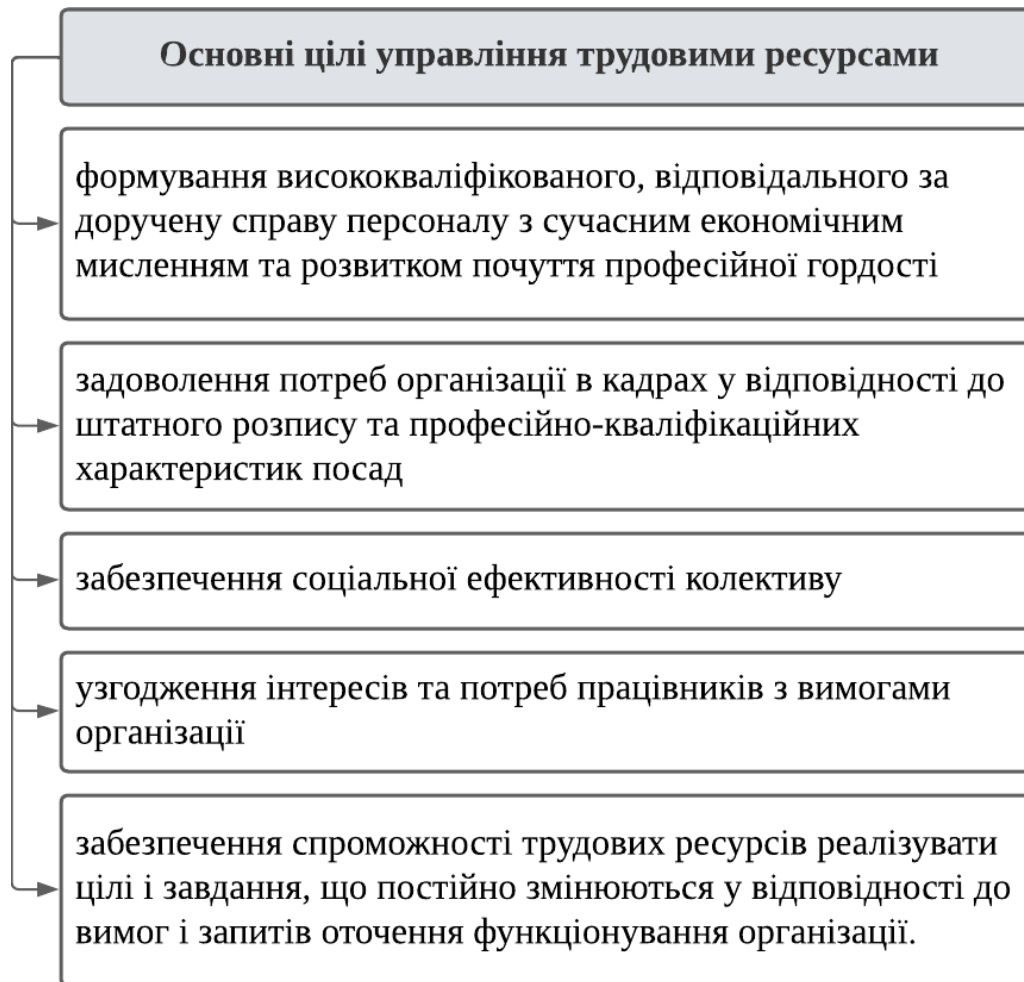


Рисунок 1.4 – Основні цілі управління трудовими ресурсами

При управління трудовими ресурсами підприємства важливо дотримуватися наступних принципів:

1. Принцип теоретичності: логіка поведінки керівників та підлеглих повинна базуватися виключно на економічних законах, а самі суб'єкти повинні повністю пізнавати та використовувати ці закони [];
2. Принцип системності: Під час створення системи управління трудовими ресурсами важливо брати до уваги максимальну кількість факторів, які мають вплив на неї та узгоджувати окремі групи, завдання та попередньо прийняті рішення;

3. Принцип економічності: система має бути ефективною з економічної точки зору;
4. Принцип структурності та зворотного зв'язку: система має враховувати керівників та підлеглих за чіткої структури їх взаємодії та ґрунтуватися на основі зворотного зв'язку усіх суб'єктів діяльності такої системи [11];
5. Принцип узгодженості: взаємодії між усіма ланками даного процесу мають підпорядковуватись загальній ієрархії та співпадати з цілями підприємства;
6. Принцип прогресивності: при створенні системи необхідно орієнтуватися на найкращі практики схожих підприємств та на перспективи подальшого розвитку та масштабування компанії.

Загадом управління трудовими ресурсами включає наступні блоки діяльності: організаційний та функціональний.[10]

Організаційний блок управління передбачає прогнозування структури, з'ясування потреб майбутнього найму, ефективне використання наявних трудових ресурсів, підписання подальших договорів та контрактів про подальшу співпрацю.[11] А також важливим є структуризація працівників на підприємстві, а саме створення профілю посади, що включає таку інформацію:

- рівень кваліфікації працівника;
- персональні уміння, бажання;
- результати оцінки праці, для виявлення потенціалу працівника для підприємства;
- план навчання та підвищення професійної кваліфікації
- подальше просування працівника чи припинення співпраці з ним.

Функціональний блок діяльності передбачає використання персоналу підприємства у переміщенні працівників кар'єрними сходинками

у рамках компанії (як горизонтально, так і вертикально), утримання постійного складу персоналу та їх забезпечення комфортними робочими місцями та умова праці, турбота про морально-психологічний стан колективу. [12]

Найбільша складність управління трудовими ресурсами є емоційна складова співпраці з працівниками компанії, оскільки усі люди індивідуальні за характером та людськими якостями, а тому потребують особливих, індивідуальних підходів та методів управління.

Таким чином, основа управління людськими ресурсами – це забезпечення досягання цілей підприємства завдяки функціонування персоналу, з відповідними кваліфікаціями та людськими якостями.

1.3. Методи управління трудовими ресурсами

Методи управління трудовими ресурсами, а особливо широта їх спектру прямо впливають на ефективність управлінської діяльності підприємства.[13]

Особливі способи впливу керівництвом на своїх підлеглих, або на окремих працівників, для забезпечення ефективної координації виконання їх робочих задач з метою виконання поставлених цілей всього підприємства – це методи управління трудовими ресурсами. При цьому існують декілька видів таких методів (рис. 1.5)

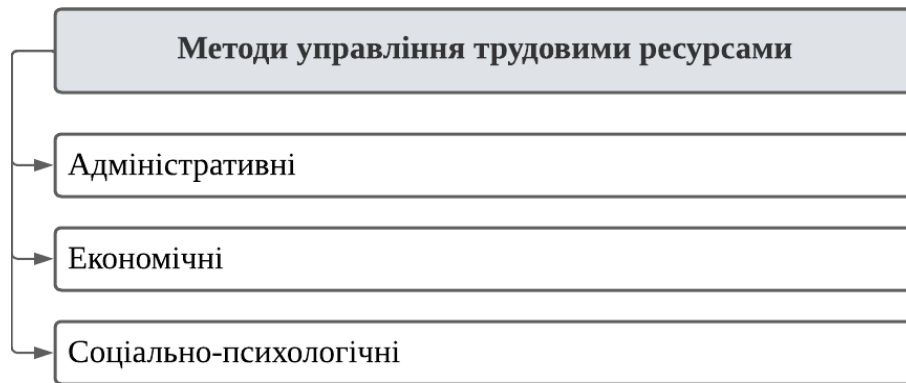


Рисунок 1.5 – Методи управління трудовими ресурсами

Група адміністративних методів засновані на субординації і дисципліні та реалізуються через ієрархічну підпорядкованість працівників на підприємстві. [14] В основі цих методів лежить усвідомлення важливості та обов'язковості виконання задач, відповідної формальної дисципліни на робочому місці, відчуття обов'язку та прагнення людини працювати на підприємстві. У випадку роботи державних службовців може бути також обов'язкове виконання задач, передбачене певним законодавством. Такі методи прямо впливають на працівника та зумовлюють обов'язкове належне виконання ним поставлених задач.

Адміністративні методи управління трудовими ресурсами реалізуються через організаційний та розпорядчий впливи (рис. 1.6)



Рисунок 1.6 – Адміністративні методи управління ресурсами

Прописані та затверджені положення та процеси стосовно функціонування структурних підрозділів компанії є організаційною регламентацією, що визначає та закріплює задачі, функції, сфери відповідальності кожного керівника, його працівника та підрозділу у цілому. На основі цього документу, створюються розклад цього відділу та відповідно складається діяльність кожного окремого учасника на кожен день. Такий документ також надає можливість оперативно приймати рішення, уникати непорозумінь на рівні управління компанії та між працівниками. [15]

Організаційне нормування потребує розроблення, впровадження та використання значної кількості визначених нормативів що стосується кожного аспекту діяльності підприємства: виробництво (через маршрутні та технологічні карти, експлуатаційно-ремонтні нормативи), фінансове управління (трудові нормативи, фінансово-кредитні нормативи),

економічно-адміністративне управління (матеріально-постачальницькі та транспортні нормативи, організаційноуправлінські нормативи).[16]

Організаційні вказівки втілюються в ряді директив і розпоряджень, серед них: посадові інструкції, методичні пропозиції щодо виконання комплексів робіт, методичні вказівки (послідовність, таблиці та методика що дозволяє виконувати окремі техніко-економічні завдання), робочі інструкції, що визначають послідовність операцій процесів управління організацією.

Розпорядчий вплив знаходить своє відображення в правових актах, які є ненормативні для отримання юридичної сили. Постійний моніторинг, мікроменеджмент та перевірка є основними інструментами такого впливу.

Економічні методи керування реалізуються у формі комбінації методів впливу через економічні умови, що мотивують персонал підприємства ефективно працювати, виконувати поставлені задачі у необхідному обсязі та вчасно і реалізуються як державою (система оподаткування, кредитно-фінансові системи, розміри мінімальних заробітних плат та інші), так і кожним окремим підприємством (бонусні системи, додаткові винагородження, премії, додаткові виплати і тд).[17]

Соціально-психологічні методи управління персоналом базуються на впровадженні та використанні морального стимулювання ефективної діяльності працівників, підвищення їх натхнення виконувати свої задачі у повному обсязі, вчасно та покращуючи результати своєї діяльності та загалом діяльності усього підприємства з використанням механізмів психологічного впливу (рис. 1.7).

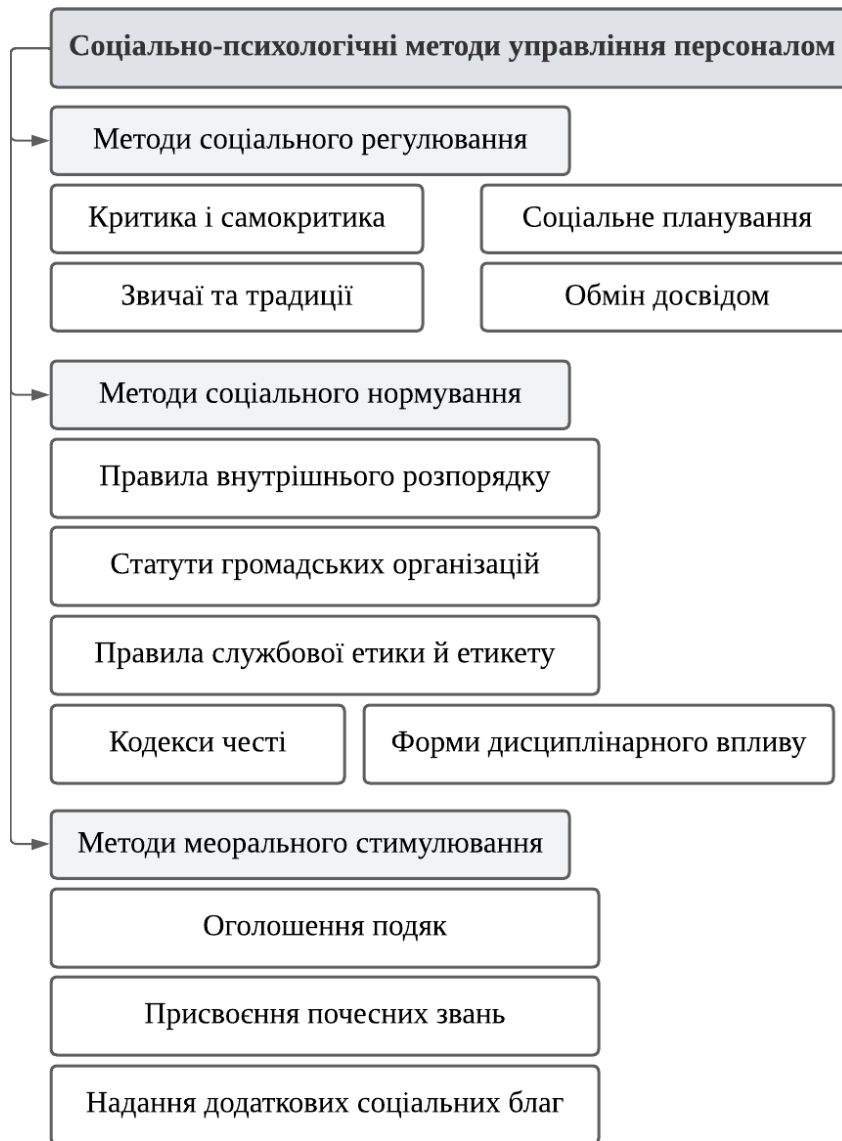


Рисунок 1.7 – Соціально-психологічні методи управління персоналом

В залежності від сфери діяльності підприємства, його цілей та специфік, можуть проявлятися певні переваги та недоліків визначених методів управління персоналом (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 – Переваги та недоліки методів управління персоналом

Рекомендується комбінувати ці методи, адаптувати їх під специфіку діяльності підприємства з метою найбільш ефективного впровадження.

Розділ 2. Особливості кадрового управління у сфері інформаційних технологій

2.1 Поняття HR та його особливості в IT сфері

IT-сфера відносно молода: і співробітники, і самі компанії з'явилися на ринку відносно незщодавно. Еволюція IT сфери розвивається досить швидко: те, що було актуальним учора, може стати не таким значним завтра. [18] Тому HR менеджмент IT сфери розвивається разом з ним, оскільки утримання кваліфікованих кадрів, їх розвиток усередині компанії, залучення нових експертів – це, переважно, найголовніші акценти HR стратегій у сфері інформаційних технологій. Варто зазначити, що рівень конкуренції в IT приблизно вдвічі нижчий, ніж у сфері виробництва. [19]

Крім того, для IT напрямку характерне швидке кар'єрне зростання: спеціалісти рівня junior (молодших фахівців), які починають співпрацю з підприємством, завдяки ефективно налаштованій HR стратегії можуть опанувати рівень middle (середній спеціаліст) вже через рік-півтора (рис. 2.1).

Підвищення на професійному рівні спричиняє не лише зростання заробітної плати, але й збільшує можливість подальшого працевлаштування та привабливості спеціаліста на ринку праці та подальшу зміну компанії на більш перспективну та престижну. Також особливістю роботи в IT-сфері є можливість працювати віддалено (особливо після пандемії Covid-19), адже багато міжнародних компаній перейшли на віддалений режим роботи.[20] Отже, з'явилося більше пропозицій для кандидатів із різних локацій, і звичайно, фахівцям

доцільніше та цікавіше працювати у іноземних компанії, живучи при цьому у своїй країні з більш низькими середніми цінами та податками.

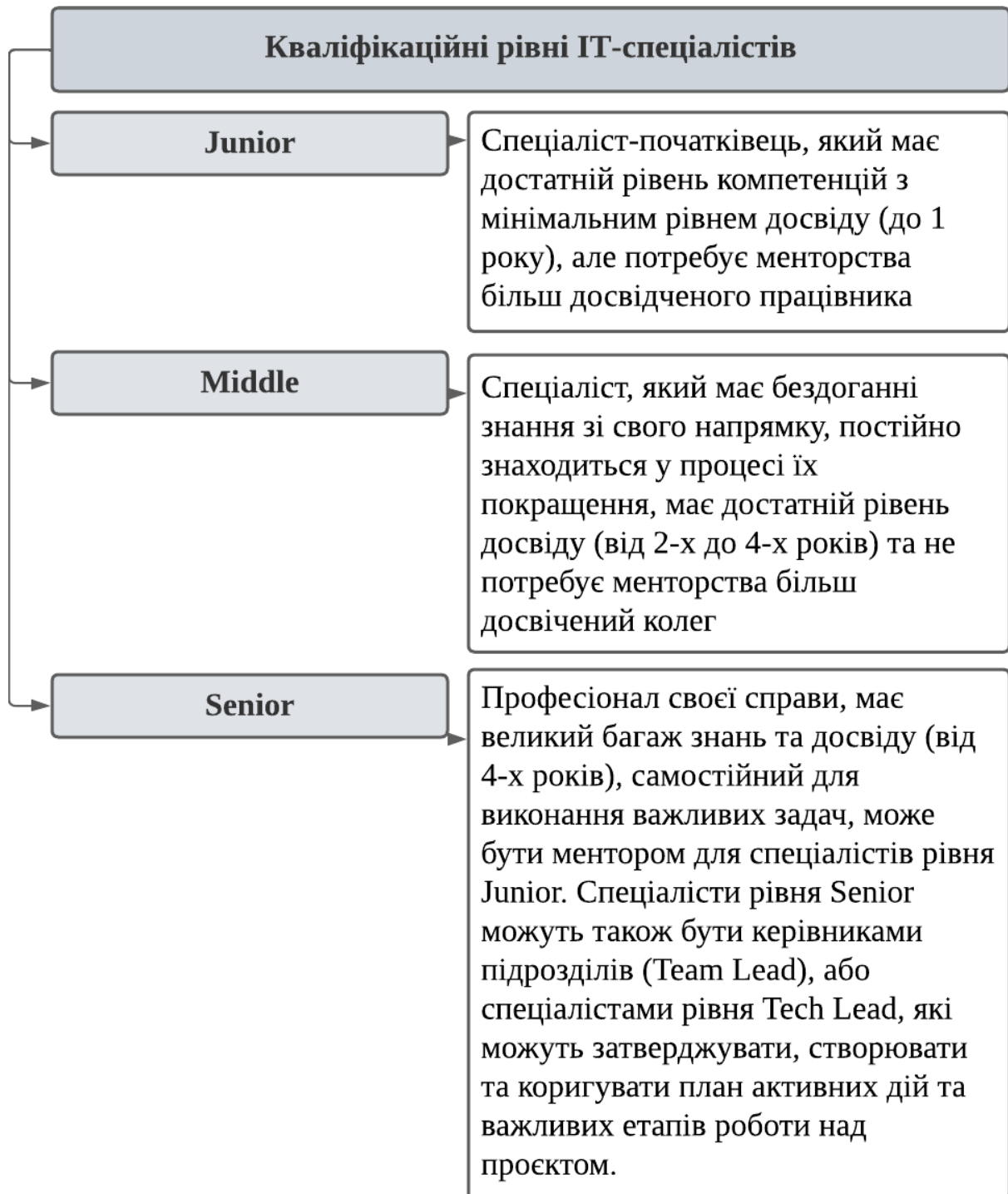


Рисунок 2.1 – Кваліфікаційні рівні спеціалістів у IT сфері

Для спеціаліста IT сфери сьогодні пріоритетніше працювати:

- за кілька тисяч кілометрів від головного офісу, не обтяжуючи себе переїздом;
- без заторів чи тисняви у метро, а роботодавці можуть створювати робочий простір, що допомагає ефективно та продуктивно вирішити потреби працівників, що бажають працювати в офісі;

Якщо для компанії важливо, щоб співробітник працював в офісі, то людям з інших міст пропонується:

- хороший релокаційний пакет;
- комфортний вид транспорту та офіс з усіма зручностями.

Тому сфера управління людськими ресурсами в ІТ має певну специфіку. Це вже окремий напрямок у HR (human resources, управління кадрами) зі своїми особливостями функціонування, що безпосередньо пов'язано з тим, що ринок праці ІТ дуже насичений компаніями та відповідно пропозиціями співпраці, а потенційний кваліфікованих кадрів набагато менше. Така ситуація спричиняє той факт, що не компанія у більшості обирає кандидата, а кандидат обирає компанію та приймає рішення стосовно подальшої співпраці. [21]

Тому, для того, щоб залучити професійних спеціалістів до компанії, потрібно створити місце, яке буде для них привабливим, і саме це – головна задача HR в ІТ.

Кожне підприємство прагне, аби його кадровий склад утворювався спеціалістами з розвинутими компетенціями та міг ефективно виконувати поставлені задачі. Тому усі підприємства мають формувати кваліфікований та високоефективний HR-відділ. Зазвичай, компанії не обмежуються кількістю менеджерів з персоналу. [22]

Кожен із співробітників HR-відділу в ІТ-компаніях відповідає за конкретну посаду. Наприклад, один менеджер з персоналу відповідальний лише за frontend-фахівців (відповідають за клієнтську сторону інтерфейсу користувача) всіх рівнів (junior, middle, senior), а інший тільки за backend

(що відповідають за програмно-апаратну частину сервісу). Це допомагає HR повністю вивчити специфіку роботи конкретної посади: які мови програмування необхідно знати, основні обов'язки тощо. Такий підхід надає позитивні результати, оскільки менеджер з персоналу повністю занурений на одну посаду, працює саме з нею і може досконало вивчити канали пошуку кандидатів залежно від особливостей посади.

Для співробітників відділу HR ставиться план щодо кількості проведених співбесід, або план за кількістю кандидатів на певний період, що вийшли на роботу. Щодня проводяться ранкові зустрічі з усім відділом – невеликі конференції, де кожен HR менеджер повинен розповісти про те, як він рухається до закриття кварталу. [23]

Іноді HR-відділ стикається з тим, що на ринку праці майже немає кандидатів, відповідних вимог організації, а працівник вкрай необхідний компанії. У таких випадках, IT-HR вдаються до хедхантингу (від англ. *Headhunting* – «полювання за головами») — одне з напрямів пошуку та підбору персоналу ключових та рідкісних як за спеціальністю, так і за рівнем професіоналізму фахівців. Цей метод передбачає «переманювання» кандидатів із інших компаній. Наприклад, всі IT-фахівці сидять на професійних сайтах (Habr, LinkedIn), де на особистих сторінках вказують досвід роботи, приклади робіт. Часто у програмістів приховані контакти, тому, щоб справді зацікавити кандидата, необхідно написати привабливий лист. Він допоможе створити позитивне враження. Як правило, у ньому необхідно відобразити: інформацію про компанію та її продукт, опис вакансії, наявні компенсації та пільги, які залучать кандидата – гнучкий графік, оплата абонементу до спортзалу, доставка їжі в офіс та інше.[24]

При хедхантингу організації рідко вказують розмір заробітної плати, оскільки, якщо компанія використовує такий метод пошуку кандидатів, можна стверджувати, що розмір заробітної плати диктуватиме потенційний співробітник. Це пояснюється високою конкуренцією серед

компаній, тому більшість із них насамперед орієнтується на очікування кандидата, щоб він обрав саме це підприємство. Найчастіше, побажання щодо розміру заробітної плати співвідносяться з досвідом роботи кандидата, тому остаточна сума затверджується лише на підсумковій співбесіді.

Для того, щоб скласти перше враження про професійні навички кандидата, компанії часто запроваджують такий етап співбесіди, як технічне завдання. Воно складається з 5-10 питань з різним рівнем складності, кандидату надається обмеження за часом на його виконання. Зрозуміло, не всі претенденти готові витратити свій час на виконання завдання, тому часто компанії вдаються до фінансової мотивації. Це означає, що при успішному виконанні завдання, організація готова надати компенсацію за витрачений працювати час, у грошовому еквіваленті. Як правило, цей пункт відразу пишеться у вакансії.[21]

Компанія також повинна мати сучасний технологічний стек, цікаві продукти, гарну заробітну плату і, звичайно, додаткові соціальні блага, серед яких:

- високоякісна техніка;
- комфортне робоче місце
- безкоштовне навчання англійської від компанії;
- оплата професійних курсів та сертифікацій;
- компенсація спортивних програм;
- компенсація податків.

При побудові HR-стратегії в ІТ компанії важливо розуміти, середній вік працівників цієї сфери – від 23 до 27 років, це молоді люди, здебільшого міленіали та зумери. Вони працюють заради ідеї – їм важливі цікаві завдання, самореалізація, визнання, отримання насолоди від роботи, амбітні задачі, можливість працювати у команді експертів та опановувати нові технології. Також визначну роль відіграють корпоративна культура

(загальний позитивний настрій, лояльність та демократичність керівництва, відсутність бюрократизму), потужна система нематеріальної мотивації з гідним рівнем матеріальної складової. Варто відзначити, що сама сфера інформаційних технологій є передовою, що обумовлює наявність у ній амбіційних, прагнучих до самонавчання та самореалізації спеціалістів. До того ж, дослідження компанії “Інфосистема Джет”, яке проводилося у двох різних підрозділах, показує, що для розвитку лояльності ІТ-спеціалістів до компанії, дуже важливо надавати їм свободу, можливість самостійно приймати рішення та показувати, що їх думка важлива. [23]

Якщо співробітники відділу HR змогли ефективно та результативно побудувати траєкторії можливого кар’єрного розвитку всередині компанії та забезпечити усіх співробітників прозорим планом професійного розвитку, то плинність у такій компанії буде на 20% нижчою, ніж у аналогічній компанії, але без розроблених стратегій кар’єрного розвитку працівників. Такі дані підтверджує дослідження компанії “Інфосистема Джет”.

Розуміючи це, важливо будувати всі процеси на основі речей, які мають цінність для цих працівників, адже це є запорукою ефективності.

Завдання HR менеджменту – створити комфортні умови для того, щоб працівники могли працювати та створювати щось нове, дати можливості для їхнього зростання та розвитку, мотивувати і зробити все, щоб фахівець хотів працювати у цій компанії. HR-менеджер допомагає співробітникам адаптуватися в колективі, вирішує конфліктні ситуації, слідує за професійним розвитком спеціалістів, їх задоволеністю від роботи в компанії, мотивацією, операційними питаннями (нарахування зарплати, статистика, розрахунок відпусків), нематеріальними бонусами. HR-фахівець повинен переконатися, що процеси, які він створює, не суперечать вимогам бізнесу, культурі компанії та очікуванням

співробітників. Він є провідником у взаєминах з усіма ключовими стейкхолдерами. Ну і, звичайно, робить все, що в його силах, з погляду HR-проектів, процесів та бюджетів, щоб забезпечити утримання співробітників та зробити їх щасливими у компанії.

До обов'язків HR-менеджера може входити:

- відстеження рівня лояльності працівників;
- складання плану розвитку співробітників;
- організація навчальних заходів;
- організація та проведення корпоративів;
- допомога в організації перегляду зарплат;
- розширення соцпакету, офісні покращення;
- супровід процесу звільнення;
- ведення внутрішнього документообігу.

HR-менеджер – це спеціаліст, який завжди балансує між інтересами співробітників та бізнесу. Якщо HR стає на бік співробітників (використовує у більшості економічні методи управління трудовими ресурсами, аніж адміністративні), можливе отримання ситуації, у якій рентабельність таких методів для бізнесу знижується, оскільки команда вже не здатна ефективно виконувати поставлені задачі, при цьому бізнес втрачає ефективність та грошові ресурси. При цьому можлива і зворотня ситуація, у якій HR-менеджер жорстко відстоює позиції бізнесу (використовує у більшості адміністративні методи управління персоналом), розглядаючи співробітників лише як ресурс, то в компанії може створитися негативна атмосфера, працівники будуть не замотивовані виконувати поставлені перед ними задачі, і підприємство постійно буде потребувати залучення додаткових фінансових та економічних витрат, пов'язаних з пошуком додаткових спеціалістів. [19]

2.2 Основні HR-процеси в ІТ компанії

Для ефективної роботи HR-відділу розробляються, впроваджуються та покращуються HR-процеси. HR-процеси – це невід’ємна складова бізнесу, яку важливо створювати разом із загальними процесами в компанії, ці процеси обов’язково повинні бути чіткими, мати лінійну структуру та чіткий кінцевий результат (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Основні HR-процеси в ІТ компаніях

Одним із головних завдань HRM (HR менеджмент) є підбір персоналу (пошук релевантних кандидатів). [18] Підбір персоналу включає в себе весь процес найму: від підготовки, оформлення та

розміщення оголошення про вакансію до узгодження рівня заробітної плати та проведення фінального інтерв'ю з кандидатом. У кадровій функції є чотири основні етапи:

- Розробка штатного розкладу. Цей документ дозволяє HRM бачити, кількісний та якісний план закриття вакансій на основі очікуваних доходів. Такий план дозволяє завчасно спланувати необхідні кроки по реалізації сорсингової стратегії (пошуку кандидатів) та стратегії найму.
- Розробка політики заохочення мультикультуралізму на роботі. Мультикультуралізм, політика ефективного співіснування та отримання додаткових переваг співпраці декількох культур в рамках однієї системи, на робочому місці стає дедалі важливішим, оскільки кожне підприємство прагне розвиватися до всесвітнього масштабу та наймати кваліфікованих працівників із різним культурним походженням.[17]
- Рекрутинг. Безпосередній пошук спеціалістів на відкриті позиції у компанії, комунікація з кандидатом та наймаючим менеджером, ініціювання прийняття рішень стосовно співпраці з кандидатом та визначення рівня заробітної плати.
- Прийняття рішення стосовно співпраці. На цьому етапі кандидати будуть опитані та відібрані, а також буде узгоджено відповідний пакет компенсації. Після цього кроку починається прийняття спеціаліста на роботу, його навчання, утримання та мотивація.[18]

Наступний важливий процес у роботі HRM – це створення та впровадження правил роботи. Кожне підприємство має внутрішню та зовнішню політику забезпечення чесності та безперервності роботи підприємства. Одним із завдань HRM є розробка визначень та опису цих політик. У процесі розробки політики залучаються HRM, керівництво та керівники. Наприклад, фахівець з управління персоналом, швидше за все,

визнає потребу в політиці або зміні політики, запитає думки щодо політики, напише політику, а потім повідомить цю політику співробітникам. Тут важливо зазначити, що відділ HR не працює і не може працювати самостійно. Усі ініціативи та усі процеси, які вони створюють та планують інтегрувати, мають утворюватися за допомогою інших відділів компанії. Наприклад створюють такі робочі політики та практики: політика дисциплінарного процесу, політика відпусток, правила дрес-коду, політика етики, правила користування Інтернетом та інші.[16]

Фахівці з управління персоналом відслідковувати, що винагорода, яку отримує кожний працівник у компанії, є справедливою, відповідає галузевим стандартам і є достатньо високою, щоб спонукати людей працювати в компанії. Компенсація включає все, що працівник отримує за свою роботу. Крім того, фахівці з управління персоналом повинні переконатися, що оплата порівнюється з оплатою інших людей, які виконують подібну роботу. Це передбачає встановлення систем оплати праці, які враховують кількість років роботи в організації, роки досвіду, освіту тощо. Прикладом системи компенсації працівникам може бути поєднання таких складових, як оплата праці, виплати, спрямовані на покращення та підтримку здоров'я, пенсійні плани, відпустка, лікарняний, додаткові бонуси, виплати на навчання та інше.[17]

Утримання передбачає утримання та мотивацію співробітників залишатися в організації. Компенсація є головним фактором утримання працівників, але є й інші фактори: 90% працівників залишають компанію з таких причин:

- Проблеми навколо роботи, яку вони виконують;
- проблеми з керівником;
- неефективне функціонування організаційної структури;
- нездорова атмосфера на робочому місці.

Незважаючи на це, 90% керівників вважають, що працівники звільняються через зарплату. У результаті керівники часто намагаються змінити свої компенсаційні пакети, щоб не дати людям піти, хоча компенсація взагалі не є причиною їх звільнення.

Після того, як працівник доєднується до компанії, важливо переконатися, що він не тільки здатний виконувати поставлені задачі, але й продовжує рости та розвивати нові навички у своїй роботі, оскільки це підвищує загальну продуктивність компанії. Навчання також є ключовим компонентом мотивації співробітників. Співробітники, які відчують, що розвивають свої навички, як правило, щасливіші на своїй роботі, що призводить до більшого утримання працівників. Навчальні програми у компанії можуть включати: навчання професійним навичкам, тренінг по спілкуванню, навчальна програма з формування команди, політика та правова підготовка.[23]

Співробітники відділу кадрів повинні знати про всі закони, які стосуються робочого місця. Спеціаліст з управління персоналом може працювати з деякими з цих законів: дискримінаційні закони, вимоги до охорони здоров'я, компенсаційні вимоги, такі як мінімальна заробітна плата, правила безпеки праці, закони про працю та інші.

Правове середовище HRM постійно змінюється, тому HRM має завжди бути в курсі змін, що відбуваються, а потім повідомляти про ці зміни всій організації управління. [24]

Безпека є головною проблемою в усіх організаціях. Часто нові закони створюються з метою встановлення державних стандартів для забезпечення безпеки працівників. Профспілки та профспілкові організації також можуть впливати на вимоги щодо безпеки працівників на робочому місці. Керівник відділу кадрів має знати про вимоги захисту працівників і гарантувати, що робоче місце відповідає усім стандартам. Проблеми захисту працівників можуть включати наступне: хімічна загроза, вимоги

до опалення та вентиляції, використання зон «без запаху», захист персональної інформації співробітника.

Крім цих основних процесів, хороші навички спілкування та відмінні управлінські навички є ключовими для успішного управління людськими ресурсами, а також загалом для менеджменту.[14]

На додаток до управління внутрішніми факторами, менеджер з персоналу повинен враховувати дію зовнішніх сил, які можуть вплинути на організацію. Зовнішні сили або зовнішні фактори — це речі, на які компанія не має прямого впливу; однак це можуть бути речі, які можуть позитивно чи негативно вплинути на людські ресурси. (рис. 2.3)

Зовнішні фактори можуть включати:

- Глобалізація;
- зміни трудового законодавства;
- витрати на охорону здоров'я;
- очікування співробітників;
- різноманітність робочої сили;
- зміна демографічних показників робочої сили;
- звільнення та скорочення штатів;
- використовувана технологія, наприклад бази даних кадрів;
- збільшення використання соціальних мереж для поширення інформації серед співробітників.

Наприклад, нещодавня тенденція щодо гнучкого графіка роботи (що дозволяє працівникам встановлювати власні розклади) і дистанційної роботи (що дозволяє працівникам працювати з дому чи віддаленого місця протягом визначеного періоду часу, наприклад, один день на тиждень) є зовнішніми факторами, які вплинули на HR. HRM має знати про ці зовнішні проблеми, щоб вони могли розробити політику, яка відповідає не лише потребам компанії, але й потребам окремих людей. [18]

Один із способів дізнатися про зовнішні сили — зовнішні конференції, різні статті та круси. Наприклад, веб-сайт Товариства управління людськими ресурсами, SHRM Online¹, не лише містить оголошення про роботу в цій галузі, але й обговорює багато сучасних питань людських ресурсів, які можуть допомогти керівнику приймати кращі рішення, коли йдеться про управління людьми.



Рисунок 2.3 – Зовнішні фактори, що впливають на управління трудовими ресурсами (HRM)

Розуміння ключових зовнішніх факторів є важливим для успішного кадрового спеціаліста. Це дозволяє спеціалісту мати можливість приймати стратегічні рішення на основі змін у зовнішньому середовищі.

2.3 Метрики для оцінки успішності HR-процесів

Ефективність розробки, впровадження та функціонування HR-процесів оцінюється через вимірювання того, наскільки дії та діяльність відділу HR ефективні для бізнесу. Високоєфективна команда HR відіграє важливу роль у сприянні розвитку та масштабування компанії, особливо тому, що керівники HR беруть участь у формуванні загальних бізнес-рішень.[17]

Наприклад, ефективно розроблена та реалізована стратегія найму та адаптації може допомогти залучити найкращі таланти, що призведе до підвищення продуктивності та, отже, прибутку. Подібним чином динамічна система управління продуктивністю дозволяє менеджерам і співробітникам відстежувати прогрес і продуктивність, вдосконалюватися та досягати цілей організації. Вимірювання ефективності управління персоналом важливо з кількох причин:

1. Забезпечення ефективного використання ресурсів: вимірювання ефективності роботи HR-відділу, надає інформацію про те, наскільки ефективно та рентабельно підприємство використовує свої ресурси найголовніші ресурси – час та гроші. Виявлення неефективності дає змогу покращити їх або усунути.[19]
2. Планування робочої сили та бюджету: щоб зрозуміти, наскільки ефективна HR-команда на підприємстві, необхідно відстежувати та аналізувати різні показники. Ці показники допоможуть спланувати, як виглядатиме структура трудових ресурсів у майбутньому, і вжити заходів для планування стратегії та бюджету відповідно.

3. Розуміння загального впливу HR менеджменту: вимірювання ефективності HR також допоможе візуалізувати та продемонструвати загальний вплив відділу кадрів на підприємство.

Щоб виміряти ефективність роботи відділу управління персоналом, потрібно встановити відповідні показники. Вибрані показники залежатимуть від ключових потреб бізнесу. Наприклад, варто відстежувати такі показники, як якість найму та вартість найму, якщо потрібно зрозуміти ефективність процесу найму. Якщо важлива оцінка, ефективності використання кадрового бюджету, варто розглянути витрати на персонал на одного працівника та ефективність навчання з точки зору рентабельності інвестицій.[20]

Приклади показників оцінки ефективності роботи HR-відділа, які найчастіше використовують у IT компанія:

1. Employee Net Promoter Score (eNPS) (“Оцінка чистого промоутера співробітника”) – це показник, який дає змогу виміряти, наскільки ймовірно, що співробітники рекомендуватимуть компанію іншим, як чудове місце для роботи. Основою eNPS є запитання: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нашу компанію як місце роботи?» Співробітники оцінюють його за шкалою від 0 до 10 в опитуванні.

- Від 9 до 10 – працівники-промоутери, щасливі та мотивовані співробітники;
- від 7 до 8 – пасивні співробітники, які задоволені, але не захоплені компанією;
- від 0 до 6 – незадоволені працівники.

$$eNPS = \%happy\ workers - \%sad\ workers, \text{ де}$$

%happy workers – працівники промоутери, %;

%sad workers – незадоволені працівники, %.

Як правило, хороша оцінка становить від 10 до 30%, а все, що перевищує 30%, вважається відмінною. Опитування eNPS може допомогти оцінити, наскільки щасливі чи незадоволені співробітники, точно визначити кроки, які HR може вжити для покращення цих результатів, і вжити заходів. Співробітники швидко відповідають, а опитування може бути розповсюджене через будь-який канал зв'язку з низькими витратами.

2. Коефіцієнт залучення – це частка співробітників, які залучені своєю роботою на підприємстві.[18] Деякі з найпростіших способів відстеження рівня залученості — це збір відгуків під час особистих зустрічей, інтерв'ю щодо перебування та виходу з компанії, але також можна створити опитування, що може складатися з таких питань:

- Ви щасливі на роботі?
- Чи отримали ви достатню підготовку, щоб виконувати свою роль?
- Чи хороші у вас стосунки з колегами?
- Чи рекомендували б ви цю компанію як роботодавця іншим?

До кожного запитання слід застосовувати середньозважену оцінку, де максимальний бал, який може отримати працівник, становить 10.

Розрахунок може відбуватися шляхом обчислення індивідуальних відповідей (розраховується сума балів, якою працівник оцінив підприємство), або узагальненого балу за кожним запитанням окремо, або загальний показник усіх питань. Далі обчислюється відсоток досягнення компанією відносно максимальної оцінки.

Відповідно до аналізу Gallup, зацікавлена команда матиме нижчий рівень плинності кадрів і на 21% вищу прибутковість. [16]

Низький рівень залученості може вказувати на слабкі місця у процесах найму, адаптації та навчання та допоможе почати їх усунути. Так само залученість співробітників покаже, хто є зірковими гравцями — тими, хто готовий докладати додаткового часу, зусиль і уваги до своєї роботи та готовий вийти за межі бізнесу.

3. Коефіцієнт плинності кадрів

Рівень плинності працівників означає швидкість, з якою працівники залишають організацію. Звільнення може бути добровільним і вимушеним.

$$ETR = E(left)/E(total) * 100, \text{ де}$$

ETR – коефіцієнт плинності кадрів, %;

$E(left)$ – кількість працівників, що припинили співпрацю з компанією;

$E(total)$ – середньоспискова чисельність працівників у компанії.

Середні показники плинності істотно відрізняються в різних галузях. Наприклад, річна плинність кадрів у розмірі 50% не вважатиметься поганою в секторах швидкого відтоку, таких як кол-центри чи роздрібна торгівля.

Рівень плинності є важливим показником для відстеження, оскільки він може відображати культуру компанії та поточні кадрові процеси. Чи мають працівники те, що їм потрібно для роботи? Чи вітають нових співробітників керівники та колеги та чи інтегрують їх у команди? Чи підтримує компанія справедливу оплату праці та чи пропонує конкурентні переваги, які цінують співробітники?[18]

4. Рівень утримання працівників

Коефіцієнт утримання співробітників показує кількість співробітників, які залишаються в організації протягом встановленого періоду, порівняно із загальною кількістю співробітників, які працювали в ній протягом цього часу і обчислюється за формулою:

$$ERR = \frac{E(total) - E(left)}{E(total)} * 100$$

Коефіцієнт утримання співробітників є значущим показником здатності компанії утримувати стабільну робочу силу, а також одним із найважливіших кадрових показників. Це допомагає відділам кадрів аналізувати та налаштовувати свої стратегії залучення та утримання талантів. Знання рівня утримання співробітників може допомогти зменшити витрати компанії, підвищити продуктивність і залученість співробітників, а також вирішити проблеми з наймом.

5. Ефективність навчання

Ефективність навчання вимірює, як конкретна навчальна програма впливає на знання, навички та результативність працівника та як це, у свою чергу, впливає на ефективність компанії. Можливо оцінити ефективність навчання за допомогою тестів або оцінок після навчання, особистих обговорень, опитувань і анкет.[12]

Важливо визначити цілі тренінгу та те, як буде вимірюватись ефективність тренінгу до початку тренінгу.

Вимірювання ефективності навчання може допомогти оцінити, наскільки корисні поточні пропозиції навчання та як можливо їх покращити. Підприємства інвестують багато ресурсів у навчальні програми; тому дуже важливо уважно стежити за ними, щоб побачити, що працює, що не працює і чому.[13]

Більш ефективне навчання призводить до кращої продуктивності та задоволеності співробітників, покращення морального духу команди та вищої рентабельності інвестицій.

Знання того, як виміряти ефективність HR-відділу, допомагає кожній компанії визначити, на чому потрібно зосередитися, щоб створити кількісно вимірний вплив і збільшити цінність відділу у загальній структурі підприємства.

Розділ 3. Шляхи удосконалення HR-процесів на ТОВ “Майндкей” та оцінка її ефективності

3.1 Аналіз ефективності HR-процесів ТОВ “Майндкей” та формулювання шляхів їх удосконалення

Кодровий склад ТОВ “Майндкей” створений чотирма основними напрямками діяльності: комерційний, виробничий, фінансово-стратегічний та кадровий (рис 3.1). [1]



Рисунок 3.1 – Кадровий склад ТОВ “Майндкей” в залежності від напрямків діяльності

Підприємство регулярно здійснює аудит ефективності діяльності HR-відділу за показниками, розглянутими у попередніх розділах.

1. Employee Net Promoter Score (eNPS) (“Оцінка чистого промоутера співробітника”) – цей показник оцінюється у компанії кожні півроку: створюється анонімний опитувальник, який заповнює кожен працівник компанії та аналізується HR-відділом, при цьому працівники залишають не лише оцінку по 10-тибальній шкалі, але й залишають коментар з поясненням, чому була поставлена саме така оцінка. За останні 2 роки цей показник показує позитивну динаміку збільшення (рис. 3.2), що пояснюється впровадженням та покращенням HR-процесів, компанія активно підтримувала працівників під час кризових явищ (надавала допомогу у релокації, додаткові грошові бонуси, психологічна підтримка). Найбільше працівники хотіли повернутися у офіс та більше офлайн зустрічей.

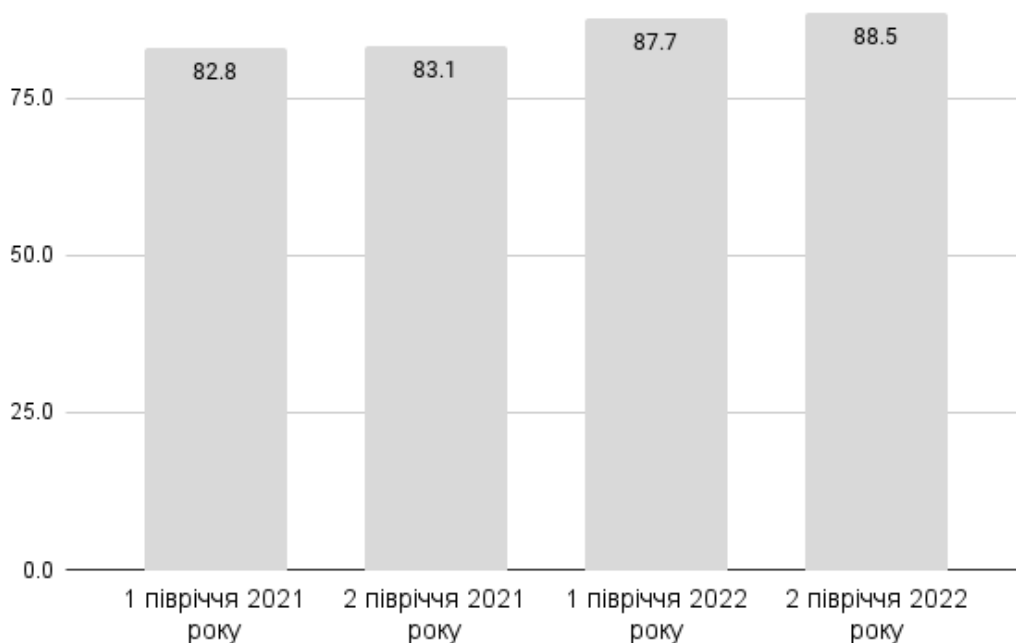


Рисунок 3.2 – Динаміка зростання показника eNPS за 2 роки

2. Коефіцієнт залученості – цей показник оцінюється у компанії кожні півроку: створюється анонімний опитувальник, який заповнює кожен працівник компанії та аналізується HR-відділом, при цьому працівники відповідають на питання у форматі “так”/”ні”, де “так” – 1 бал у підсумковому розрахунку, а “ні” – 0 балів. Результати залученості продемонстровано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати оцінки залученості компанії “Майндкей” у 2 півріччі 2022 року

Питання	Сумарна оцінка працівників	Максимальна оцінка
Чи знаєш ти, чого очікує від тебе роботодавець?	36	36
У тебе є матеріали та інструменти, необхідні для якісної роботи?	36	36
У тебе є можливість щодня робити те, що ти вмієш найкраще?	32	36
За останні сім днів ти отримувал визнання чи похвалу за хорошу роботу?	20	36
Чи вважаєш ти, що твій керівник чи хтось на роботі дбає про тебе як про особистість?	32	36
Хтось на роботі сприяє твоєму розвитку?	24	36
Чи враховується твоя точка зору?	33	36
Місія та ціль MindK змушує тебе відчувати, що твоя робота важлива?	28	36
У тебе є друг на роботі?	32	36
За останні пів року хтось на роботі говорив із тобою про твої успіхи?	28	36

Продовження таблиці 3.1

Питання	Сумарна оцінка працівників	Максимальна оцінка
Минулого року у тебе були можливості вчитися та рости на роботі?	31	36
Загальна кількість балів	364	432
Оцінка залученості	84,3%	

За результатами цього аналізу спостерігається, що найбільш низькі бали компанія отримала у питаннях: “За останні сім днів ти отримував визнання чи похвалу за хорошу роботу?” та “Місія та ціль MindK змушує тебе відчувати, що твоя робота важлива?”. Це свідчить про те, що компанія повинна посилити соціально-психологічні методи управління персоналом та залучити більше індивідуальних та групових подяк. Пропонується додати повідомлення з подяками окремим працівникам кожного тижня за ефективно виконану роботу та прояснити для працівників головеу місію та ціль компанії, а також виокремити, яка роль кожного окремого працівника у досягненні цієї мети.

3. Коефіцієнт плинності кадрів також обчислюється у компанії кожні півроку:

$$ETR = 16/72 * 100\% = 22,2\%$$

Важливо розуміти, які причини припинення співпраці з цими працівниками і відповідно коригувати HR-стратегію. Основна причина звільнень на поточний момент – це звільнення по ініціативі компанії через недостатність *hard skills* (технічних знань та відповідного професійного досвіду). Цю ситуацію можливо виправити запровадивши *Score Card* – спеціальна оціночна карта, яку заповнює технічний інтерв'юер на етапі

відбору кандидатів. Ця карта включає в себе максимально деталізовану інформацію у формі чек-листу про те, якими знаннями, навичками, який досвід повинен мати спеціаліст, для того, аби отримати пропозицію по співпраці.

4. Рівень утримання співробітників також обчислюється у компанії кожні півроку:

$$ERR = (72 - 16) / 72 * 100\% = 77,8\%$$

Такий рівень утримання співробітників є прийнятним для ІТ компанії, проте завжди потребує покращення, оскільки найбільш цінним ресурсом компаній цього типу є саме людський капітал.

Загалом HR менеджмент у компанії, згідно до показників, розвинутий на досить високому рівні, проте існує ряд покращень, які можна застосувати для підвищення ефективності діяльності компанії, серед них:

- Посилення соціально-психологічних методів управління персоналом та залучення індивідуальних та групових подяк за ефективно виконану роботу. Пропонується додати повідомлення з подяками окремим працівникам кожного тижня за ефективно виконану роботу та прояснити для працівників головну місію та ціль компанії, а також виокремити, яка роль кожного окремого працівника у досягненні цієї мети;
- розробка та впровадження Score Card (спеціальна оціночна карта) для основних позицій у компанії, яка дозволить найбільш розгорнуто зрозуміти розвинутість технічних знань та досвіду спеціаліста та на її основі побудувати план розвитку працівника та його основні KPI протягом випробувального терміну;
- введення системи цифровізації та автоматизації HR-процесів:

Human Resources Information System (HRIS) – це спеціальна CRM-система, що дозволяє ефективно управляти кадровим складом підприємства. Така система обов'язково має працювати у комплексі та покривати основні моменти пошуку, підбору, прийняття рішення стосовно кандидата, залучення та лояльність персоналу, програми навчання та розвитку працівників, оцінку ефективності їх роботи, призначення винагороди та додаткових бонусів, мотивації, підтримки належних відносин з кожним членом команди та забезпечення безпеки даних за допомогою застосування програм цифровізації та автоматизації.

Майже всі розвинуті підприємства усіх галузей використовують системи для цифровізації та автоматизації процесів управління трудовими ресурсами, оскільки важливо мати складну систему, що показуватиме оперативну та актуальну інформацію по кожному кандидату, співробітнику, відділу або підрозділу, яка зможе оцінювати залученість, збирати feedback від співробітників для аналізу задоволеності, вести облік по робочих годинах, відпустках і лікарняних в рамках однієї системи.

І вже існують технологічні можливості управління повсякденними процесами управління кадровими ресурсами, які надають зручне програмне забезпечення для менеджерів та співробітників компаній, що також дозволяють мінімізувати рівень бюрократії у компанії та зробити ці процеси більш прозорими для кожного співробітника.

3.2 Оцінка ефективності цифровізації та автоматизації HR-процесів

Цифровізація та автоматизація HR-процесів звільняє близько 40% робочого дня HR-фахівців. Це означає, що працівник зможе приділяти більше ресурсів стратегічним завданням — рекрутингу, адаптації,

навчанню співробітників та супроводу їхньої роботи в компанії, а співробітники почуватимуться стабільно, таким чином, що прогнозується зниження показника плинності кадрів на 15%, що зменшить час та ресурси для пошуку нових спеціалістів у компанію.

Розрахуємо вартість пошуку та найму 1-го спеціаліста рівня middle (середній спеціаліст) до компанії “Майндкей”:

- Рекрутер з достатнім рівнем досвіду, усередньому закриває технічну вакансію за 1-2 місяці. Заробітна плата рекрутера у місті Суми становить ставка \$900 за місяць, проте рекрутер паралельно може працювати над 3-ма вакансіями, тому на 1 вакансію приблизно витрачається \$300 за місяць. А також рекрутер отримує додатковий бонус у розмірі \$500 за закриття вакансію рівня middle. Для роботи рекрутера потрібні додаткові онлайн інструменти, що коштують \$200 на місяць на 1 рекрутера, одже на 1 вакансію припадає \$66.7. Таким чином, витрати на роботу рекрутера за 2 місяці становлять \$734.
- Приблизно 10 кандидатів можуть відгукнутися на відкриту вакансію, ці спеціалісти обов’язково проходять співбесіду з рекрутером та з технічним директором. Співбесіда з технічним директором триває близько 1 години, а погодинна ставка технічного директора складає \$25. Таким чином, витрати на час технічного директора, що потрібен для закриття 1 вакансії, становить ще \$250.
- Наступний етап відбору передбачає спілкування кандидатів з директором компанії, інтерв’ю аналогічно триває близько 1ї години, час директора коштує \$50, а в середньому до цього етапу проходять 3 кандидати. Таким чином, витрати на цьому етапі становлять \$150.
- Після вибору найбільш підходящого кандидата та прийняття ним оферу є етап прийняття на роботу (онбординг) та передача повноважень та технічної інформації. На цьому етапі бере участь

технічний лід, на ознайомлення та адаптацію 1 співробітника витрачається близько 25 годин за перший місяць. Вартість 1 години Tech Lead становить \$20. Таким чином, це ще додаткові \$500 на адаптацію нового співробітника.

Отже, вартість залучення одного Middle спеціаліста до компанії коштує:

Витрати на залучення = \$734 + \$250 + \$150 + \$500 = \$1 634.

Після впровадження системи цифровізації та автоматизації у компанії, прогнозується, що показник плинності кадрів знизиться на 15%, що дозволить утримати у компанії додатково 11 співробітників щороку та допоможе знизити витрати на пошук нових спеціалістів на заміну звільненим.

Всередньому вартість запровадження HR-системи у компанію коштує \$3 500 щороку та необхідний додатковий бюджет на налаштування цієї системи, на це потрібен 1 місяць постійної роботи HR-менеджера: заробітня плата якого, у середньому у місті Суми, становить \$700.

Таким чином, загальні витрати на запровадження такої системи у першому році складуть \$4 200 і кожен наступний рік складатиме \$3 500.

Розрахуємо економічний ефект запровадження такої системи:

$$E_t = B_t - C_t, \text{ де}$$

E_t – економічний ефект від реалізації проекту, \$

B_t – очікувані результати після впровадження, \$

C_t – витрати, необхідні для реалізації проекту, \$

$$E_t = (11 * \$1 634) - \$4 200 = \$17 974 - \$4 200 = \$13 774$$

Таблиця 3.2 – Показники результатів впровадження системи цифровізації та автоматизації HR-процесів у компанії “Майндкей”

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1. Витрати на HR систему, \$ на рік	4200	3500	3500
2. Економія бюджету на пошук співробітників, \$ на рік	17 974	17 974	17 974
3. Інфляція, %	10	10	10

Розрахуємо економічний прибуток:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} + \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t}$$

$$NPV = \left(\frac{17.974}{(1+0.1)} + \frac{17.974}{(1+0.1)^2} + \frac{17.974}{(1+0.1)^3} \right) - \left(\frac{4.2}{(1+0.1)} + \frac{3.5}{(1+0.1)^2} + \frac{3.5}{(1+0.1)^3} \right) =$$

$$= (16.34 + 14.85 + 13.5) - (3.82 + 2.89 + 2.63) = 44.69 - 9.34 = 35.35$$

Індекс рентабельності інвестицій:

$$PI = \frac{44.69}{9.34} = 4,78$$

Термін окупності проекту:

$$T = \frac{9.34}{44.69} = 0,2 \text{ (року)} = 2 \text{ місяці } 15 \text{ днів}$$

Враховуючи 1 місяць на введення в експлуатацію, період окупності проекту складатиме 3,5 місяці.

Результати розрахунків говорять про те, що впровадження системи цифровізації та автоматизації HR-процесів у цій компанії є надзвичайно привабливими і для фінансової сторони (NPV перевищує 0, рентабельність складає 478%, а сам проєкт окупиться вже за 3,5 місяці), і позитивно вплине на мотивацію персоналу та на її ефективність.

Висновки

Кожне підприємство протягом своєї діяльності має особливу увагу звертати на умови мінливого зовнішнього середовище, оскільки саме воно є джерелом як позитивних, так і негативних змін, що змущують підприємство адаптуватись та реагувати відповідним чином на них.

Підтримувати ефективну роботу на підприємстві, досягати поставлених цілей допомагає інструмент управління кадровими ресурсами підприємства, бо саме ці ресурси безпосередньо впливають на виконання цілей, через розробку, впровадження та реалізацію операційних планів роботи. Протягом роботи, було встановлено, що для ефективних HR-процесів у компанії важливо комбінувати різноманітні методи управління персоналом, звертати особливу увагу на кращі практики інших компаній та впроваджувати зміни у процеси тільки із залученням працівників керівного рівня.

На прикладі ТОВ “Майндкей”, аутсорсингової ІТ компанії, було проведено аналіз основних HR-процесів, розглянуто метрики, що допомагають визначити їх ефективність та залежно від становища цих показників, були запропоновані методи покращення існуючого стану. Варто відмітити, що підприємство має достатньо структуровану та організовану HR-стратегію, проте нові практики та підходи дозволять покращити існуючий стан та підвищити ефективність діяльності усього підприємства. Було з’ясовано, що цифровізація та автоматизація дозволить компанії знизити плинність кадрів на 15%.

Результати розрахунків говорять про те, що впровадження системи цифровізації та автоматизації HR-процесів у цій компанії є надзвичайно привабливими і для фінансової сторони (NPV перевищує 0, рентабельність складає 478%, а сам проєкт окупиться вже за 3,5 місяці), і позитивно вплине на мотивацію персоналу та на її ефективність.

Список використаної літератури

1. Офіційний сайт компанії «Майндкей». [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.mindk.com/>
2. Інформаційний ресурс «DOU». [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://dou.ua/>
3. Павленко О.О. Аналіз ефективності роботи персоналу як елемент бізнес-процесу підприємства / О.О. Павленко, І. О. Максименко, Є.В. Лапін, В.О. Касьяненко // Вісник СумДУ, 2019. - № 1. - С. 77-81
4. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? // Стандартизація. Сертифікація. Якість. - 2009. - № 2. - С. 39-42
5. HRM-трансформація: чого очікувати в найближчому майбутньому? BDO Україна : веб.сайт. URL: <https://www.bdo.ua/ru-ru/blog/consulting/december-2020/hrm-transformation>
6. Говядкін І. Є. Структура та користувачі HRM-системи / І. Є. Говядкін // Управління персоналом. - 2018. - №3. - С. 64- 67.
7. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом : навчальний посібник / В. С. Пономаренко, І. В. Журавльова, І. Л. Латишева. — Харків : Вид. ХНЕУ, 2018. – 336 с.
8. Василів В. Інформаційні системи менеджменту персоналу: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 148 с. 7. Седікова І. О. Дослідження асиметрії інформації на зерновому ринку // Науково-виробничий журнал
9. Дзюба В. Зрубати дерево файлів: як вибрати та впровадити HRM-систему. URL: <https://happymonday.ua/hrmsystema-yak-vybraty-ta-vprovadyty>
10. Найкраще програмне забезпечення для управління персоналом «все-в-одному» для управління персоналом. URL: <https://peopleforce.io/>

11. Козак К. Б., Корсікова Н. М. Древова В.В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих Covid-19 // Наукові перспективи. 2021. № 2(8). С.107-124

12. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах діджиталізації економіки. Вісник КНТЕУ. 2019. № 5. С. 23–32.

13. Вдовиченко Ю.В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 79–82.

14. Мельник К.Г., Воржакова Ю.П. Діджиталізація управління бізнес-процесами. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 23 квітня 2020 р. Київ, 2020. С. 52–53

15. Шестакова А.В. Стан та напрями розвитку персоналу аграрних підприємств в умовах цифрової економіки. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2(58). С. 27–29.

16. Як цифрова трансформація допоможе розвитку вашої організації? Terrasoft. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation>

17. Андрушків Б. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/8623/c.91-97.pdf?sequence=1>

18. Копішинська К. О., Топунова В. Ю. Принципи управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в XXI столітті: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 26 жовтня 2021 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2021. Ч. 1.С. 55-56.

19. Інформаційне агентство «Інтерфакс Україна»: Цифрова трансформація бізнесу: як це роблять компанії в Україні? URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/640817.html>.

20. Войтко С. В. Управління проєктами та стартапами в Індустрії 4.0 : підручник / С. В. Войтко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 200 с.

21. Купріяновский В. П., Синягов С. А., Добринін А. П. ВІМ - Цифрова економіка. Як досягли успіху? Практичний підхід до теоретичної концепції. Частина 1. Підходи та основні переваги ВІМ // International Journal of Open Information Technologies, 2016. № 3.

22. Грабауров В.А. Інформаційні технології для менеджерів. М: Фінанси і статистика, 2016 – 23 с.

23. Паршина О. А., Косарев В. М., Паршиню Ю. І. Інформаційні системи і технології в менеджменті : навч. пос. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2011. 260 с.

24. Калач Г.М. Моделі оцінки бренду в умовах цифровізації бізнесу. Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць. 2020. Вип. 27. С. 26–30.

25. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

26. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем / В. І. Вороненко та ін. //Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

27. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>

28. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

29. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

30. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

31. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

32. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

33. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

34. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

35. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янка, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.

36. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

37. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

38. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

39. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

40. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

41. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 76 с.
URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162013.pdf>

42. Фундаментальні основи фазового переходу до адитивної економіки: від проривних технологій до інституційної соціологізації рішень. Розробка концепції фазового переходу до адитивної економіки :

звіт про НДР (проміжний) / кер. Л. Г. Мельник. Суми : СумДУ, 2021. 78 с.
№ 0121U109557. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89091>

43. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnyska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>

44. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274
<https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

45. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

46. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

47. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

48. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

49. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

50. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumo 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

51. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

52. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

53. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in ukraine. Mechanism of an Economic

Regulation, (1-2(95-96), 7-13. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

54. Tu, Y.-X., Kubatko, O., Karintseva, O., Piven, V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. *International Journal of Environment and Pollution*, 2022, 69(1-2), pp. 112–129

55. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

56. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. *J. International Journal of Global Environmental Issues*, 19(1-3), P. 129–142
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>