

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА**  
**АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ PERFORMANCE  
MANAGEMENT В КОМПАНІЇ»**

Виконала: здобувач вищої освіти  
4-го року навчання,  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Леньова Катерина Володимирівна

Керівник Романченко Н.В.

к.е.н., доцент

Рецензент \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**  
**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**Освітній ступінь «Бакалавр»**  
**Спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОП «Менеджмент»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ К.В. Пічик  
« \_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
**Леньовій Катерині Володимирівні**

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема роботи – «Формування ефективної системи performance management в компанії» та**

**керівник роботи: Романченко Наталія Володимирівна**  
**к.е.н., доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом**  
*(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)*

затвердженні наказом НаУКМА від « \_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р. № \_\_\_\_\_.

**2. Строк подання студентом роботи « 13 » травня 2024 р.**

**3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, фінансова та нефінансова звітність підприємств, статистичні збірники.**

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:**







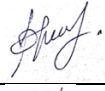
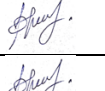
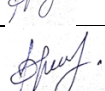
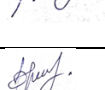
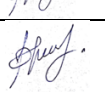
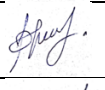


**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ PERFORMANCE MANAGEMENT В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ADOBE INC.**

**РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДОВИХ PERFORMANCE MANAGEMENT В ОРГАНІЗАЦІЇ ADOBE INC.**

**5. Перелік графічного матеріалу: 15 таблиць, 15 рисунків, 2 формули, 3 додатки.**

## ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника
1	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	30 жовтня	
2	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	28 листопада	
3	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	18 грудня	
4	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	20 березня	
5	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	20 березня	
6	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень квітень	квітень	
	<b>Розділ 1</b> (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		20 березня	
	<b>Розділ 2</b> (аналітично-дослідницька частина)		14 квітня	
	<b>Розділ 3</b> (проектно-рекомендаційна частина)		28 квітня	
7	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 12 травня	12 травня	
8	Подання на зовнішню рецензію	з 13 травня	13 травня	
9	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 26 травня		
10	Підготовка супроводжувальних документів	до 26 травня		
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК		

Графік узгоджено «30» жовтня 2023 р.

Науковий керівник \_\_\_\_\_ Романченко Н.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)



Виконавець кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Леньова К.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ PERFORMANCE MANAGEMENT В ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Сутність та значення системи управління ефективністю персоналу .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Методи оцінки ефективності персоналу та підходи до їх реалізації в організації .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. Вітчизняний та закордонний досвід інтегрування системи performance management.....</b>	<b>18</b>
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ADOBE INC. ....</b>	<b>24</b>
<b>2.1. Організаційно-економічна характеристика організації та його позиціонування як роботодавця.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2. Аналіз персоналу та складових системи performance management організації .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3. Діагностика результативності системи оцінки ефективності персоналу Adobe Inc.....</b>	<b>43</b>
<b>РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДОВИХ PERFORMANCE MANAGEMENT В ОРГАНІЗАЦІЇ ADOBE INC. ....</b>	<b>49</b>
<b>3.1. Заходи щодо вдосконалення системи оцінки ефективності персоналу організації.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2. Оцінка економічної ефективності заходів з покращення управління персоналу Adobe Inc.....</b>	<b>56</b>
<b>3.3. Ризик-менеджмент: обґрунтування заходів удосконалення performance management системи організації на стратегічному рівні .....</b>	<b>60</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>64</b>

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 66**

**ДОДАТКИ..... 73**

## ВСТУП

*Актуальність обраної теми.* У сучасних умовах складної геополітичної та економічної ситуації бізнесу необхідно адаптуватися та ефективно управляти людським капіталом задля збереження та, зокрема, покращення позиції на ринку. Неабияким фактором ризику для компаній сьогодення є утримання персоналу, що спричинює зменшення виробітку. Недостатня обізнаність та низький рівень впровадження систем performance management українськими підприємствами спричиняють втрату конкурентоспроможності на ринку. Враховуючи поточну складну політичну та економічну ситуацію в Україні, зокрема російсько-українську війну та зниження бізнесових потужностей в країні, ефективна система performance management стає ключовим інструментом для збереження та зміцнення позицій на ринку. У цьому контексті важливо врахувати досвід великих міжнародних корпорацій, які успішно впроваджують та використовують сучасні підходи до управління ефективністю праці. Апробація закордонного досвіду у вітчизняних компаніях може сприяти підвищенню їхньої конкурентоспроможності та забезпечити стійкий розвиток у складних умовах ринкової нестабільності.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних засад, розробленні та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи performance management в компанії.

Завданнями роботи є:

- визначити теоретичні підходи до визначення поняття та сутності системи оцінки ефективності персоналу;
- проаналізувати методологічні засади формування та інтеграції системи оцінки ефективності працівника;
- дослідити та порівняти український та американський підходи впровадження та використання систем оцінки ефективності;
- надати техніко-організаційну характеристику Adobe Inc.;
- проаналізувати механізми управління персоналу компанії та її систему оцінки ефективності персоналу;

- оцінити ефективність наявної системи performance management Adobe Inc. з організаційного, соціального та економічного боків;
- виявити недоліки наявної системи оцінки ефективності персоналу Adobe Inc. та запропонувати пропозиції для їх вирішення;
- оцінити рівень зростання прибутковості від впровадження рекомендацій;
- розглянути ефективність пропозицій у вирішенні довгострокових ризиків Adobe Inc.

Об'єкт дослідження. процес формування та забезпечення ефективності системи performance management в компанії Adobe Inc.

Предмет дослідження. механізми забезпечення ефективності системи performance management в компанії Adobe Inc.

Методи дослідження. при написанні роботи використовувалися як загальнонаукові, так й спеціальні методи дослідження: методи спостереження та синтезу, метод порівняння, соціологічний метод, системний та економічний аналіз, статистичний метод, графічний метод тощо.

Практична новизна дослідження полягає у критичному та порівняльному аналізі системи оцінки ефективності персоналу компанії, завдяки чому автором було досліджено її ефективність та способи її збільшити. Висновки та рекомендації, визначені в ході дослідження, можуть бути використані вітчизняним підприємствами для удосконалення системи оцінки ефективності персоналу.

Апробація результатів дослідження. Тези дослідження було опубліковано на II Міжнародній науково-практичній конференції «МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОРИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ».

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дипломної роботи становить 76 сторінок. У дипломі містяться 15 таблиць, 15 рисунків, 2 формули, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 69 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ PERFORMANCE MANAGEMENT В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Сутність та значення системи управління ефективністю персоналу

Концепція управління ефективністю є однією з найважливіших і позитивних внесків у сферу управління людськими ресурсами (HRM) за останні роки. Термін performance management вперше ввели Бір і Ру в 1976 році. Проте лише в середині 1980-х років управління ефективністю визнали та почали втілювати в діяльність організації. [1, 2]

Система управління ефективністю персоналу лежить в основі успіху організації, слугуючи життєво важливим механізмом для оптимізації роботи працівників та досягнення стратегічних цілей. У динамічному середовищі сучасного бізнесу, де конкуренція є жорсткою та невинно продовжує зростати, а ресурси обмежені, управління ефективністю персоналу є обов'язковою вимогою для сталого зростання організації та підвищення її конкурентоспроможності. Враховуючи таке середовище, потреба у розвитку та утриманні висококваліфікованих працівників є першорядною для процвітання та виживання організації на ринку. [3]

Управління ефективністю, або performance management, широко пропагується як спосіб розвитку співробітників. [4, 5] У широкому сенсі сутність performance management полягає у виявленні, вимірюванні та розвитку ефективності окремих осіб і команд, а також узгодженні ефективності зі стратегічними цілями організації. Водночас варто виявити, що чіткого вітчизняного аналогу терміну «performance management» немає та скоріше існує в межах терміну «оцінка персоналу». При цьому останнє акцентує увагу саме на правильності поведінці та процесі, а не на ефективності, що слугує певним маркером: дисципліна є важливішою за

кінцевий результат. У табл. 1.1 розглянуто та порівняно зарубіжне трактування «performance management» з українським «оцінка персоналу». [4]

Таблиця 1.1

**Вітчизняні та закордонні підходи до визначення системи оцінки персоналу (performance management system)**

Автори	Підхід
Армстронг Барон	Як стратегічний та інтегрований підхід до забезпечення сталого успіху організації завдяки розвитку персоналу таким чином, щоб покращити групову та особисту продуктивність.
Флечер Вільямс	Як створення спільного бачення мети та цілей між організацією та персоналом, допомога працівникам зрозуміти та визнати свою роль та, таким чином, управляти та підвищувати ефективність як окремої особи, так і організації.
Шилдс	Як безперервна, орієнтована на майбутнє система, яка базується на залученні; як безперервний цикл встановлення критеріїв, моніторингу, зворотного зв'язку від керівників та працівників, формального оцінювання з багатьох джерел, діагностики та перегляду, планування дій і ресурсів для подальшого розвитку.
Балабанова Л.	Як визначення відповідності працівника займаній посаді, робочому місцю.
Хміль Ф.	Як виражений в усній або письмовій формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місій та цілей організації.
Петюх В., Данюк В.	Як процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Джерело: сформовано автором на підставі [6, 7, 8, 9, 10, 11]

Усі наведені вище визначення поділяють загальне розуміння системи управління ефективністю персоналу як процес покращення роботи та відповідно ефективності працівники завдяки різному наборі методів, як-от: постановка цілей, моніторинг та коучинг, вимірювання індивідуальної продуктивності, надання зворотного зв'язку, винагородження, розробка плану подальшого розвитку, налагодження комунікації (див. табл. 1.1). Однак існують деякі відмінності в тому, як кожне визначення підкреслює та акцентує певні аспекти процесу.

Наведені вище підходи до визначення системи performance management мають два основних вектори. Перший – стратегічна система орієнтована на мету та цілі організації. Такий підхід підтримують перш за все зарубіжні

науковці, які визначають систему performance management як складову досягнення глобальних цілей організації. Особливій уваги наділені групова та організаційна продуктивність, а також індивідуальному внеску окремого працівника. Відповідно однією з метою системи performance management є розвиток особистісного потенціалу, донесення та визначення ролі кожного працівника в досягненні успіху всієї організації. Відповідно така мета слугує додатковою мотивацією для співробітника завдяки розуміння своєї цінності. Зарубіжні підходи визначають і ряд практик в межах системи performance management, як-от: встановлення критеріїв оцінки, надання фідбеку, формального ґрунтовного оцінювання, базуючись на декількох джерел інформації, а також планування цілей та дій для особистісного розвитку в межах організації. Різницю між зарубіжними та вітчизняними підходами представлено на рис. 1.1.

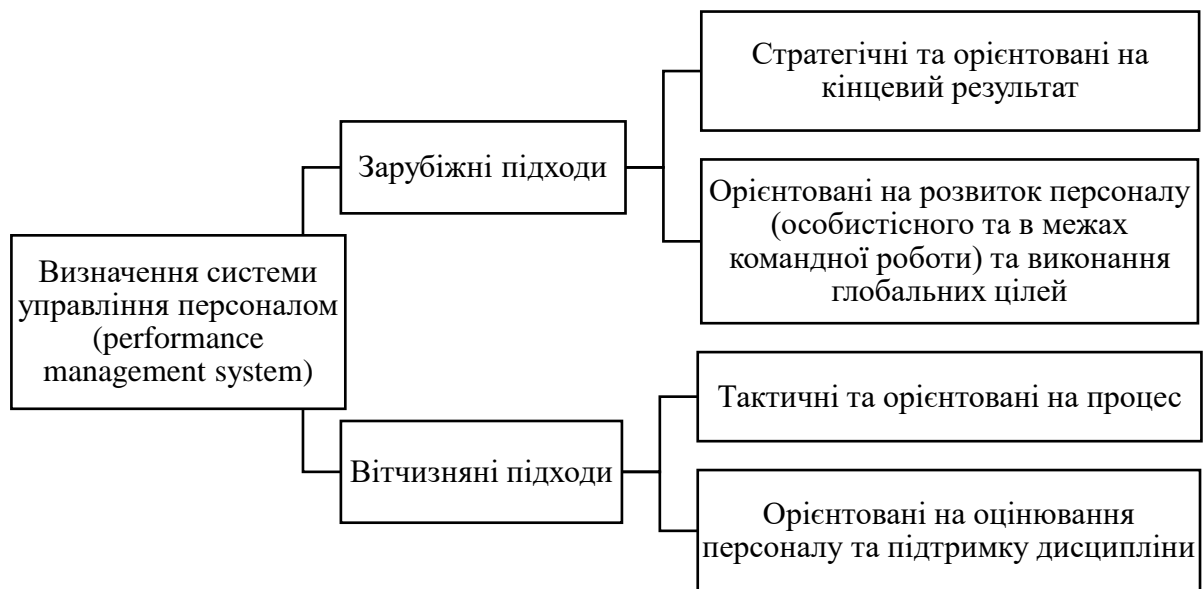


Рис. 1.1. Різниця зарубіжних та вітчизняних підходів

Джерело: сформоване автором

Другий вектор підтримують вітчизняні науковці, які визначають систему управління ефективністю персоналом як оцінку персоналу та концентрують увагу на ефективності взаємодії в межах професійної діяльності (див. рис. 1.1). Відповідно підтримують тактичний підхід та перш за все

орієнтовні на ефективність процесів: комунікація, поточна якість роботи, дисципліна, взаємодія організації та персоналу. Так, Хміль акцентує увагу, що оцінка діяльності співробітника також залежить від життєвої позиції, яка має відповідати місії організації. Тобто, необхідно оцінювати не тільки професійні навички працівника, а і його позицію. Балабанова, Петюх та Данюк у свою чергу трактують визначення персоналу як відповідність працівника обіймати певну посаду, не акцентуючи уваги на подальших висновках та наслідків. Такий акцент спрямовує радше на посилення до атестації працівників, ніж до системного вимірювання рівня та якості діяльності робітника, відповідно подальшої регуляції з цілями організації.

Оцінка персоналу та performance management є невід'ємними та фундаментальними складовими управління людськими ресурсами (HRM), оскільки вони дають змогу організаціям вимірювати та розуміти ефективність роботи працівників, забезпечувати зворотний зв'язок та визначати сфери та напрямки для вдосконалення. Добре розроблена та впроваджена програма управління ефективністю персоналу може мати значний вплив на успіх організації, включаючи підвищення продуктивності, покращення залученості працівників та підвищення ефективності. [12]

Управління ефективністю – це, звичайно, про ефективність. Важливо пояснити, що означає ефективність, тому що якщо її не можна визначити, її неможливо виміряти або керувати нею.

Існують різні погляди на те, що таке ефективність в межах управління людськими ресурсами. Її можна розглядати як запис, облік досягнутих результатів. Наприклад, ефективність можна виміряти кількістю продукції, виготовленої працівником за одиницю часу, або кількістю часу, затраченого на виготовлення одиниці продукції. [13]

З іншого боку, було також припущено, що ефективність – це поведінка, і її слід відрізнити від результатів, оскільки результати можуть не повністю демонструвати здібності персоналу через диференціацію організаційних системи. [14]

Однак більш повне уявлення про ефективність в межах управління людськими ресурсами досягається, якщо її визначати як поєднання поведінки та результатів. Ефективність у такому випадку означає як поведінку, так і результат. Поведінка походить від виконавця і перетворює виконання з абстракції на реальну дію. Поведінка є не лише інструментом для досягнення результату, а й результатом, і її можна оцінювати окремо від результату. [15]

Таким чином, замість вибору між процесом та результатом, необхідно враховувати як вклади (поведінку), так і виходи (результат) під час управління ефективністю команд та окремих осіб. Відповідно виникає потреба в поєднанні двох підходів: зарубіжного та вітчизняного; досягнення та процесу; стратегії та тактики. У межах неточності аналогів для зарубіжного терміну *performance management* з'являється також проблематика оцінювання ефективності, а саме визначення методів та інструментів. Такі методи, окрім оцінки персоналу, мають оцінювати і ефективність як таку: соціальну, економічну, організаційну та комплексну. Виникає також проблема унікальності таких систем, які великою мірою залежать від організаційної структури компанії.

## **1.2. Методи оцінки ефективності персоналу та підходи до їх реалізації в організації**

Аналізуючи методологічні засади ефективної системи *performance management*, неможливо пройти повз її основних складників. Так, Армстронг М. виділяє чотири ключові компоненти, які відповідно формують цикл та демонструють стратегічні цілі організації. [2]

Процес, визначений на рис. 1.2, повторюваний та відбувається переважно протягом року. Акцентом, визначеним в циклі Армстронга, є підпорядкування стратегічним цілям організації. Одним з принципів висунутої системи є її постійне вдосконалення зі зміною циклу, появою нових технологій, середовища як внутрішнього, так і зовнішнього, трендів тощо.

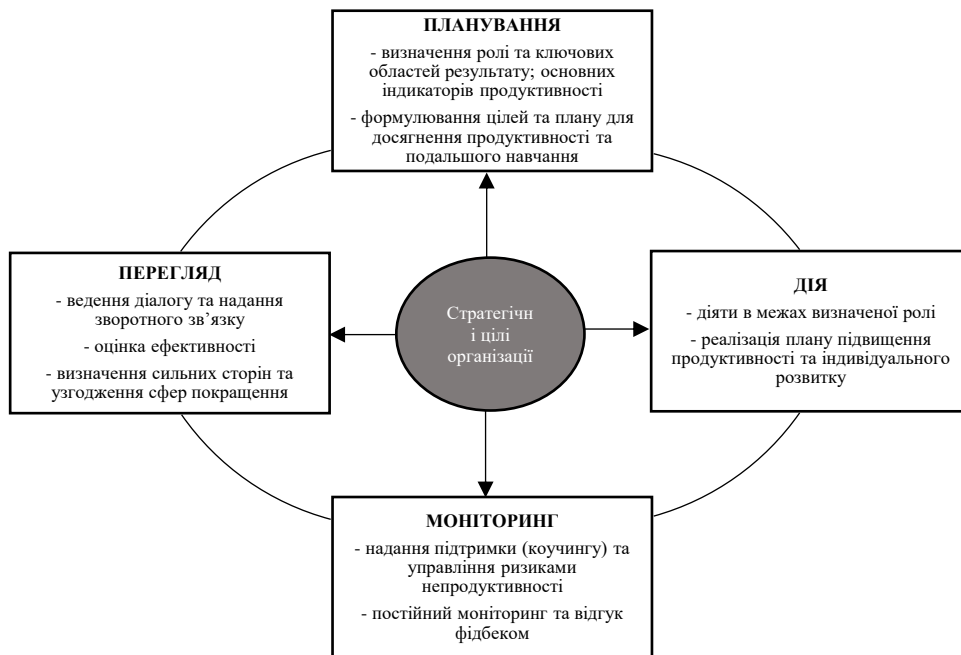


Рис. 1.2. Цикл системи управління ефективністю персоналом

Джерело: сформовано автором на підставі [2]

Такий цикл нагадує цикл постійного покращення (continuous improvement), який був визначений Демінгом. [16] У цьому і є сутність управління ефективністю персоналом. Серед інших цілей performance management system, які були визначені респондентами опитування e-reward 2014, є:

- покращити діяльність та ефективність організації;
- узгодити індивідуальні та організаційні цілі;
- розвивати культуру продуктивності шляхом мотивації та залучення співробітників, визначення їх особистого потенціалу;
- підвищення індивідуальної продуктивності, узгодити індивідуальну поведінку з цінностями організації, зміцнити корпоративну культуру;
- створити основу для розвитку персоналу шляхом релевантного та ефективного навчання та програм, що визначаються потребами як організації, так і працівників. [17]

Маючи диференційованість цілей та мети існування серед усієї кількості організації, можна зазначити, що цикл системи управління ефективністю

Армстронга є адаптивним та змінюваним залежно від бажаного результату, а також залежно від обраного підходу управління. Відповідно часом певні етапи циклу мають більшу вагу, та не останню роль відіграє корпоративна культура організації. Так, згідно з дослідженням Фредеріка Лалу існує п'ять основних парадигм мислення в межах управління організацією. [18] Проілюструємо як змінюються риси та акценти системи performance management зі зміною кольору парадигми.

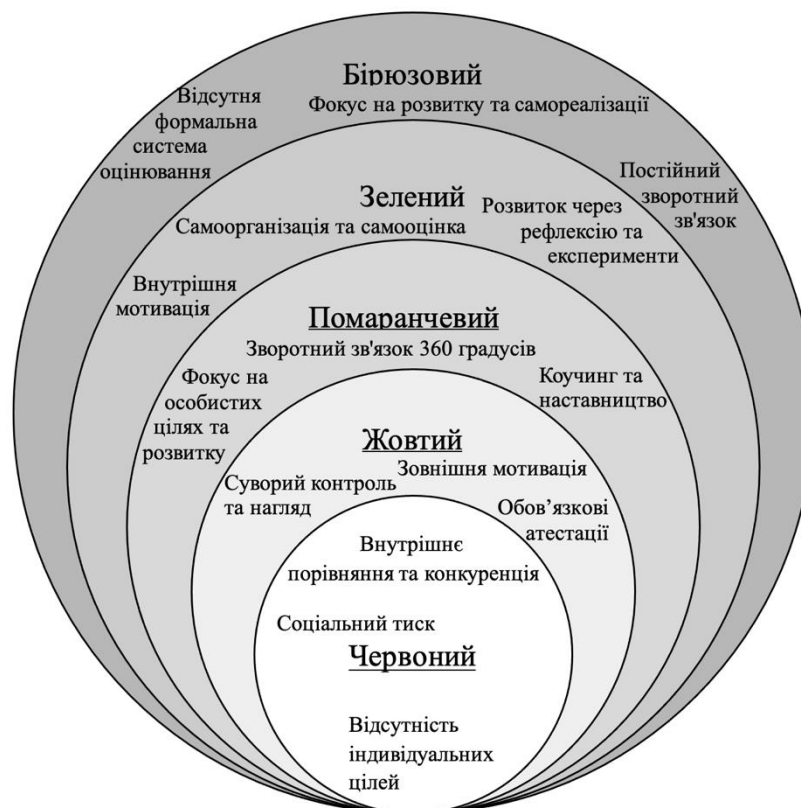


Рис. 1.3. Принципи системи управління ефективністю згідно з парадигмами мислення

Джерело: сформовано автором на підставі [18]

Можна ствердити, що з розвитком парадигми мислення організації, принципи управління ефективністю еволюціонують у бік саморефлексії, самоаналізу, відсутності «босу» як категорії «страху та влади». Індивіди починають сприймати працю та відповідно продуктивність як власний

розвиток, вольове рішення, а не вплив зовнішніх обставин, як-от: страх звільнення, покарання, приниження тощо (див. рис. 1.3).

Кожна складова, як і було зазначено вище, є адаптивною, відповідно не є догмою до виконання. Етапи циклу також мають ряд методів та інструментів, які використовуються в межах покладених тактичних завдань, як-от: визначити подальший план дій та розвитку або сформулювати ролі для кожного індивіду. Варто зазначити, що ряд завдань не є кінцевими або повторюваними з часом, а є постійними як, наприклад, моніторинг. У таблиці 1.2 наведені методологічні засади складових циклу, а також інструменти, які можна застосовувати задля досягнення завдань.

Таблиця 1.2

### **Методологічні засади та інструменти етапів циклу системи управління ефективністю персоналом**

Етап	Методологічні засади та інструменти
Планування	Постановка цілей за такими системами як SMART, OKR, KPI. Використання сучасного методу оцінювання персоналу Management By Objectives (MBO). Використання понятійних апаратів методу Work standards approach для визначення ролі.
Дія	Проведення навчання, нерідко можна зустріти евристичні оцінково-пошукові методи, як-от: проведення brainstorm сесії, ділової гри, сесії асоціацій та аналогій. Зустрічаються тренінг сесії, проводяться лекції та семінарські заняття, надається всебічні можливості для розвитку персоналу.
Моніторинг	Надання консультації, проведення коуч-сесії, відбувається «накопичення» первинної інформації щодо продуктивності завдяки спостереженню, опитуванню, двобічного фідбеку. Етап моніторингу також може відбуватися шляхом контролю досягнення поточних завдань та цілей, виконання плану організації, наприклад, у кількості чи якості виробленої продукції.
Перегляд	Використання сучасних та традиційних методів оцінки персоналу: Ranking, Graphic rating scales, Check lists, Critical incidents, BARS. Надання однобічного або усестороннього фідбеку (360-degree feedback). Здебільшого використовуються евристичні методи оцінки, наприклад, ранжування, порівняння, експертна оцінка, типування, анкетування чи інтерв'ювання.

Джерело: сформовано автором на підставі [2, 4]

Таким чином правильна та ефективна система performance management тим чи іншим чином складається з чотирьох основних етапів та є циклічною.

Одним з характерним результатом системи є процес оцінювання персоналу (перегляд), який у свою чергу є фундаментом для першого етапу (планування) та фігурує визначальним аспектом для побудови подальших цілей (див. табл. 1.2).

Під час кожного етапу за умови впровадження системи управління ефективністю персоналу організацією використовуються різні інструменти та методи, наявність яких зумовлена перш за все внутрішнім середовищем, адже згідно з нормативно-правового колу законодавства України єдиним поняттям до категорії управління ефективністю слугує «атестація працівників». Атестація проводиться за наглядом комісії та не частіше ніж один раз на три роки. Варто наголосити, що подібна атестація проводиться виключно в присутності працівника, що унеможливорює постійний моніторинг якості роботи співробітників на законодавчому рівні. Відповідно система управління ефективністю не має змісту на законодавчому рівні та є виключно рішенням організації. [19, стаття 11]

Персонал – один з головних ресурсів організації. Саме він є об'єктом системи performance management, а тому фундаментом для впровадження системи є правильне використання людського ресурсу. Так, визначення ефективності управління персоналом підприємства та надання комплексної оцінки полягає в економічному, соціальному, організаційному аналізах ефективності.

Аналіз економічної ефективності управління персоналом можна провести завдяки відсотковому співвідношенню витрат, необхідних для забезпечення компанії компетентним персоналом та результатів, отриманих від його діяльності. За результат діяльності зазвичай позначають обсяг виготовленої продукції (реалізованих товарів) або прибуток, а за витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань до централізованих фондів і витрати на соціальні заходи. [20] Окрім цього, для обрахунку економічної ефективності персоналу використовують рівень виробітку (продуктивності) праці на одного

працівника. Таким методом неможливо повністю оцінити економічну ефективність використання персоналу, проте є найбільш доступним та поширеним наразі.

Для визначення соціальної ефективності оцінюють задоволеність працівників роботою (аналізуються та оцінюються думки та реакція працівників на кадрову політику компанії та їхні власні обов'язки). Ці думки з'ясовуються за допомогою опитувань та інтерв'ю. Опитування охоплює широке коло тем, включаючи загальну задоволеність роботою та задоволеність конкурентоспроможністю на ринку. [20]

Для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства перш за все визначають плинність кадрів, що свідчить про рівень стабільності трудового колективу організації. Високий рівень є результатом незадоволення працівників побутових умов, організації роботи, недотримання визначених робочих процесів, корпоративна культура тощо.

Таким чином процес управління ефективністю персоналу є постійним та повторюваним, складається з декількох етапів, де попередні етапи визначають вектори розвитку наступних. Фундаментом для побудови та впровадження системи управління ефективністю слугує попередній аналіз головної її складової, персоналу, завдяки сукупності економічних, соціальних та організаційних аналізів ефективності.

Методологічні засади та інструментарій системи performance management є унікальним та залежить від низки факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Безпосереднім впливом на вибір інструментів та підходи до управління ефективністю є парадигми мислення в управлінні. Відповідно використання тих чи інших методів не є обов'язковими, так само як і впровадження системи, проте це створює низку нових можливостей як для співробітників, так і для організації. Саморозвиток та самоаналіз стають критичними в досягненні продуктивності праці. Істинна та особиста мотивація кожного працівника є ключовою в досягненні стратегічних цілей підприємства.

### **1.3. Вітчизняний та закордонний досвід інтегрування системи performance management**

Те, коли та як впроваджується система performance management, передусім залежить від рівня розвитку країни. Відповідно поява та впровадження такої системи в країні та підприємстві сигналізує про «осучаснення» управління, слідкування за трендами, інноваціями та створення власних. США – це приклад однієї з тих держав, компанії якої задають вектор розвитку для інших. Про це свідчить рейтинг найбільших компаній світу 2023 року за думкою Forbes: п'ять з десяти найбільших компаній американські. [21]

Україна, з іншого боку, є державою, яка слідує трендам, а не створює їх. [22] Відповідно використання тих методів управління, що в українському контексті є інноваціями, часом закордоном є усталеною практикою та нормою. Крім того, закордоном є великий пласт науковців, що підіймають питання інновацій та інноваційного розвитку, у вітчизняному просторі подібних науковців обмаль. Відсутність українського аналогу терміну performance management system та прирівнювання його де-факто до системи оцінки персоналу, а де-юре до атестації персоналу, свідчить про поки малий рівень впровадження інновацій в управління. В Україні систему performance management переважно інтегрують у найбільш розвинуті та відносно нові українські галузі, як-от: маркетинг та інформаційні технології. Це підтверджується тим, що ці галузі є одними з найбільш успішними на українському ринку і відповідно мають достатньо ресурсів для інтеграції системи.

Неабияким фактором, що вплинув на інтеграції систем performance management, є державний устрій та минуле країни. Україна є молодою країною, що стала незалежною тридцять три роки тому, до цього ж будь-який розвиток був керований вищим керівництвом. Управління персоналом тоді, у часи радянського союзу, був вертикальним та мав ознаки командного стилю. [23] Відповідно зворотний зв'язок набував перш за все негативних рис. Чітка

ієрархія, що притаманна «жовтому» стилю управління, супроводжувалася суворим контролем та наглядом, обов'язковою атестацією (див. рис. 1.3). Такий досвід залишив негативні враження від процесу управління персоналом, що ускладнює процес інтеграції.

Проте, незважаючи на повільність впровадження інновацій в українське управління, все більше українських компаній інтегрують системи performance management, розуміючи їхні переваги та можливості, які вони створюють, для персоналу та організації. Системи адаптуються до українського ділового середовища, враховуючи специфіку, особливості та стан тієї чи іншої галузі. Усе більше культура зворотного зв'язку, переважно неформального, проникає в українське середовище. Так само як і створення низки можливостей всередині компанії: корпоративне навчання розвивається, що стимулює саморефлексію та самооцінку співробітника. [24]

Впровадження системи управління продуктивності персоналу в Україні гальмує нестача та «перелив» кваліфікованих кадрів. Існує дефіцит фахівців, які володіють необхідними знаннями та навичками для інтеграції системи. [25] Відділи з управління персоналу (HR-відділи) не розгалужені, часто відсутній HR департамент як такий, що впроваджує HRM (Human Resource Management) політики та надає стратегічну підтримку в управлінні працівниками.

Закордонні практики мають багаторічний досвід впровадження та використання систем performance management. Відповідно через призму років системи є більш розвинутими, вони є адаптивними під ту чи іншу компанію. Існують розроблені та апробовані кращі практики впровадження та використання систем управління ефективністю персоналу. [26] Крім того, закордонні компанії, зокрема американські, мають доступ до передових технологій та інструментів, до створення та впровадження інноваційних рішень завдяки підтримці держави. У таблиці 1.3 продемонстрована різниця між українською системою оцінки персоналу та американською.

### Різниця системи performance management в США та в Україні

Категорія	США	Україна
Рівень кваліфікації	Володіють необхідними знаннями та навичками; просунуті HR література та навчальні матеріали.	Відтік кваліфікованих кадрів; недостатня обізнаність про HR-системи.
Державна політика	Є стимулюючі державні програми; поширення грантів на впровадження HR-практик.	Мала кількість грантів для внутрішнього розвитку, акцент на створення, переважно малого, бізнесу; уряд не має ознак системи.
Культурні особливості	Перехід до біюзової парадигми управління.	Присутній негативний досвід; перехід до зеленої парадигми мислення.
Різноманіття систем	Висока диференційованість систем, від простих до складних; є адаптивними.	Є переважно одноманітними; адаптують наявні та усталені практики.

Джерело: сформовано автором

Україна наразі через російсько-українську війну не має достатньо ресурсів, щоб концентруватися на розвитку інноваційного управління та бізнесу, водночас пропонує та просуває відкриття малого та середнього бізнесу як рушія української економіки. [27] Відповідно інтеграція системи управління ефективністю персоналу в Україні малостимульована ззовні та є виключно бажанням підприємця. Відтік кадрів з України також спричинює кризу та сповільнення розвитку. Така криза також впливає на українську наукову літературу, зокрема стосовно управління персоналом. Кожна сфера та відділ роботи бізнесу так чи інакше опинилися під впливом російсько-української війни. Про це свідчать потреби українських організації згідно з аналізом Київстар.Бізнес:

- Пошук нових клієнтів. Наразі є головним завданням через зменшення ділових потужностей та купівельної спроможності населення.
- Налаштування роботи команди. В умовах війни населення зіштовхується з непередбачуваними умовами та вимушені змінювати свій стиль життя, відповідно компанія має адаптувати робочі процеси.

- Адаптація асортименту. Війна є причиною для виникнення нових потреб населення.
- Пошук персоналу. Воєнні дії спричинили відтік кадрів, який необхідно закрити.
- Пошук нових партнерів. Відтік закордонних інвестицій змушує український бізнес шукати нових партнерів; частина ресурсів стали недоступними та потребують заміщення завдяки новим партнерам. [28]

Український бізнес наразі висуває лише одне завдання, яке тим чи іншим чином стосується управління ефективністю персоналу, - налаштування роботи. Однак переважно це стосується не розвитку персоналу та підвищення його ефективності, а налагодження робочих годин, перехід на вільний робочий графік, повністю дистанціювати процеси та автоматизувати їх.

Важливо зазначити, що не всі американські системи performance management є бездоганними. Деякі з них можуть бути занадто складними, дорогими або не відповідати потребам конкретної компанії. Відповідно впровадження системи performance management є ризиковим процесом (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4. Ризики інтеграції системи performance management

Джерело: сформовано автором на підставі [29, 30]

Опір змінам з боку співробітників є чи не найскладнішим наслідком для вирішення після інтеграції системи управління ефективністю. Персонал нечасто є готовим до управлінських та операційних змін та вимагають попередньої підготовки, навчання та додаткового роз'яснення щодо можливих переваг як для організації, так і для співробітників. Відсутність результатів та невідповідність потребам пов'язані один з одним ризики: кожна система має ґрунтуватися на конкретних та індивідуальних потребах бізнесу задля отримання тих чи інших кінцевих показників.

Іншим ризиком є бюрократія, яка може занадто ускладнити систему performance management, нагромадити її та сповільнити інтеграцію. Зловживання системою – ризик, який складно передбачити на відміну від бюрократії. Маніпуляції зустрічаються чи не в кожній системі, тому вимагають скоріше політику прийняття та усунення наслідків, аніж уникнення.

Ризики під час інтеграції будь-якої системи присутні завжди, проте для їх зменшення існують умови ефективної системи performance management:

1. Чітка стратегія та цілі. Система управління ефективністю має бути чітко пов'язана з загальною стратегією та цілями організації.
2. Визначення ключових показників ефективності системи. До прикладу, КРІ повинні бути чітко визначені, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими за часом.
3. Залучення та підтримка керівництва. Керівництво має бути залучене до процесу впровадження та використання системи.
4. Визначення та чітке розуміння продуктивності персоналу: що першочергово оцінюється, яким чином, якою мірою.
5. Навчання та розвиток. Співробітники повинні бути навчені тому, як використовувати систему performance management, розуміти її переваги та можливості для самовдосконалення в межах системи.
6. Зворотний зв'язок. Система performance management повинна забезпечувати конструктивний зворотний зв'язок для співробітників.

7. Справедливість та прозорість. Справедливість та прозорість для всіх співробітників, врахування побажань зменшать кількість опору співробітників.
8. Регулярний перегляд та оновлення. Система повинна регулярно переглядатися та оновлюватися з урахуванням її ефективності та досягнутих результатів. [30]

Системи performance management в США є більш досконалішими та ефективними, ніж в Україні. Це пов'язано з низкою факторів, таких як більш високий рівень впровадження, сильна культура зворотного зв'язку, доступ до передових технологій та кращий рівень кваліфікації кадрів. З початком повномасштабної російсько-української війни розвиток систем в Україні сповільнився та не є одним з головних завдань бізнесу. Серед ризиків, що унеможливають або ускладнюють інтеграцію систем управління ефективністю персоналом, є опір змінам, надлишкова бюрократія, маніпуляція системою, висока вартість та невідповідність потребам. Саме тому впровадження системи вимагає попереднього аналізу середовища всередині компанії та виконання умов для створення ефективною системи управління. Одними з ключових вимог є розуміння керівництвом що є ефективна система конкретно для цієї організації та який персонал можна вважати продуктивним.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ADOBE INC.**

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика організації та його позиціонування як роботодавця**

Adobe Inc. (раніше Adobe Systems Incorporated; 1982-2018) – американська багатонаціональна компанія з розробки програмного забезпечення. Вона зареєстрована в штаті Делавер, а її штаб-квартира розташована в Сан-Хосе, Каліфорнія. Юридично Adobe є корпорацією, незалежною юридичною особою, відокремленою від своїх засновників та акціонерів. Компанія була заснована в 1982 році Джоном Уорноком і Чарльзом Гешке після того, як залишили Xerox PARC з метою розробки і просування мови опису сторінок PostScript. У першому кварталі 2024 року Adobe досягла доходу в розмірі 5,18 мільярда доларів США. [31, 32]

Adobe має змішану організаційну структуру. Вона має ознаки матричної структури, оскільки існують крос-функціональні команди та функції, а також функціональної структури з поділом ключових обов'язків. Окрім цього, Adobe частково використовує дивізійну структуру, розподіляючи керівництво завдяки основних продуктів компанії. Поділ підрозділів також відбувається і за регіонами: Азія, Південна Америка, Африка, Європа та Північний схід. Це зумовлено розмірами та поширеністю діяльності корпорації. Україна як одна з країн, де компанія веде свою діяльність, входить до відділу управління Adobe EMEA (Європа, Близький Схід та Африка, англ. Europe, the Middle East and Africa). (Додаток А) Повсякденними операціями Adobe керує команда старших керівників із семи осіб, які займають посади С-рівня, президента та виконавчого віце-президента. Найвища посада — це посада голови та генерального директора, якому підпорядковуються шість безпосередніх підлеглих, які відповідають за керівництво ключовими напрямками бізнесу, такими як Creative Cloud, Technology Services і Digital Media Business. Такі

великі організації, як Adobe, також контролюються радою директорів. Це керівний орган компанії, який, як правило, обирають акціонери. Рада виконує перш за все консультативну роль, аніж виконавчу. [33]

Adobe Inc. – компанія з більш ніж сорокарічним досвідом на ринку. Вона фокусується на основних цінностях компанії – інноваціях, творчості та співпраці. Ці цінності закладені в усіх аспектах роботи: від підбору персоналу та адаптації до навчання та розвитку; від організації внутрішніх процесів до стратегічного планування. Місія Adobe – змінювати світ завдяки цифровим технологіям. Відповідно процес підбору персоналу зосереджений на пошуку людей, які не тільки мають необхідні навички, а й відповідають цінностям і культурі компанії. Відповідно до зазначених компанією цінностей, Adobe сформував власну культуру безперервного навчання та розвитку. Корпорація фокусується не тільки на спільних результатах, а й на індивідуальних, зосереджуючи увагу на модифікації типу мислення та водночас бути тим, ким є насправді. Це є кроком до побудови лояльного товариства, що не боїться невдач, а скоріше приймає їх як урок та ступінь для зростання. [34]

Цінності, які виховує Adobe зараз, є результатом довгої та кропіткої роботи. Протягом усього часу існування компанія невпинно розвивалась: демонструвала нові продукти, інноваційні технології; знаходила нових партнерів; перемагала в конкурсах та очолювала рейтинги. [35]

У рис. 2.1 представлена історія розвитку Adobe Inc. Adobe Inc. не має не меті будувати успіх за рахунок одного рішення. Задля перебудови світу необхідні різні підходи, відповідно різні продукти, які компанія регулярно створює та демонструє. Ще одним рушієм розвитку для Adobe є розвиток партнерських стосунків. Apple стала першою компанією, яка надала ліцензію Adobe та відповідно ресурси для подальших рішень. Зараз Adobe фокусується на розвитку вже наявних продуктів, а також на покращенні внутрішніх процесів, аніж на створенні нових (див. рис. 2.1).

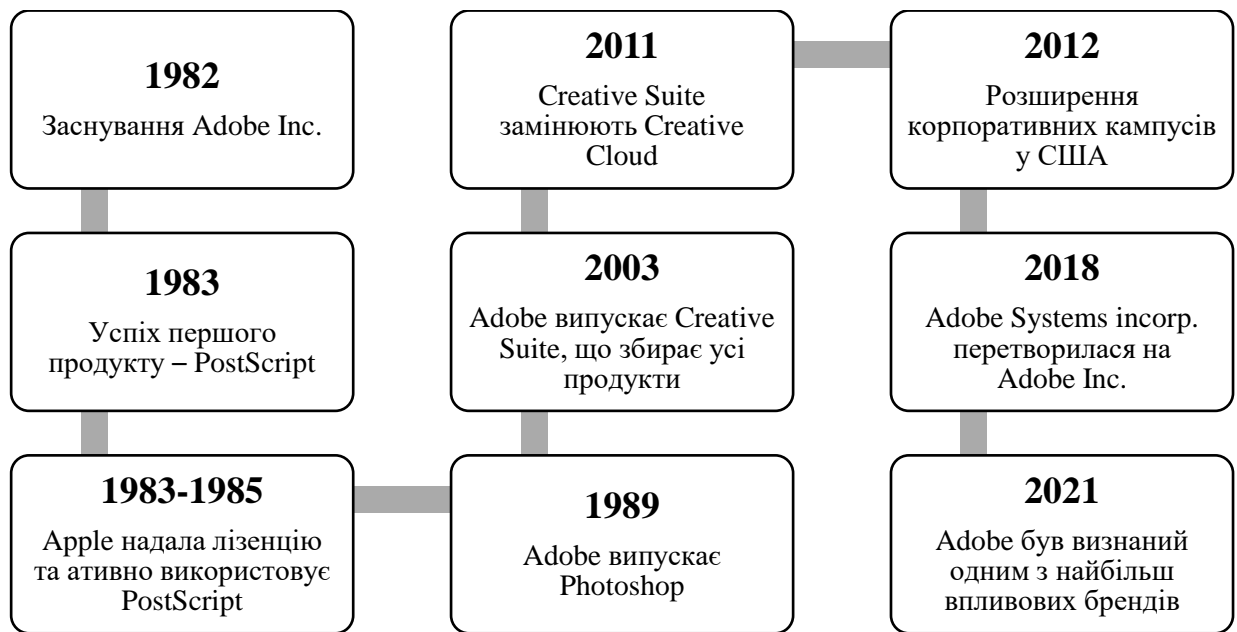


Рис. 2.1. Історія розвитку Adobe Inc.

Джерело: сформовано автором на підставі [35]

Основні види діяльності Adobe Inc. зосереджені на створенні програмного забезпечення для друку, видавництва та графіки. Продукт Creative Cloud, згаданий вище, – набір програм і служб від Adobe, які надають передплатникам доступ до колекції програмного забезпечення, що використовується для графічного дизайну, редагування відео, веб-розробки, фотографії, разом із набором мобільних програм, а також до деяких додаткових хмарних служб. [36] Відповідно компанія отримує прибуток від:

- Передплата за послугу. Користувачі сплачують щомісячну або річну плату за продукт та можуть вибрати з безлічі планів, на які вони бажають підписатися. Доступні плани включають індивідуальні плани, навчальні плани та бізнес-плани. Саме за рахунок передплати Adobe отримує найбільший дохід.
- Ліцензія. Adobe іноді використовує ліцензії для деяких своїх продуктів замість передплати. Наприклад, для одного з продуктів Adobe, Lightroom 6, підписка не потрібна, проте вимагає ліцензування.
- Реклама. Adobe має платформу Advertising Cloud, де пропонує рекламні послуги.

- Продаж цифрового контенту. Adobe має стоковий ринок контенту, де люди можуть купувати і продавати зображення та інший цифровий вміст. Компанія отримує певний відсоток грошей від кожного продажу, який відбувається на ринку Adobe Stock. [37]

Adobe Inc. створила власну екосистему, у межах якої випускає та демонструє продукцію клієнтам. Так, основним каналом збуту є власне веб-сайт Adobe. Збут через мережу Інтернет дозволяє компанії отримувати максимум прибутку за мінімум вартості, а також здатний охопити широку клієнтську базу. Крім того, враховуючи цифровий тип продукту Adobe, продажі завдяки веб-сайту забезпечують миттєвий доступ, легкість використання та навіть налаштування для користувачів. [37]

Продукти Adobe Inc. є унікальними, проте існує низка компаній конкурентів, які також створюють цифрові рішення, функції яких є схожими (Додаток Б). Конкурентами Adobe Inc. є передусім такі компанії, які надають цифрові рішення та є схожими за розмірами та поширеністю. Наразі є тенденція до збільшення стартапів та компаній, що діють в межах розвитку інформаційних технологій. Так, існує низка інших цифрових продуктів, що мають схожі або ідентичні функції до продуктів Adobe, проте не мають достатнього масштабування та широкого кола споживачів як індивідуальних, так і корпоративних. Відповідно такі продукти не створюють конкуренцію для рішень Adobe, а є альтернативами. Ба більше, як Adobe Inc., так і її конкуренти мають різні сегменти споживачів та цільову аудиторію, відповідно більшість конкурентів не є прямими. Варто зауважити, що певні конкуренти, згадані у додатку Б, можуть бути проданими та злитими з Adobe Inc. Так, планувалося злиття з Figma Inc., яке перервали через антимонопольні політики.

Конкуренти Microsoft Corporation та Google LLC є найбільш близькими до Adobe за рівнем прибутку та поширеністю. Такі компанії гіганти не стільки свідчать про наявну конкуренцію на ринку, як засвідчують велику частку Adobe на ринку цифрових продуктів. [38, 29] У межах протистояння їхній конкуренції Adobe необхідно або зосередитися на створенні нових продуктів,

які доповнять, повністю замінять технології Microsoft та Google; або розширювати функціонал вже існуючих програм. Однак Adobe має унікальну цільову аудиторію, зокрема завдяки створеній екосистемі. Відповідно копіювання рішень інших компаній чи зміна вектору руху вплинуть на отримуваний прибуток та кількість користувачів. (Додаток Б)

Російсько-українська війна негативно вплинула на ринок програмного забезпечення, зокрема на тих компаній, що сфокусовані на дизайнерські та креативні рішення. Так, основним конкурентом Adobe Inc. за обсягом ринку є Microsoft Corporation, прибуток якої також зменшився через припинення діяльності в росії та білорусі. Водночас Adobe та Microsoft не є прямими конкурентами, адже їхні продукти не є повноцінними замінниками одне одного. Так, компанії мають різні сегменти ринку та цільову аудиторію, що дозволяє споживачам користуватися як послугами Adobe, так послугами Microsoft водночас. Figma Inc. та Canva Pty Ltd. не мають офіційного представництва в Україні, але їх продукти доступні онлайн. Продукти цих компаній стають більш привабливими за рахунок їх доступності, хмарності платформи, зручності та інтуїтивного розуміння продукту споживачами. [40] Водночас їх продукти не можуть повністю слугувати альтернативою у випадку складних потреб споживачів, рішення яких надає Adobe. Figma має окремий від Adobe ринок та перш за все орієнтується на веб-дизайні, а Canva надає спрощений інтерфейс для побутових та/або базових потреб. (Додаток В)

На рис. 2.2 представлений PESTLE аналіз Adobe Inc. Так, геополітична ситуація у світі невпинно впливає на таку багатонаціональну корпорацію як Adobe. Так, з початком російсько-української війни Adobe припинила продажі в росії. Державні політики мають значний вплив на діяльність Adobe, стимулюючи або гальмуючи її податковими ставками, пільгами або субсидіями. Високий рівень інфляції в економіці також впливає на результати Adobe, оскільки зумовлює купівельну спроможність населення. Відповідно вартість послуг Adobe стане надто високою, та користувачі нададуть перевагу альтернативним продуктам. [45] Як наслідок, в економіці, яка переживає

високий рівень інфляції, попит на програмне забезпечення падає, а рівень піратства збільшується. Коливання обмінних курсів також впливають на продажі Adobe.

P - Political	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Російсько-українська війна</li> <li>• Державна політика підтримки бізнесу</li> <li>• Торговельні бар'єри</li> </ul>
E - Economic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інфляційні процеси та купівельна спроможність населення</li> <li>• Відсоткові ставки та коливання валюти</li> </ul>
S - Sociological	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Віковий склад населення</li> <li>• Рівень грамотності та стиль життя населення</li> </ul>
T - Technological	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток технологій та інновацій у світі</li> <li>• Розвиток штучного інтелекту</li> </ul>
L - Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вимоги до конфіденційності даних</li> <li>• Узгодження діяльності з регіональним законодавством</li> </ul>
E - Environmental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Екологічний бізнес є вимогою до сталості</li> <li>• Залежність від електроенергії та Інтернету</li> </ul>

Рис. 2.2. PESTLE аналіз Adobe Inc.

Джерело: сформовано автором на підставі [45]

Розглядаючи соціально-демографічні фактори макросередовища, можна визначити, що Adobe буде втрачати попит на продукти у випадку країни, де більшість населення чи вагома його частина є люди похилого віку. Рішення Adobe – це нові технології та механізми, які потребують додаткового навчання. Відповідно населення, стиль життя якого не стосується технологій та техніки, не надасть необхідних компанії продажів (див. рис. 2.2).

Таблиця 2.1

### Аналіз факторів макросередовища Adobe Inc. в Україні

Група факторів	Фактор	Одиниці виміру	Значення показника			Відхилення, %	
			2021	2022	2023	2023/2022	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Економічні	Реальний ВВП	млн. грн.	4363582	3865780	4070666,34	5,30%	-11,41%
	Темп інфляції	%	110	126,60	105,10	-17%	15,09%

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Економічні	Рівень купівельної спроможності	%	90,91	78,99	95,15	20,46%	-13,11%
Політичні	Капітальні інвестиції: комп'ютерне програмування	млн. грн.	4546,1	3122,2	к/с	-	-31,32%
Соціальні	Середня заробітна плата	грн.	14014	14847	17442	17,48%	5,94%
	Рівень демографічного навантаження	на тис. осіб	483	483	к/с	-	0,00%
Технологічні	Глобальний інноваційний індекс	місце, рейтинг	49	57	55	-3,51%	16,33%

Джерело: сформовано автором на підставі [46]

У табл. 2.1 представлені статистичні відомості факторів макросередовища компанії в Україні. Так, можна зазначити перш за все економічний занепад у 2022 році через початок повномасштабної російсько-української війни. Про це свідчить збільшення темпу інфляції та зменшення реального ВВП. Станом на 2023 рік показники повертаються до рівня 2021 року та часом перевищують його. Варто зазначити, що у 2022 році українці разом зі зменшенням купівельної спроможності насамперед закривали першочергові потреби, як-от: продукти харчування та ліки. Відповідно попит на продукцію Adobe вірогідно був не суттєвим та зменшився порівняно з 2021 роком. Водночас 2023 рік відзначився зменшенням темпу інфляції, збільшенням рівня купівельної спроможності та середньої заробітної плати, що позитивно може вплинути на результати Adobe Inc. Україна наразі зменшує власні видатки на фінансування технологічно-інноваційної сфери, що також відображається в глобальному інноваційному індексі. Це означає, що Adobe

Inc. навряд чи буде нарощувати інвестиційну діяльність в Україні найближчим часом. Ряд даних є також недоступними через політику конфіденційності статистичних даних або неопублікованості, що унеможлиблює повноту аналізу.

У табл. 2.2 представлені основні показники фінансово-господарської діяльності для оцінки та надання характеристики фінансового стану Adobe Inc.

Таблиця 2.2

**Основні показники фінансово-господарської діяльності Adobe Inc. за  
2021-2023 рр.**

Показники	Значення показників, млн. дол.			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. дол.	15785	17606	19409	+10,24%	+22,96%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн. дол.	1865	2165	2354	+8,73%	+26,22%
Чистий прибуток (збиток), млн. дол.	4822	4756	5428	+14,13%	+12,57%
Оборотні активи	8669	8996	11084	+23,21%	+27,86%
Середньорічна вартість основних засобів, млн. дол.	1673	1908	2030	+6,39%	+21,34%
Середньорічна вартість активів підприємства, млн. дол.	27241	27165	29779	+9,62%	+9,32%
Середньорічна вартість власного капіталу, млн. дол.	14797	14051	16518	+17,56%	+11,63%
Поточні зобов'язання	6932	8182	8251	+0,84%	+19,03%
Довгострокові забезпечення та зобов'язання	5512	4986	5010	+0,48%	-9,11%
Чисельність працівників, осіб	25988	29329	29945	+2,10%	+15,23%
Рентабельність активів підприємства, %	17,70%	17,51%	18,23%	+4,11%	+2,97%
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	32,59%	33,85%	32,86%	-2,92%	+0,84%

Джерело: сформовано автором на основі [47, 48, 49]

Видно, що протягом 2021-2023 рр. відбулося збільшення доходу, собівартості та прибутку. З цього можна зробити висновок, що разом із

собівартістю також зросли і ціни на їхній продукт, при чому продажі не зменшились; в іншому ж випадку не спостерігалось б збільшення прибутку. Також зростання спостерігається і в активах підприємства. З одного боку, відбулося збільшення середньорічної вартості основних засобів, що наштовхує на припущення, що розширення основних засобів було здійснено для збільшення масштабів виготовлення цифрового продукту, а відповідно це є позитивним показником; з іншого ж боку збільшилися й оборотні активи, при чому більшу частину цього зростання спричинило саме зростання готівки та її еквівалентів, що ймовірно спричинене неефективним використанням оборотних активів, а тому це можна вважати негативним показником.

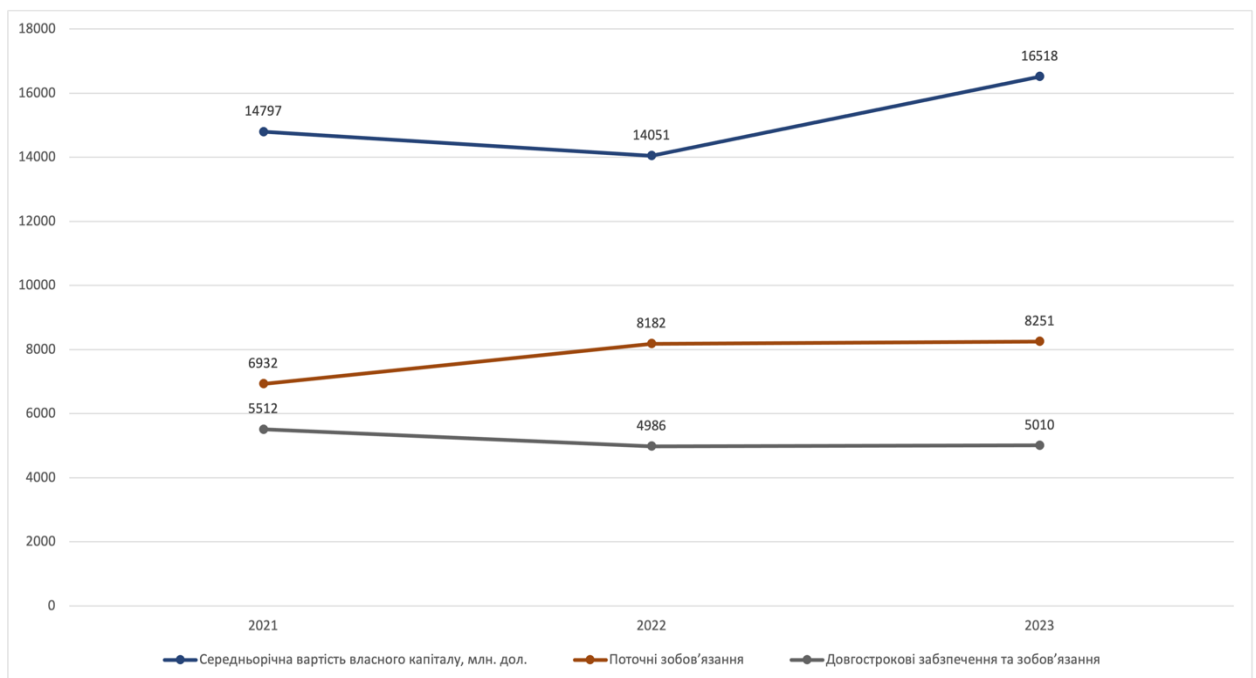


Рис. 2.3. Зміна суми зобов'язань та вартості власного капіталу Adobe Inc.

Джерело: сформовано автором на підставі [47, 48, 49]

Власний капітал та поточні зобов'язання зросли, при чому в довгострокових зобов'язаннях видно зменшення (див. рис. 2.3). Відповідно отримані протягом 2021-2023 рр. активи фінансувалися майже порівну власним та запозиченим капіталом, проте все ж таки більший відсоток склав саме власний капітал. Рентабельність активів зросла, що є позитивним показником і вказує на доцільність розширення активів компанії. Натомість

рентабельність власного капіталу зменшилась. Це зменшення (-2,92%) порівняно зі збільшенням власного капіталу (+17,56%) є несуттєвим, і цілком можна очікувати на зростання цього показника у майбутніх періодах.

У межах діагностики управління економічною системою Adobe Inc. у табл. 2.3 представлені показники фінансового стану компанії.

Таблиця 2.3

### Аналіз показників фінансового стану Adobe Inc. за 2021-2023 рр.

Показник	Значення показників, млн. дол.			Відхилення, %		Нормативне значення
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,75	0,70	0,72	3,16%	-3,03%	збільшення, >0,7
Коефіцієнт ділової активності	-	0,65	0,68	5,33%	-	
<b>Аналіз ліквідності підприємства</b>						
Коефіцієнт покриття	1,25	1,10	1,34	22,18%	7,42%	>1, збільшення
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	1737,00	814,00	2833,00	248,03%	63,10%	>0, збільшення
<b>Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства</b>						
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,543	0,517	0,55	7,24%	2,12%	збільшення
Коефіцієнт фінансування	0,841	0,937	0,80	-14,33%	-4,54%	зменшення
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,200	0,090	0,26	182,47%	27,56%	збільшення
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,117	0,058	0,17	196,05%	46,10%	збільшення
<b>Аналіз ділової активності підприємства</b>						
Коефіцієнт оборотності активів	-	0,647	0,68	5,33%	-	збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-	1,221	1,27	4,03%	-	збільшення
<b>Аналіз рентабельності підприємства</b>						
Коефіцієнт рентабельності активів	-	0,175	0,19	9,04%	-	>0, збільшення
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-	0,330	0,36	7,70%	-	>0, збільшення
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,305	0,270	0,28	3,53%	-8,45%	>0, збільшення

Джерело: сформовано автором на підставі [47, 48, 49]

Adobe Inc. має оптимальні значення та тенденції більшості показників фінансового стану (див. табл. 2.3). Так, коефіцієнт фінансової стійкості відповідає нормативному значенню та має тенденцію до збільшення, хоч і не є стійким, про що свідчить його зменшення в 2022 році. Це свідчить про те, що компанія здатна залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Загалом можна спостерігати певне фінансове погіршення в 2022 році на фоні з загостренням міжнародної геополітичної ситуації та виходом Adobe з ринку росії, про що також свідчить попередній аналіз макросередовища компанії. У 2023 році показники переважно покращуються та переганяють рівень 2021 року. Особливого зростання Adobe зазнала в межах забезпеченості власними оборотними засобами та рівня маневреності власного капіталу. Збільшення коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами свідчить про підвищення стійкості компанії в середньостроковій перспективі і про зниження залежності від короткострокових джерел фінансування. Збільшення рівня маневреності власного капіталу також свідчить про покращення фінансової стійкості компанії та зменшення потреби у дофінансуванні. Коефіцієнт покриття (ліквідності) є в нормі та має тенденцію до зростання, про що також свідчить збільшення чистого оборотного капіталу.

Таким чином можна визначити, що Adobe Inc. сформувала власну екосистему, у межах якої відбувається комунікація та збут продукції користувачам. Компанія постійно розвиває та поповнює власні цифрові продукти, створюючи нові рішення задля зміни світу у бік інновацій. Конкуренція на ринку є висока, проте сформована переважно компаніями гігантами, що свідчить про олігопольне та навіть монопольне у своїй індустрії становище Adobe Inc. Про таке становище на ринку також свідчать основні показники фінансово-господарської діяльності Adobe Inc. Чистий прибуток компанії має тенденцію до зростання, його негативні коливання є мінімальними. Рентабельність також є стабільною та поступово збільшується. Компанія зазнала фінансового погіршення в 2022 році через російсько-

українську війну та припинення діяльності на території росії та білорусі, які разом займали вагому частку від усього ринку Adobe.

## 2.2. Аналіз персоналу та складових системи performance management організації

Adobe Inc. – міжнаціональна компанія, що має більш ніж 25 тисяч працівників по всьому світу. За версією Comparably, компанія є лідером з інклюзивності для своїх співробітників. Окрім цього, Adobe Inc. є найкращою компанією для жінок, а також лідером за рівнем кар’єрного зростання, компенсації та можливостей для своїх співробітників. [50]

Головний офіс Adobe Inc. знаходиться в США, тому корпорація підпорядковується всім нормам американського законодавства. Так, серед обов’язкових звітів, що має надавати компанія щорічно, є форма ЕЕО-1, що слугує джерелом інформації для визначення ступеня рівності всередині компанії. У табл. 2.4 представлено структурно-динамічний аналіз персоналу.

Таблиця 2.4

### Структурно-динамічний аналіз персоналу Adobe Inc.

Категорії посади	Значення по роках		Відхилення		Структура		Відхилення	
	2020	2021	Абс.	Відн.	2020	2021	Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Керівництво, виконавчі та старші менеджери	111	124	13	11,71%	0,95%	0,94%	-0,01%	-0,78%
Менеджери молодшої та середньої ланки	2387	2599	212	8,88%	20,44%	19,77%	-0,67%	-3,29%
Професіонали, спеціалісти	6931	7954	1023	14,76%	59,35%	60,50%	1,14%	1,93%
Менеджери з продажу	1975	2136	161	8,15%	16,91%	16,25%	-0,67%	-3,94%
Адмін. підтримка	274	335	61	22,26%	2,35%	2,55%	0,20%	8,59%
Усього	11678	13148	1470	12,59%	100%	100%	0%	0%

Джерело: сформовано автором на підставі [51, 52]

Персонал Adobe Inc. має тенденцію до зростання та збільшується по кожній категорії посади. Найбільше зростає частка адміністративного персоналу, а саме на 22,26% у 2021 році порівняно з 2020 роком. Окрім цього, неабияк збільшилася кількість керівного персоналу та професіоналів. Найменшого зростання працівників у 2021 році має категорія посади «менеджери з продажу». Така ж категорія має найбільше зниження частки в структурі працівників. Водночас частки професіоналів та адміністративної підтримки збільшуються. Хоча кількість виконавчих та старших менеджерів збільшується, їхня частка в структурі всіх працівників зменшилася. Це може означати труднощі Adobe Inc. в затримці висококваліфікованого персоналу. Структурно-динамічний аналіз охоплює виключно працівників американського представництва Adobe Inc. (див. табл. 2.4). Близько половини усіх співробітників компанії є працівниками з США, проте висвітлена структура зберігається й в інших регіонах. [53]

Таблиця 2.5

#### Частка жінок за категоріями персоналу Adobe Inc. 2020-2022 рр.

Показник	Значення по роках, частка жінок			Відхилення	
	2020	2021	2022	2022/2021	2022/2020
1	2	3	4	5	6
Усього персоналу	33,40%	33,80%	34,60%	2,37%	3,59%
- керівництво	26,10%	27,20%	27,70%	1,84%	6,13%
- менеджери по роботі з людьми	28,90%	30,70%	32,70%	6,51%	13,15%
- технічні спеціалісти	25,80%	26,20%	26,90%	2,67%	4,26%

Джерело: сформовано автором на підставі [54, 55]

Згідно з найактуальнішими даними щорічних оглядів різноманіття та інклюзивності Adobe Inc. представленими у табл. 2.5, кількість жінок в компанії збільшується. Найбільша тенденція до зростання частки жінок спостерігається в категорії посади «менеджери по роботі з людьми». Серед технічних спеціалістів частка жінок найменша, проте також збільшується з роками. У 2021 році Adobe неабияк збільшив кількість жінок серед керівних посад, проте у 2022 році темп їхнього зростання у цій категорії зменшився.

Так, можна визначити, що компанія піклується про робоче середовище, надаючи рівні можливості для всіх та піклуючись про диверсифікованість.

У табл. 2.6 розглянуто основні системи з управління персоналу, що забезпечують операційну діяльність Adobe Inc.

Таблиця 2.6

### Системи з управління персоналу Adobe Inc.

Вид системи	Характеристика
1	2
Система оплати та винагороди	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рівна заробітна плата: у 2022 році компанія досягла паритетне співвідношення 1:1 між оплатою праці жінок і чоловіків з усіх регіонів.</li> <li>План купівлі акцій для співробітників (ESPP): можливість відкладати до 25% зарплатні на придбання акцій Adobe кожні шість місяців за ціною щонайменше на 15% нижче ринкової вартості.</li> <li>Конкурентна заробітна плата: заробітна плата на рік для найнижчої посади (стажера) складає 88 тисяч доларів.</li> </ul>
Система мотивації та соціального забезпечення працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>Створення спільнот співробітників: представлення вразливих груп людей, які проводять святкування культурних моментів, створюють можливості для навчання, допомагають з працевлаштуванням.</li> <li>Програма оздоровлення: відшкодування за членство в тренажерному залі, у спільному користуванні велосипедами, заняття фітнесом, масажі, консультації з питань харчування тощо.</li> <li>Харчування: здорові та смачні сніданки, обіди та закуски в офісах.</li> <li>Оздоровчі центри: в деяких офісах доступний широкий вибір фітнес-обладнання, групових тренувань, масаж тощо.</li> <li>Програма психологічної допомоги працівникам: конфіденційні, короткострокові консультаційні послуги.</li> <li>Додаток Headspace Meditation: короткі сеанси медитації, які допоможуть співробітникам подолати стрес, зосередитися, підвищити творчі здібності та досягти більшої рівноваги.</li> <li>Комплексні програми заощаджень і страхування: пенсійний план, план заощаджень для коледжу, страхування життя тощо.</li> <li>Коучинг із фінансового здоров'я: консультації та тренінги щодо управління власними фінансами.</li> </ul>
Система відбору та найму персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>Програми для залучення різноманітних кандидатів із коледжів та університетів. Спонсорство та організація заходів та конференцій, співпраця та інвестування в неприбуткові організації задля залучення молоді, поширення технічних спеціальностей, забезпечення диверсифікованого досвіду співробітників.</li> <li>Класичний процес відбору: трьохтижневий процес, що починається з скринінгу, онлайн інтерв'ю, тестового технічного завдання та/або тесту з логіки та/або мови, фінального інтерв'ю.</li> <li>Програми стажування: залучення молоді або тих, хто змінює кваліфікацію.</li> <li>Кваліфікаційні вимоги: обов'язкова вища освіта будь-якого ступеня, середні та високі результати навчання.</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на підставі [55, 56, 57, 58, 59]

Adobe пропонує широкий спектр систем управління персоналом, які спрямовані на залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Ці системи включають конкурентну оплату праці та пільги, програми розвитку та навчання, програми для підтримки здоров'я та благополуччя, а також програми, які сприяють різноманітності та інклюзивності. Adobe фокусується на створенні робочого середовища, яке є інклюзивним для всіх співробітників та забезпечує покриття якомога більшої кількості потреб персоналу. Компанія також зосереджена на диверсифікації власного персоналу, прагнучи створити спільноту з різним досвідом. Водночас Adobe як міжнаціональна корпорація вимагає високі кваліфікації від співробітників (див. табл. 2.6)

Adobe Inc. пропонує своїм співробітникам конкурентоспроможні системи управління персоналом, які допомагають компанії залучити, розвивати кращих та найяскравіших талантів. Водночас компанія не вживає спеціальних заходів щодо утримання менеджерів високих позицій.

До 2012 року в Adobe була класична система performance management. Раз на рік менеджери збирали минулі результати, проводили 360-градусну оцінку кожного працівника та складали звіт про результати роботи кожного працівника за рік. Потім керівник призначає загальну оцінку кожному працівнику з чотирьох категорій: високопродуктивний, сильний виконавець, хороший виконавець або низькопродуктивний. Ці рейтинги дотримувалися системи «stack ranking», де, наприклад, категорію «високоєфективний» можна призначити не більше ніж 15% команди керівника. Складання рейтингів було дорогим процесом. Так, компанія підраховала, що загалом 80 000 годин робочого часу її менеджерів потрібно щороку для проведення всіх перевірок, що еквівалентно майже сорока штатним працівникам. Крім того, компанія спостерігала збільшення добровільного вибуття щороку після перевірки, оскільки певні співробітники отримали оцінки, нижчі від їхніх очікувань. [60]

Adobe скасувала щорічну перевірку ефективності та замінила її більш частим і менш формальним процесом під назвою «check-in». «Check-in» — це безперервна двостороння розмова, під час якої працівник і менеджер

обговорюють продуктивність і кар'єрний ріст, а також обмінюються фідбеком. «Check-in» починається з того, що керівники окреслюють очікування на початку року. Нова система забезпечує регулярний перегляд окреслених очікувань та планів. Рекомендовано щоквартальні зустрічі, але співробітники можуть запланувати більше. Окрім цього, співробітники та керівники можуть самостійно вирішити, чи хочуть та які форми та системи вони використовують для постановки цілей. Вони також можуть вирішити, як і коли зустрітися. Завдяки онлайн платформі співробітники отримують зворотний зв'язок на постійній основі. Підвищення зарплати та надання винагород все ще відбуваються щороку, але керівники можуть коригувати компенсації на основі власної думки без рейтингування та формальної оцінки. Більше немає жодних часових чи методологічних обов'язків. Письмові відгуки також більше не є обов'язковими. Співробітникам не потрібно заповнювати кілька форм і проводити перевірки відповідно до попередньо встановленого процесу. Тепер команди можуть створювати процес, який працює для них. [61, 62] На рис. 2.4 наведено приклад існуючого процесу оцінки ефективності персоналу в Adobe.

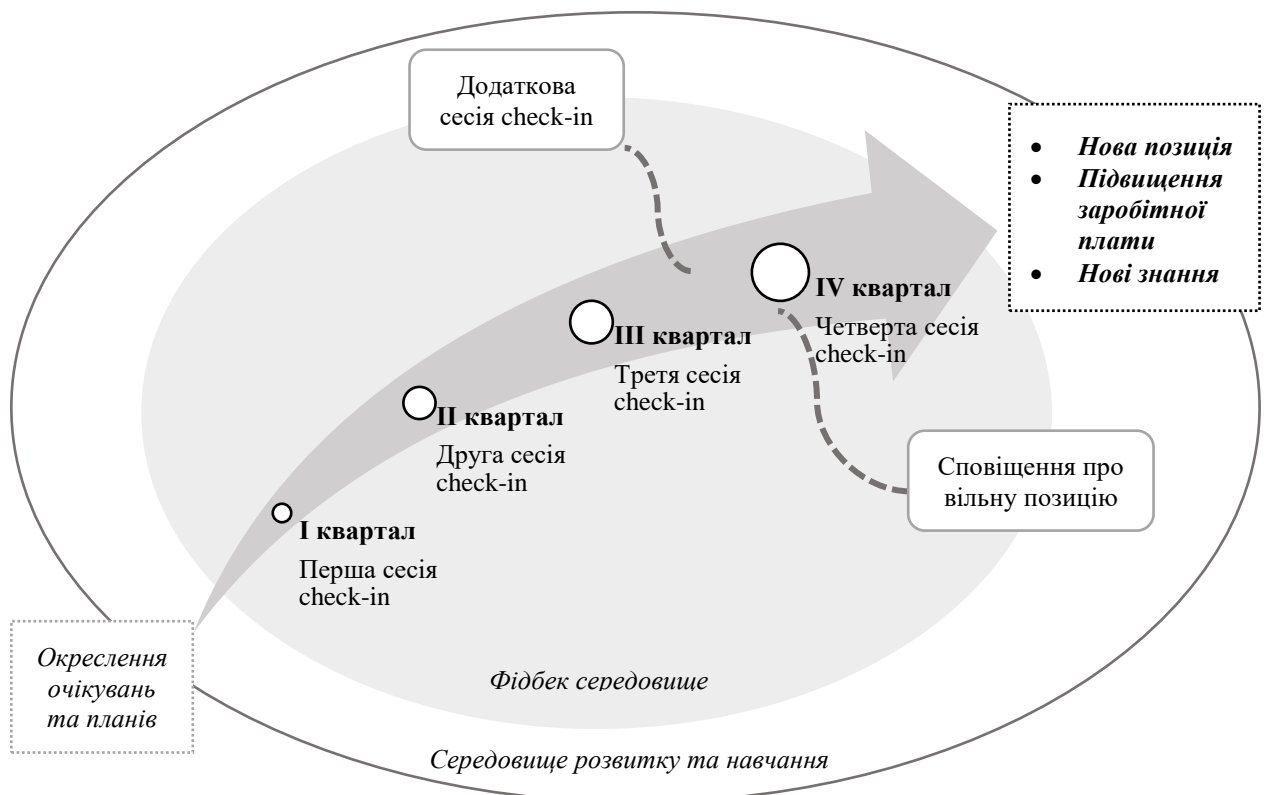


Рис. 2.4. Приклад системи performance management Adobe Inc.

Джерело: складено автором на основі [62]

Компанія перетворила цикл, що існував раніше, на безперервний процес або карту розвитку, у межах яких співробітник разом з керівником самостійно окреслює бажані плани та завдання для реалізації. Варто відзначити, що наявна система гнучка та адаптивна під кожного співробітника, оскільки формальна оцінка відсутня, а методології обираються самостійно. Такий процес змушує працівника самостійно вирішувати свою роль в команді та діяти в межах власних амбіцій.

Таким чином Adobe збільшує вмотивованість персоналу, їхню саморефлексію та самонавчання. Цьому також сприяє постійний фідбек, а також розвинуте середовище розвитку та навчання (Learning And Development, L&D).

Таблиця 2.7

### Порівняння минулої та наявної систем performance management

#### Adobe Inc.

Показник	До: Річний перегляд ефективності	Після: Цифровий check-in
1	2	3
Документація	Команда управління персоналом вручну керує документообігом і процесом, щоб забезпечити виконання всіх етапів.	Усі співробітники та менеджери мають веб-сайт для документування їхніх цілей, розвитку та зростання.
Постановка цілей	Цілі ставляться на початку року та часто не переглядаються згодом.	Індивідуальні цілі документовані в централізованому місці, регулярно переглядаються, та можуть оновлюватися в режимі реального часу керівником та співробітником.
Зворотний зв'язок	Громіздкий процес запиту та відстеження відгуків від стейкхолдерів.	Фідбеками стейкхолдерів можна обмінюватися з будь-ким в будь-який час; вони зберігаються централізовано.
Кар'єрне зростання	Кар'єрні зростання та прагнення обговорюються окремо від системи ефективності; самостійний пошук можливостей.	Співробітники мають доступ до інструменту Career Discover, який показує кар'єрний путь в Adobe інших співробітників зі схожими ролями; співробітники отримують сповіщення про можливість податися на наступну ідеальну посаду для них.
Обговорення ефективності	Обговорення результатів відбувається щорічно. Фокус переважно на оцінках, а не на двосторонні повні фідбеки.	Check-in обговорення здійснюються щоквартально, забезпечуючи більш часті та змістовні форуми для менеджерів і співробітників.

## Продовження табл. 2.7

Прийняття рішень винагороди	Громіздкий процес рейтингування та надання оцінки кожному співробітнику для визначення рівня компенсації та забезпечення справедливості	Відсутній офіційний рейтинг та оцінка. Менеджер визначає заробітну плату та винагороди на основі результативності.
-----------------------------	---	--

Джерело: запозичено автором з [62]

Згідно з табл. 2.7 Adobe розширила платформу перегляду ефективності, додавши до неї інструмент Career Discover. Таке рішення збільшує мотивацію співробітників, окреслює можливості та надає ресурси для розвитку. Окрім цього, компанія відмовилася від формальної річної оцінки, замінивши її на безперервний процес навчання, постанови плану, постійного фідбек та супроводу. Останнє забезпечується завдяки регулярним сесіям check-in, де керівник виступає скоріше як ментор, що дає поради та супроводжує на шляху до мети працівника.

Окрім постійного фідбеку та постановки цілей, ще одним рушієм системи performance management Adobe є система навчання та розвитку. У межах цієї системи також будується індивідуальний план розвитку, або IDP. Система навчання та розвитку в Adobe складається з таких елементів:

- Фонд відшкодування навчання. Компанія покриває витрати на навчання для підвищення кваліфікації своїх працівників.
- Менторські програми. Компанія групує співробітників із більш досвідченими наставниками, які можуть скорегувати роботу, надати підтримку та поради щодо розвитку кар'єри.
- Досвід лідера. Adobe забезпечує сесії коучингу, хаби з менеджерами з персоналу та нетворкінг між працівниками.
- Диверсифікація керівництва. Компанія розробляє програми для жінок та розвитку лідерства, надає сертифікати з проходження власних курсів.
- Мережі співробітників. У межах компанії існують спільнот однодумців, що створені для обмін ідей та знань.

- Навчальні курси. Adobe співпрацює з навчальними платформами та надає можливість проходження сторонніх курсів.
- Внутрішня мобільність. Така мобільність дозволяє співробітникам шукати інші ролі всередині компанії, що мотивує та надає можливості для розвитку. [63]

Adobe в межах процесу performance management використовує різні методологічні засади. Їхній процес не є циклічним та повторюваним, оскільки є адаптивним під потреби кожного окремого працівника.

Таблиця 2.8

### Структура та методологія системи performance management Adobe

Категорія	Характеристика
1	2
Планування	Постановка цілей співробітником разом з керівником відбувається завдяки інструменту Check-in Dashboard. Системи постановки цілей обираються самостійно, серед таких є SMART, OKR, KPI або Management By Objectives (MBO). Часто співробітники використовують метод Work standards approach разом з інструментом Career Discover для визначення необхідних навичок для отримання бажаної посади.
Дія	Постійний фідбек від керівника або колег по проекту. Таким чином часто застосовується метод 360-degree feedback. Працівник має змогу самостійно обирати шлях та інструменти розвитку, що пропонує Adobe. Серед них є менторські програми, внутрішні та сторонні курси, об'єднання з іншими працівниками тощо.
Моніторинг	Моніторинг відбувається у межах постійного фідбеку та щоквартальний переглядів, під час яких обговорюються успіхи, надаються поради, неформально оцінюється пройдений шлях тощо. Завдяки онлайн платформі та інструменту Check-in Dashboard можна простежувати прогрес, надавати фідбек будь-коли, документувати здобутки тощо.
Перегляд	Перегляд є неформальним під час проведення сесій check-in. На основі чотирьох або більше сесій керівник оцінює ефективність працівника, нагороджуючи його або надаючи додаткові поради. Нагородження відбувається в кінці року. Для його визначення керівник часто використовує метод Critical incidents для оціни поведінкових рис.

Джерело: сформовано автором на підставі [62, 64]

Adobe зменшує контроль зі свого боку та надає можливість працівниками самостійно відстежувати прогрес, обирати методи оцінки та планування разом з керівником, надавати зворотний зв'язок за потребою, а не за можливістю (див. табл. 2.8). Увесь процес також супроводжується безперервним навчанням та розвитком. Можна ствердити, що Adobe рухається

у бік бірюзової парадигми управління, забезпечуючи відсутність формальної оцінки, фокус на розвитку та самореалізації, а також постійний зворотний зв'язок (див. рис. 1.3). Водночас така структура може сприйматися суб'єктивною за рахунок того, що винагороди призначаються самостійно керівником.

### **2.3. Діагностика результативності системи оцінки ефективності персоналу Adobe Inc.**

Adobe Inc., увівши нову систему performance management, досягла певних результатів. Так, зменшилася кількість годин, які співробітники витрачають на управління ефективністю. Оцінка 2016 року показала, що компанія щороку економить понад 100 тисяч годин менеджерів. Компанія також зазнала невеликого збільшення обороту. Постійні сесії «check-in» щодо ефективності роботи дозволяють менеджерам виявляти тих, хто недостатньо працює, та реагувати на це. Деякі співробітники самостійно вирішують звільнитися після відкритої дискусії з керівниками. Це допомагає Adobe створювати культуру високої продуктивності всередині компанії. [61]

За словами Дона Морріса, старшого віце-президента з кадрових ресурсів Adobe в 2016 році, зворотний зв'язок тепер сприймається як подарунок. Компанія помітила зменшення на 30% кількості працівників, які звільняються, і збільшення кількості вимушених звільнень на 50% — тепер з людьми, які не виправдовують очікувань, тепер працюють прямо та швидко, не чекаючи наступного циклу продуктивності. [60]

Система check-in, як було зазначено раніше, була введена в 2012 році, а діджиталізованою та централізованою вона стала під час пандемії COVID-19. Минуло більше 10 років з кардинальних оновлень процесу, тому для визначення соціальної ефективності системи performance management зараз необхідно проаналізувати два фактори: керівництво (для аналізу рівня

підтримки, менторства, прийняття рішень щодо винагороди) та компенсація (як оціночний аспект ефективності персоналу, визначений керівництвом).

Згідно з відгуками співробітників, зібраними платформою Comparably, Adobe Inc. входить до 5% найкращих компаній за показником керівництва серед інших компаній такого ж розміру. Серед управлінців компанії найгірший результат згідно з опитуванням, порівняно із CEO та виконавчою командою, отримали менеджери – 86 балів зі 100. Водночас менеджери є тими, хто веде діалог зі співробітниками та оцінює рівень їхньої винагороди під час процесу performance management. [65]

Серед переваг керівництва співробітники зазначають прозорість щодо успіхів та невдач, з якими вони стикаються щоквартально; обізнаність та людяність; відчуття цінності та залученості; заохочення розвитку та надання необхідних для цього інструментів та можливостей. Водночас працівники також зазначили ряд недоліків в керівництві Adobe, які необхідно виправити. Серед них є недостатня оцінка талантів та їх компенсація; унеможливлення отримання керівних ролей, зокрема жінками; заангажоване несправедливе керівництво, що виокремлює особистих фаворитів та надає їм додаткових переваг; недовіра керівників у спроможності колективу. Відповідно керівництво Adobe має як переваги, так і недоліки, проте все ще залишається певною мірою суб'єктивним у власних рішеннях. [66]

На платформі Comparably працівники також оцінили рівень компенсації. Так, загальний рейтинг Adobe складає 90 балів зі 100 та також входить до топ 5% компаній за цією категорією. [67]

Працівники Adobe Inc. високо оцінюють рівень переваг, що надає їм компанія (див. рис. 2.5). Водночас більше чверті співробітників зазначають, що не отримують щорічних премій та бонусів. Саме отримання бонусів свідчить про ефективну роботу працівника в Adobe. Окрім цього, приблизно 1 з 10 співробітників невдоволені заробітною платою та вважають її несправедливою.

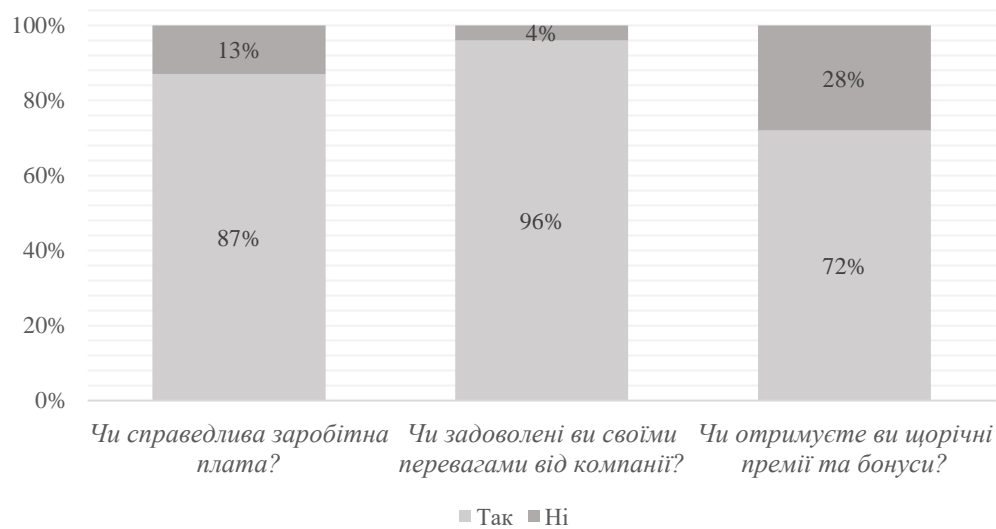


Рис. 2.5. Опитування задоволеності компенсацією працівників Adobe  
Джерело: сформовано автором на підставі [67]

Можна припустити, що не всі працівники Adobe отримують переваги від наявної системи performance management та вважають її несправедливою. Варто також зазначити, що отримані результати охоплюють оцінки працівників за останні декілька років.

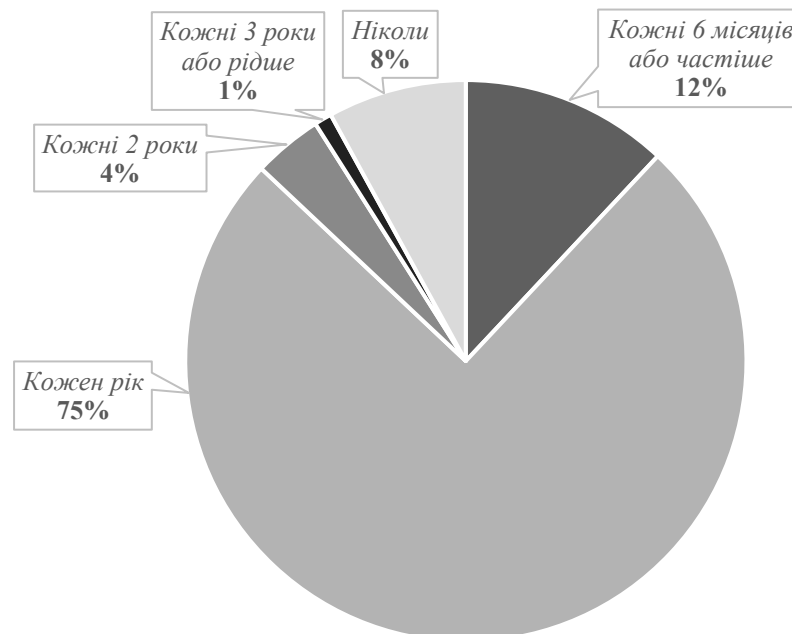


Рис. 2.6. Опитування співробітників щодо частоти отримання підвищення в Adobe

Джерело: сформовано автором на підставі [67]

Щонайменше 87% співробітників Adobe отримують підвищення щороку або частіше. Водночас майже 10% ніколи не розвивалися по кар'єрній сходинці в Adobe Inc (див. рис. 2.6). Можна припустити, що кар'єрний шлях в компанії не є чітко визначений та залежить від пошуку можливостей всередині власне працівниками Adobe.

Працівники Adobe визнають ряд переваг стосовно матеріальної компенсації ефективної роботи, як-от: річні премії та бонуси за високу продуктивність, справедлива оплата праці на основі результатів, гендерна рівність в розподілі плати. Водночас співробітники зазначають, що зіштовхувалися з певними недоліками системи performance management. Так, деякі працівники жаліються на такі фактори як менший рівень винагороди, порівняно з людьми такого ж досвіду та ролі; неузгоджена заробітна плата з навичками та кількістю проробленою роботи; нечіткість кар'єрного шляху та можливостей просування по службі; недотримання циклу performance management та винагород; мала конфіденційність даних про успіхи та результативність інших працівників; заробітна плата залежить від кількості проектів, що надає керівництво. Можна визначити, що не всі працівники Adobe задоволені їх оцінкою ефективності роботи. Задоволеність залежить від потреб співробітників, які Adobe повністю не задовольняє. [67]

Для оцінки організаційної та економічної ефективності у табл. 2.9 проаналізовано динаміку змін даних стосовно виробітку та обороту персоналу.

Таблиця 2.9

### **Аналіз організаційної та економічної ефективності системи performance management Adobe Inc.**

Показник	Значення по роках			Відхилення	
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021
Середньооблікова кількість персоналу	24 252	27 658,5	29 637	7,15%	22,2%
<b>Організаційна ефективність</b>					
Коефіцієнт обороту персоналу з вибуття	12%	11,70%	7,40%	-36,75%	-38,33%
- Кількість вибутих	2910	3236	2193	-32,23%	-24,64%

Продовження табл. 2.9

Коефіцієнт обороту персоналу з прийняття	26,32%	23,78%	9,48%	-60,14%	-63,98%
- Кількість прийнятих	6382	6577	2809	-57,29%	-55,99%
Економічна ефективність					
Дохід на одного працівника, доларів	607 395,7	600 293,2	648 154,9	7,97%	6,71%
Прибутку на одного працівника, доларів	185 547,2	162 160,3	181 265,7	11,78%	-2,31%

Джерело: сформовано автором на підставі [47, 48, 49]

Варто зазначити, що при розрахунку коефіцієнтів обороту персоналу з вибуття та прийняття, а також при визначенні кількості вибутих та прийнятих працівників, дані були округлені. Окрім цього, Adobe не висвітлює повну інформацію щодо обороту персоналу та зазначає лише коефіцієнт обороту з вибуття, з якого були визначені інші зазначені вище показники (див. табл. 2.8). Так, коефіцієнт вибуття персоналу зменшується, а саме на 37% порівняно з 2022 роком. Водночас у 2023 році спостерігається різке зменшення коефіцієнту прийняття персоналу на 60% порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про те, що компанія наразі не зосереджена на збільшенні людського капіталу та фокусується на затримці вже наявного персоналу. Окрім цього, така динаміка може спостерігатися у випадку зростання задоволеності співробітників робочими умовами Adobe.

Варто зазначити, що покращення обороту персоналу в 2023 році є різким, оскільки дані за 2022 рік порівняно з 2021 роком кардинально не змінювалися (див. табл. 2.8). Це може означати зміни зовнішнього середовища компанії, а саме нестабільну глобальну економічну та політичну ситуації, що збільшує бажання співробітників затримуватися в поточній компанії. Про це також свідчить різке зменшення доходу та продажів на одного працівника в 2022 році. У 2023 році доходи на 1-го працівника зросли та перевищили рівень 2021 році. Продажі на 1-го працівника також зросли, проте все ще залишаються меншими за рівень 2021 року.

Adobe Inc. побудував цілісну систему performance management всередині компанії, що зіштовхується як з повним прийняттям, так і з критикою. Компанія наразі фокусується на затримці персоналу задля повернення рівня виробітку до стану, що був до міжнародної політичної кризи. Водночас з-поміж опитувань співробітників, можна визначити, що система все ще зіштовхується з несправедливістю та суб'єктивністю рішень, зокрема рішень, що стосуються виплат компенсації. Потреби працівників разом зі зміною зовнішнього середовища не є сталими. І хоча наявна система performance management є гнучкою, упередженість як людський фактор зменшує вірогідність повного задоволення працівниками системою.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДОВИХ PERFORMANCE MANAGEMENT В ОРГАНІЗАЦІЇ ADOBE INC.

#### 3.1. Заходи щодо вдосконалення системи оцінки ефективності персоналу організації

Система performance management – це адаптивна до потреб працівників система, що має реагувати як на внутрішні зміни компанії, так і на зовнішні. Утім, система оцінки ефективності в Adobe Inc. не зазнавала кардинальних змін з 2012 року з появою методу «check-in». Це свідчить про необхідність перегляду наявної системи та її реконструкції.

Завдяки аналізу системи performance management та збору відгуків від працівників Adobe Inc. виявлено ряд факторів, що затримують та/або погіршують процес оцінки ефективності.

Таблиця 3.1

#### Недоліки системи performance management Adobe Inc.

Сфера	Характеристика	Ризик
1	2	3
Планування та моніторинг	Працівники здебільшого самостійно керують процесом оцінки ефективності, пошуком кар'єрних можливостей, визначенням показників оцінки.	Фокус на самоконтроль ускладнює процес для працівника та зміщує фокус на виробіток, що збільшує ризик перевантаження.
	Відсутність диверсифікованого та чіткої методології контролю для співробітників різних рівнів та посад.	Відсутність стандартів та/або прийнятих методологій веде до хаотичного процесу, що збільшує рівень несправедливості оцінки, а також недотримання циклу performance management.
	Відсутнє додаткове навчання працівників методів оцінки персоналу, що викликає складність у підборі разом з менеджером.	Ризик низької обізнаності процесів performance management, що зменшує залученість працівників.
Мотивація працівника та оплата праці	Невизначений кар'єрний шлях для працівника.	Зменшення вмотивованості персоналу за рахунок невпевненості у майбутньому; відсутності перспектив.
	Визначення рівня винагороди та її наявності належить керівникам.	Імовірність прийняття суб'єктивних рішень.

## Продовження табл. 3.1

Адаптивність системи	Відсутня оцінка ефективності менеджерів та їхніх рішень.	Зростання рівня суб'єктивності менеджерів та їхньої низької кваліфікації.
	Залежність від кількості проробленої роботи.	Зростання агресивної конкуренції, «боротьби» за роботу та перевантаження працівників.
	Мала конфіденційність даних.	

Джерело: сформовано автором на підставі (див. рис. 2.4, табл. 2.6, 2.7) [66, 67]

З визначених недоліків наявної системи performance management Adobe Inc. можна виявити, що одним з головних факторів успішності процесу – це самоконтроль, самовмотивованість та саморефлексія працівника. Умовою для виникнення такої дисципліни є надання компанією достатніх перспектив та задовільних умов праці. Це свідчить про необхідність чіткого кар'єрного шляху для працівника, що забезпечить гарантію розвитку співробітнику. Окрім цього, фактором покращення рівня саморефлексії є постійне навчання працівників, оскільки без розуміння процесу оцінки ефективності співробітник не в змозі самостійно себе оцінити. Зрештою, для покращення системи performance management Adobe Inc. мусить зосередитися на контролі за оцінкою менеджерів, наданні більшої мотивації та полегшенні процесів для працівників, оскільки вільний вибір мусить підпорядковуватися стандартам для уникнення хаотичних дій. Запропонована система подана на рис. 3.1.

На основі виявлених недоліків було запропоновано нову систему performance management для Adobe Inc. (див. рис. 3.1.). Оновлена система націлена на полегшення процесу оцінки ефективності для працівників завдяки впровадженню рекомендацій для саморефлексії. Цикл триває один рік, проте що півроку співробітник має право передчасно почати етап перегляду, якщо того бажає. Було рекомендовано залишити щоквартальні зустрічі («check-in»), оскільки вони забезпечують регулярний діалог між працівником та менеджером.



Рис. 3.1. Рекомендована система performance management для Adobe  
Джерело: сформовано автором

Рекомендовано надати пам'ятку з методами оцінки в залежності від індивідуальних потреб працівника та/або організаційних потреб (див. табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

### Список методів оцінки та планування для працівників Adobe Inc.

№	Метод	Мета	Очікуваний результат
	1	2	3
1	Управління за цілями (МВО)	Визначення та оцінка досягнення індивідуальних та організаційних цілей.	Підвищення продуктивності, чітке розуміння очікувань та власної цінності.
2	Зворотний зв'язок 360 градусів	Отримання зворотного зв'язку про працівника від його керівників, колег, підлеглих та клієнтів.	Покращення міжособистісного спілкування, загальної ефективності. Допомогає побачити себе з різних ракурсів. Виявляє сильні та слабкі сторони, над якими можна попрацювати.
3	Графічні рейтингові шкали	Оцінка за набором чітко визначених критеріїв.	Надання систематизованої та об'єктивної оцінки. Зменшує упередженість оцінювання.

Продовження табл. 3.2

4	Чек-листи	Перевірка наявності певних навичок, знань або досвіду.	Визначення відповідності певним вимогам. Корисний для оцінки навичок, які важко виміряти кількісно. Допомагає в отриманні нової посади.
5	Метод критичних інцидентів	Опис конкретних прикладів хорошої або поганої роботи.	Надання зворотного зв'язку на основі реальних поведінкових прикладів. Допомагає зрозуміти, як власна поведінка впливає на інших. Сприяє більш конкретному та змістовному зворотному зв'язку.
6	Work standarts approach	Визначення та оцінка відповідності робочим стандартам.	Забезпечення відповідності очікуванням щодо продуктивності та якості. Чіткі критерії для досягнення того чи іншого рівня.
7	Вільне есе	Дозволяє поділитися своїми думками та ідеями з певної теми.	Дозволяє продемонструвати свою експертизу в певній галузі.
8	Метод BARS	Оцінка на основі поведінки, яка призводить до досягнення результатів.	Визначення та оцінка навичок та якостей, необхідних для успіху в певній роботі. Сприяє розвитку навичок, необхідних для досягнення цілей.
9	Ключові показники ефективності (KPI)	Вимірювання та відстеження результатів роботи за кількісними показниками.	Оцінка продуктивності та ефективності. Дозволяє чітко визначити та виміряти успіх.

Джерело: сформовано автором

Менеджеру рекомендовано попередньо обрати ключові методи оцінки персоналу у межах відділу для подальшого узгодження з працівником. Створення чіткого списку методів оцінки покращить процес оцінки ефективності як для працівника, так і для менеджера, оскільки забезпечить більшу залученість співробітника у процес (див. табл. 3.2). Окрім цього, фокус працівника під час етапів «дія» та «моніторинг» зміститься у бік виконання поставлених власних планів та досягнення індивідуальних очікуваних результатів, а не цілей, що були висунуті менеджером. Це забезпечить більший рівень мотивації працівника та розуміння власної цінності. Прийняття стандартів також створює диверсифікований контроль, що забезпечує адаптивність для працівника будь-якого рівня та посади.

Рекомендована система (див. рис. 3.1.) також забезпечує оцінку для визначення рівня об'єктивності рішення менеджера, якої немає в наявній

системі performance management Adobe Inc. Оцінка менеджера забезпечується завдяки таким заходам:

1. Надання фідбеку щодо справедливості та об'єктивності оцінювання від працівників менеджера.
2. Кількісна оцінка співробітниками об'єктивності рішення.
3. Збір інформації та виведення відсоткового рейтингу «об'єктивності» для менеджера.
4. Реагування комітетом на незадовільний рейтинг та/або різке зменшення та проведення додаткового навчання.

Навчання для менеджерів, що є одним з етапів оновленої системи оцінки ефективності, забезпечує рефлексію та проведення командного аналізу щодо виявлених проблем об'єктивності та справедливості оцінки минулого циклу. Конфіденційність даних, про яку скаржилися співробітники, забезпечується недопуском до результатів співробітника на платформі оцінки ефективності іншим співробітникам.

Для додаткового регулювання об'єктивності оцінки необхідно також врегулювати процес перегляду та забезпечити її багатоскладовість. На рис. 3.2 представлена оновлена схема розподілу результатів оцінки. Це дозволить брати участь в прийнятті рішення не тільки менеджеру, а й іншими співробітниками та власне самим працівником.

В оцінці персоналу беруть участь як власне працівник, так і команда з менеджером. Працівник оцінює виконання раніше поставлених індивідуальних планів, менеджер – організаційних планів та загальної ефективності, а команда – поведінкових факторів у форматі чек-листа (див. рис. 3.2). Максимальна оцінка складається в досягненні 100%, за яким працівник отримує повний можливий обсяг премії на одного працівника. Обсяг премії корелюється з відсотком досягнутим під час оцінки, де мінімальний бал отримання премії 60%. Для цього компанії необхідно розрахувати оподаткований преміальний мінімум на 1 працівника, що буде змінюватися в залежності від рівня та посади.

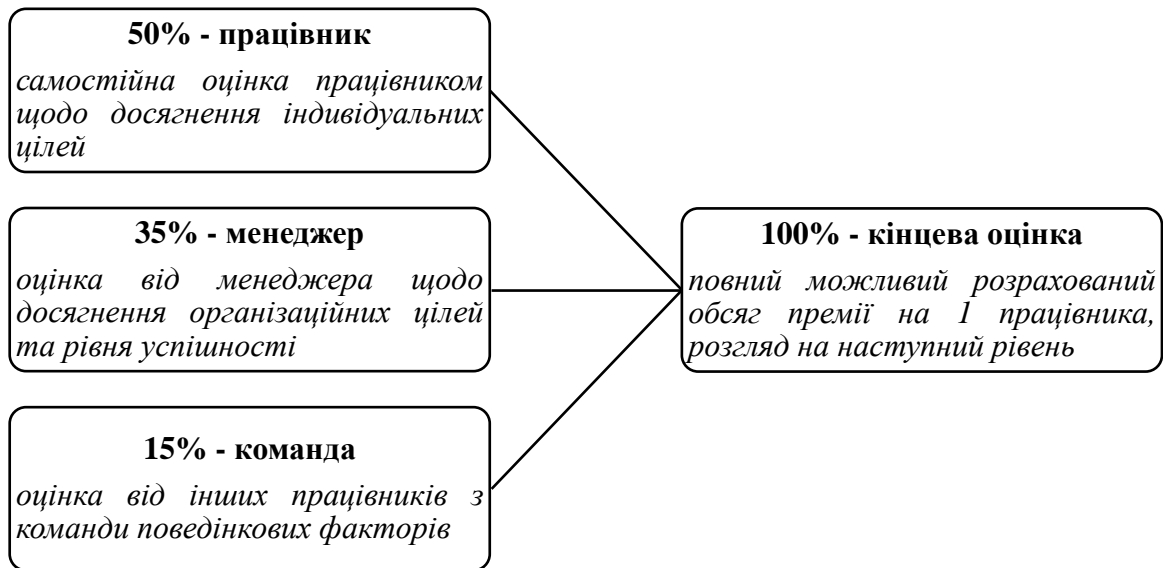


Рис. 3.2. Запропонована структура оцінки ефективності в Adobe Inc.

Джерело: сформовано автором

Рекомендований розподіл ролей в оцінці персоналу забезпечить зменшення суб'єктивності рішення (див. рис. 3.2). Така система також унеможлиблює боротьбу за кількість робочих проектів, оскільки першочергово ставиться мета на виконанні індивідуальних цілей. Це підвищить рівень саморефлексії та самоаналізу працівника стосовно проробленої роботи, що забезпечить повний перехід Adobe Inc. до бірюзової організації. Окрім цього, така структура забезпечує оцінку як поведінки (процесу досягнення) так і виходів (фактичних результатів). Для забезпечення низького обороту зі звільнення, а також для збільшення рівня мотивації Adobe Inc. необхідно визначити чіткий кар'єрний шлях для своїх співробітників. Хоча в компанії існує механізм Career Discovery, працівники стверджують про невизначеність шляху та про низьку допомогу від компанії у шляху до здобутку вищої посади.

На рис. 3.3. запропоновано універсальну схему кар'єрного шляху для Adobe Inc. Рекомендований кар'єрний путь дозволить співробітникам чітко визначити майбутні перспективи. У свою чергу це збільшить рівень мотивації

співробітників за рахунок впевненості у майбутньому, а також зменшить оборот зі звільнення працівників.

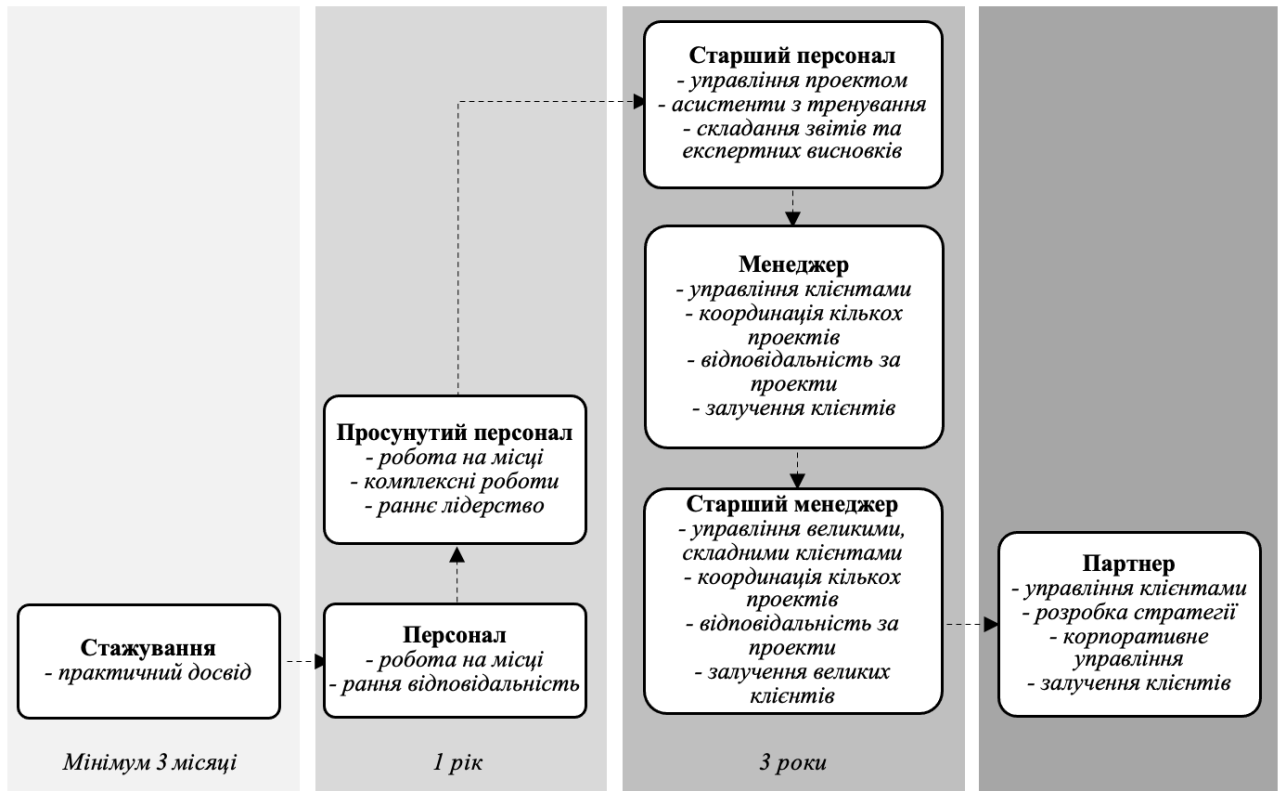


Рис. 3.3. Запропонований кар'єрний шлях в Adobe Inc.

Джерело: сформовано автором

Варто наголосити, що запропонована схема (див. рис. 3.3) є універсальною й охоплює широкий спектр сфер діяльності та посадових обов'язків, зокрема через те, що більшість співробітників Adobe Inc., як компанія самостійно зазначає, є «професіонали, спеціалісти». Окрім цього, такий кар'єрний шлях забезпечить чіткий розвиток у вміннях: від ранньої відповідальності та лідерства до управління великими клієнтами та розробки стратегії. Компанія може розвинути схему кар'єрного шляху для забезпечення необхідної диверсифікації з-поміж різних посад та сфер діяльності, наприклад, окремий кар'єрний шлях для технічних спеціалістів та для спеціалістів з управління персоналу.

Таким чином, рекомендовані заходи з покращення системи performance management забезпечують додатковий контроль за виконанням процесів

оцінки ефективності. Цей контроль у свою чергу виконує роль допоміжних матеріалів та розвиває менторство серед менеджерів задля забезпечення вищого рівня саморефлексії працівників. Введення пам'ятки з методами оцінки дозволить досягнути більшу залученість співробітників у процес постановки та виконанні індивідуальних цілей. Водночас серед запропонованих заходів є оцінка об'єктивності менеджерів задля підвищення рівня задоволеності рішенням співробітників. Така оцінка формується у відсотковому значенні «об'єктивності» завдяки фідбеку, що залишають працівники опісля закінчення річного циклу. Окрім цього, кожен півроку співробітник за індивідуальним бажанням має право на перегляд посади/виконання планів тощо. «Check-in» сесії, як і постійний зворотний зв'язок, усе ще присутні в системі оцінки персоналу Adobe Inc., оскільки вони забезпечують підтримку ролі менторства та постійного діалогу.

При наданні рекомендацій враховувалася й зміна структури оцінки, оскільки при наявній системі рішення повністю приймає лише менеджер. Запропоновано пропорційно розподілити оцінку: 50% - працівник щодо виконання індивідуальних цілей; 35% - менеджер щодо виконання корпоративних цілей та загальної ефективності; 15% - команда щодо оцінки поведінкових факторів. Відповідно така структура забезпечить різносторонність оцінки, її об'єктивність та оцінку як входів (поведінки, процесу), так і виходів (фактична результативність, виробіток). Компанії також запропоновано ввести чіткий кар'єрний шлях задля збільшення рівня мотивації та затримки персоналу всередині Adobe Inc.

### **3.2. Оцінка економічної ефективності заходів з покращення управління персоналу Adobe Inc.**

Низка запропонованих заходів, як було зазначено раніше, мають позитивний досліджений ефект на такі результативні фактори як залученість співробітників, зменшення плинності кадрів та збільшення їхньої затримки в компанії.

Збільшення залученості працівників від постійного діалогу та постановки індивідуальних цілей неминуче веде до збільшення загальної ефективності компанії та відповідно збільшення рівня прибутковості. На рис. 3.4. зображена схематична оцінка економічної ефективності від запропонованих заходів та взаємозв'язок зі збільшенням прибутковості. Дані з утримання персоналу, їх залученості та плинності отримані завдяки середнім значенням інтеграції рекомендованих заходів серед інших компаній інформаційної індустрії. [68] Дані збільшення продуктивності є прогнозованими та базуються на попередніх дослідженнях та аналізу ринку людського капіталу. Окрім цього, використовувалася експертна оцінка завдяки аналізу опитувань впливу запропонованих заходів.

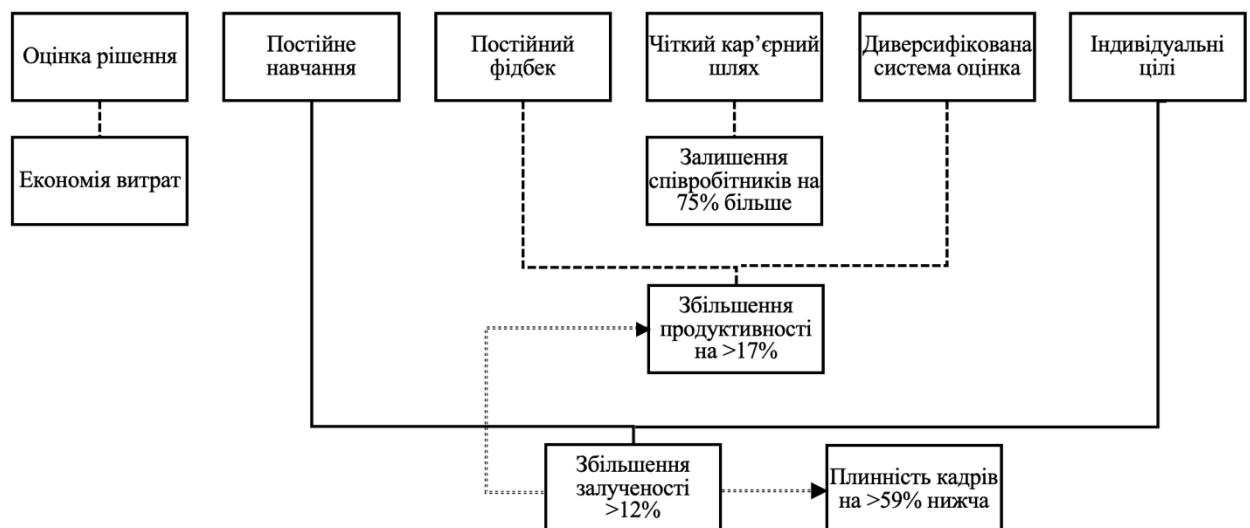


Рис. 3.4. Оцінка прибутковості від впровадження заходів з покращення системи performance management Adobe Inc.

Джерело: сформовано автором

За рахунок впровадження заходів з покращення системи оцінки персоналу очікується прогнозоване планове збільшення продуктивності на 17%. Прямим показником продуктивності є виробіток, що визначається завдяки формулі (3.1).

$$PP = \frac{Q}{Ч} \quad (3.1)$$

де Q – прибуток;

Ч – чисельність персоналу.

При збереженні однакового темпу приросту чисельності персоналу, а саме на 2,1%, очікується, що в 2024 році Adobe Inc. буде мати 30 574 працівників. У 2023 році кількість співробітників сягала 29 945. Виробіток за 2023 рік склав 181 265,7 доларів на 1 працівника. Відповідно очікуваний прибуток обчислюється завдяки формулі (3.2).

$$Q1 = \Delta PP\% \times PP \times Ч1 \quad (3.2)$$

де Q1 – прогнозований прибуток наступного періоду;

$\Delta PP\%$  – прогнозований приріст прибутковості;

PP – виробіток минулого періоду;

Ч1 – прогнозована кількість персоналу.

Можна визначити, що імплементація рекомендованих рішень покращення системи performance management Adobe Inc. є виправданою, оскільки при оптимістичному сценарії збільшення прибутковості може сягати 19,5% та складати 6 484 мільйонів доларів. Варто простежити також взаємозв'язок від збільшення залученості співробітників, оскільки очікується зростання від 12%. Відповідно чим більше підніметься рівень залученості, тим більше зросте прибутковість. Оцінка залученості є комплексним, оскільки є якісною характеристикою. Однак одним з найпопулярніших методів оцінки є опитувальник. Таку анкету створив лідер у дослідженнях персоналу Gallup. Опитувальник оцінює визнання особистого внеску, взаємодію в команді та зростання. Відповідно запропоновані заходи спонукають до збільшення цих факторів: постійний фідбек та індивідуальні цілі впливають на рівень визнання особистого внеску; диверсифікована оцінка – на взаємодію в команді; постійне навчання – на зростання.

Для розрахунку витрат необхідно врахувати економію завдяки вже існуючій діджитал платформі. Відповідно рекомендовані заходи імплементуються на базі вже створеної системи. Більшість рішень є технологічними та протокольними. На рис. 3.5. зображена схема витрат на імплементацию заходів покращення.

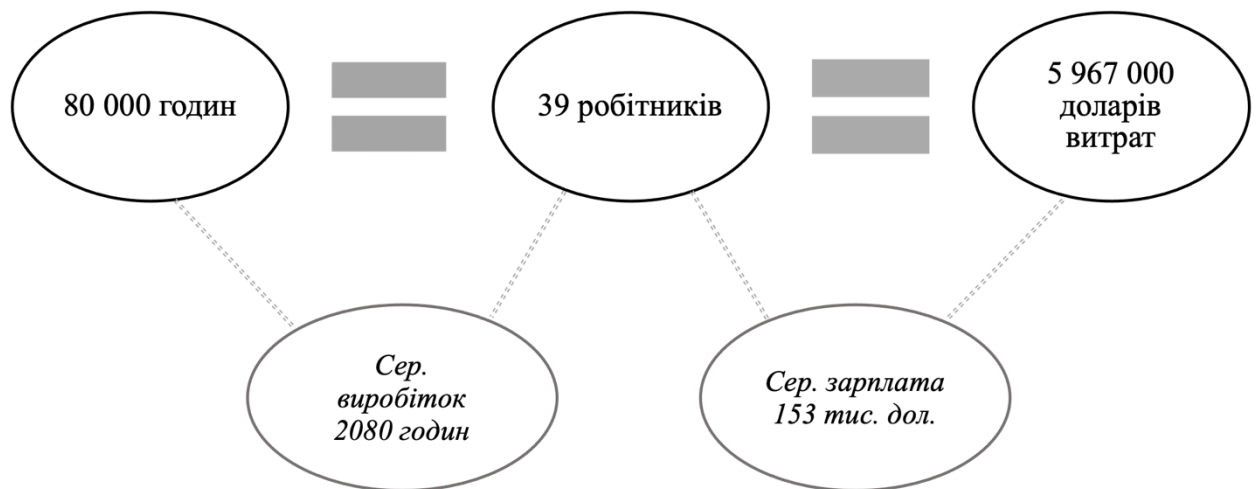


Рис. 3.5. Структура витрат на імплементацию рекомендацій

Джерело: сформовано автором

Кількість годин витрачених на повну імплементацию нових процесів оцінюється в 80 тисяч годин, що дорівнює приблизно заробітній платі 39 робітників за рік. Прогнозовані витрати у 80 тисяч годин були отримані завдяки щорічній економії Adobe Inc., що була досягнута при зміні системи performance management. Такі витрати можуть компенсуватися за рахунок вже існуючої політики Adobe Inc. фокусу на утриманні персоналу, а не на збільшенні робочих потужностей. У середньому компанія виплачує одному співробітнику близько 153 тисяч доларів на рік згідно з дослідження Indeed. [69] Таким чином орієнтовні витрати Adobe складають 5 967 000 доларів за умови терміну імплементации в один рік. Такий рівень витрат є мінімальним та складає 0,1% від отриманого прибутку компанією за 2023 рік (див. табл. 2.2) та 0,09% від прогнозованого прибутку при впровадженні заходів з покращення системи оцінки персоналу. Це свідчить про низьку ризиковість вкладення.

Таким чином можна визначити, що вкладення в імплементацію рішень з покращення системи оцінки персоналу Adobe Inc. є малоризиковим та може забезпечити збільшення прибутковості на 19,5% при близько 6 мільйонів доларів витрат.

### 3.3. Ризик-менеджмент: обґрунтування заходів удосконалення performance management системи організації на стратегічному рівні

Adobe Inc. регулярно звітує щодо власних ризиків. Одним з таких ризиків є утримання ключового персоналу, що складається з менеджерів та висококваліфікований персонал. У таблиці 3.4. проаналізовано зв'язок між ризиком та запропонованими заходами з покращення системи оцінки персоналу Adobe. [49]

Таблиця 3.3

#### Заходи щодо зменшення ризиків з утримання персоналу Adobe Inc.

Ризик 1	Захід 2	Стратегічний результат 3
Втрата кваліфікованого персоналу може завдати шкоди компанії.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка протоколів реагування.</li> <li>- Постійний діалог та оцінка менеджерів.</li> </ul>	Дозволить рано виявляти непродуктивність ключового персоналу, що зекономить час та збільшить імовірність утримання того чи іншого працівника.
Вищі витрати на компенсацію для утримання персоналу.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Очікуване збільшення продуктивності за рахунок постійного фідбеку та диверсифікованої оцінки.</li> </ul>	Збільшення продуктивності веде до збільшення прибутковості, що компенсує витрати на збільшення рівня компенсації.
Велика глобалізація та зростання конкуренції збільшує необхідні темпи розширення інфраструктури.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження чіткого кар'єрного шляху.</li> </ul>	Краще переміщення співробітників забезпечить легшу розбудову інфраструктури.
Складність підтримки важливих аспектів корпоративної культури через розширення компанії та інтеграції нових співробітників.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Постійний фідбек та навчання процесам управління ефективністю</li> <li>- Постановка індивідуальних цілей</li> </ul>	Збільшення залученості персоналу, а також його утримання дозволять краще інтегрувати персонал завдяки економії часових витрат.

Джерело: сформовано автором на підставі [49]

Якщо Adobe Inc. не зможе утримати ключовий персонал, бізнес може постраждати. Значна частина майбутнього успіху залежить від постійного обслуговування, доступності та ефективності вищого керівництва та висококваліфікованого персоналу на всіх рівнях організації. Вище керівництво набуло спеціальних знань і навичок, і втрата будь-якої з цих осіб може завдати шкоди компанії, особливо якщо Adobe не вдасться розробити відповідні плани реагування. Відповідно компанії необхідно також розробити протоколи дії у разі втрати ключового персоналу. Постійні діалоги та рефлексія у разі незадовільної оцінки менеджера дозволять зекономити за рахунок раннього виявлення проблеми та швидкого реагування на неї. (див. табл. 3.4)

Конкуренція за досвідченого персоналу в галузі інформаційних технологій є інтенсивною і останнім часом ще більше посилилася через галузеві тенденції в багатьох областях, де працюють співробітники Adobe Inc. Крім того, збільшення доступності гібридних або дистанційних умов роботи розширило пул компаній, які можуть конкурувати за співробітників. Компанія може мати вищі витрати на компенсацію, щоб утримати вище керівництво та досвідчений персонал. Водночас завдяки очікуваного збільшення продуктивності та прибутковості за рахунок рекомендацій такі витрати можуть компенсуватися.

Adobe Inc. продовжує наймати персонал у країнах, де виняткові технічні знання та інші знання пропонуються за нижчою ціною, що підвищує ефективність глобальної структури робочої сили та зменшує наші витрати, пов'язані з персоналом. Тим не менш, із продовженням глобалізації конкуренція за працівників у цих країнах зросла, що може вплинути на нашу здатність утримувати цих працівників і збільшити наші витрати, пов'язані з оплатою праці. Імовірно, за наявних умов компанія не зможе ефективно чи так швидко масштабувати інфраструктуру, як конкуренти на цих ринках, і дохід може не зрости достатньо, щоб компенсувати це очікуване зростання витрат, що негативно впливає на результати. Водночас за рахунок збільшення

залученості працівників та, зокрема, надання чіткого кар'єрного шляху, що дозволить краще переміщувати співробітників всередині компанії, цей ризик можна зменшити.

Adobe Inc. вважає, що найважливішим фактором їхнього успіху на сьогоднішній день є їхня корпоративна культура, яку вони побудували, щоб сприяти інноваціям, командній роботі та задоволенню працівників. У міру того, як компанія розвивається, в тому числі завдяки інтеграції співробітників і компаній, придбаних у зв'язку з попередніми або майбутніми придбаннями, корпорації може бути важко підтримувати важливі аспекти корпоративної культури, що може негативно вплинути на здатність утримувати та наймати персонал, який має важливе значення для майбутнього успіху. Цим ризиком можна нівелювати завдяки збільшенню залученості працівників. Залученість може бути збільшеною завдяки постійного навчання, фідбеку та постановки індивідуальних цілей, що було запропоновано задля покращення наявної системи оцінки персоналу.

Імовірна вигода, що була зазначена раніше, з імплементації рекомендованих заходів з покращення системи оцінки персоналу – це збільшення залученості персоналу, що у свою чергу збільшує затримку персоналу за рахунок зменшення плинності кадрів. Відповідно рекомендації з покращення наявної системи performance management Adobe Inc. зменшують ризики з утримання персоналу.

При потребі в затримці персоналу варто також враховувати ризик «старіння» робочої сили. Кваліфікований ключовий персонал приносить досвід, а також ризики збереження знань у випадку пенсійного віку, декретних відпусток або непередбачуваних глобальних подій, наприклад, як в ситуації з російсько-українською війною. Відповідно Adobe потребує додаткових протоколів щодо збереження та передачі знань, щоб забезпечити достатньо можливостей для наступного персоналу. Завдяки циклічності процесів оцінки персоналу та рефлексій щодо попередньої оцінки можна забезпечити у стратегічній перспективі передачу та вивчення минулого досвіду.

Окрім цього, у ході стрімкого розвитку технологій, зокрема технологій штучного інтелекту (ШІ), існує ризик прогалин у навичках співробітників. Це вплине на темпи розвитку компанії, її позиції на ринку та рівень технологічних рішень. Adobe Inc. може втратити конкурентоспроможність компанії в такому динамічному середовищі, що вплине на отримуваний прибуток. Водночас завдяки чіткого кар'єрного шляху та зазначення в ньому необхідних навичок такий ризик можна зменшити. Окрім цього, завдяки постановці індивідуальних цілей, зокрема на отримання нової посади, менеджер у ролі ментора допоможе визначити поточні навички, прогалини та можливості у ході регулярних сесій «check-in» та постійного фідбеку.

Таким чином, запропоновані рішення щодо вдосконалення наявної системи performance management Adobe Inc. позитивно впливають на компанію не лише в короткостроковій перспективі, а й в довгостроковій. Рекомендовані заходи знижують ризики з утримання персоналу завдяки постійного діалогу, чіткого кар'єрного шляху, оцінці менеджерів, постановки індивідуальних цілей та постійного навчання. Водночас у випадку перезатримки персоналу в компанії є ризик його «старіння». Цей ризик нівелюється завдяки циклічності процесу оцінки персоналу та постійної рефлексії. Ризик щодо прогалин у навичках персоналу можна зменшити завдяки чіткого визначення здібностей та кар'єрного шляху, а також постановки індивідуальних цілей. У такому випадку неабияку роль займає менеджер, що виступає у ролі ментора та супроводжує у надбанні нових навичок.

## ВИСНОВКИ

Під час проведення дослідницької роботи на тему «Формування ефективної системи performance management в компанії» автором було вивчено проблематику визначення поняття системи оцінки ефективності та обрано теоретичне обґрунтування ефективної системи, що стало підґрунтям та подальшого аналізу. Було визначено сутність системи як взаємозв'язку між вкладом (поведінкою) та виходами (результатами). Під час вивчення та порівняння закордонних та вітчизняних наукових праць було виявлено помилкове уявлення про систему оцінки ефективності, де їй було надано рис концепції оцінки персоналу українськими науковцями.

Були визначені ключові складові системи оцінки ефективності, а також досліджено її циклічний характер, у рамках якого діє чотири основних етапи: планування, дія, моніторинг та перегляд. На вибір методологічних засад та інструментарію оцінки співробітника впливають низка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також стиль управління. Вибір тих чи інших методів оцінки є унікальним. Була визначена різниця в інтеграції систем оцінки ефективності в Україні та США, а також необхідність апробації закордонного досвіду. Під час вивчення наукових праць і публікацій були вивчені та формалізовані основні складові ефективної системи performance management, що стали основою для виконання практичного дослідження. Серед таких складових є справедливість рішення, регулярність, чіткість стратегії та цілей, а також залучення та підтримка керівництва.

Автором було проаналізовано основні характеристики діяльності компанії в рамках креативної технологічної галузі: напрями діяльності, позиція на ринку, конкурентне середовище, фінансові показники, організаційна структура тощо. Під час аналізу внутрішньої системи Adobe Inc. було зазначено притаманність їй рис екосистеми, у якій відбуваються одночасно комунікація та збут послуг. Було виявлено, що техніко-економічні показники мають тенденцію до покращення, зокрема прибуток та

рентабельність компанії, проте корпорація наразі відновлюється від фінансового та організаційного погіршення спричиненого російсько-українською війною. Під час аналізу зовнішнього середовища автором було проаналізовано негативний вплив на прибуток через збільшення рівня інфляції та зменшення купівельної спроможності населення.

Автором було проаналізовано основні механізми управління персоналу в Adobe Inc. Були визначені характеристики оплати праці персоналу, навчання та мотивації персоналу в компанії. При вивченні системи performance management компанії були виявлені її ключові риси, які були оцінені завдяки збору соціологічних опитувань, організаційних та економічних результатів. За результатами оцінки були виявлені основні недоліки системи, які не свідчать про ефективність наявної системи. Це стало підґрунтям для формування подальших стратегічних пропозицій з покращення.

Для збільшення ефективності системи performance management автором було запропоновано впровадження більшого контролю з-боку компанії, що сформувало додаткову оцінку об'єктивності рішення менеджера, побудову чіткого кар'єрного шляху та диверсифіковану оцінку. Було визначена необхідність в покращенні рівня саморефлексії співробітників. Автором було запропоновано опційний дотерміновий перегляд за рішенням працівника, пропозиція постановки індивідуальних цілей, а також залучення у вибір методу оцінки. Для визначення доцільності рекомендацій було проведено аналіз економічного ефекту від впровадження змін. Було визначено низьку ризиковість змін та позитивний вплив на рівень продуктивності персоналу, що забезпечило збільшення прибутковості компанії. Для додаткового обґрунтування ефекту від впровадження пропозицій автором було досліджено їх вплив на зменшення наявних та майбутніх ризиків Adobe Inc., що затвердило позитивний вплив рекомендацій на стратегічному рівні.

Таким чином, у результаті виконання дослідницької роботи було досягнуто основні цілі і завдання дослідження, поставлені перед автором на початку даної роботи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Beer, M., Ruh R.A. Employee growth performance management. *Harvard Business Review* 54. 1976. No4. Pp. 59–66
2. Armstrong M. *A handbook of human resource management practice* (8 ed.). Kogan Page Publishers, 2001. 981 pp.
3. Crawshaw J. R., Van Dick R., & Brodbeck F. C. Opportunity, fair process and relationship value: career development as a driver of proactive work behaviour. *Human Resource Management Journal* 22. 2012. Pp. 4–20.
4. Aguinis H. *Performance management* (3 ed.). Boston: Pearson, 2013. 322 pp.
5. Cascio W. Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International* 17. 2014. Pp. 121-128
6. Armstrong M., Baron A. *Performance Management: The New Realities*. London : Inst. Personnel Dev., 1998. 466 pp.
7. Fletcher C., Williams R. *Performance Appraisal and Career Development* (2 ed.). Nelson Thornes Ltd, 1992. 176 pp.
8. Shields J. *Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press, 2007. 594 pp.
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом : підручник*. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
10. Данюк В. М. *Організація праці менеджера : навч. посіб.* Київ : КНЕУ, 2006. 276 с.
11. Хміль Ф. І. *Управління персоналом: підручник*. Академвидав, 2006. 487 с.
12. Mathis R. L., Jackson J. H., Valentine R.S., Meglich P. N. *Human Resource Management* (15 ed.). Cengage Learning, 2016. 672 pp.
13. *Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб.* / за ред. Є.П. Качана. Київ : Знання. 2008. 407 с.
14. Campbell J.P., Mchenry J.J., Wise L.L. Modeling Job Performance In A Population Of Jobs. *Personnel Psychology* 43. 1990. Pp. 313-575.

15. Brumbach G.B. *Sequela: Ten years after reform and new models of performance management*. In *Readings in performance management*. Alexandria, VA : International Personnel Management Association. 1988. Pp. 327-334.
16. Deming W.E. *Out of the Crisis*. Massachusetts Inst Technology, 1982. 520 pp.
17. E-reward. *Performance management: Part 2 – Survey*. 2014.
18. Laloux F. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Nelson Parker, 2014. 382 pp.
19. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI : станом на 27 груд. 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 10.05.2024).
20. Сардак О.В. *Управління персоналом : науково-методичні рекомендації*. Донецьк : ДонДУЕТ ім. М.І. Туган-Барановського. 2005. 141 с.
21. Fortune. Global 500. Forbes : веб-сайт. URL: <https://fortune.com/ranking/global500/> (дата звернення: 10.05.2024).
22. Чи є інновації в баченні України 2030?. Світ : веб-сайт. URL: <https://svit.kpi.ua/2023/08/07/чи-є-інновації-в-баченні-україни-2030/> (дата звернення: 10.05.2024).
23. Залюбінська Л. М. *Управління персоналом : підручник*. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. 2017. 560 с.
24. Майбутнє ринку праці: 13 ключових трендів у 2024 році. Work.ua : веб-сайт. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3217/> (дата звернення: 10.05.2024).
25. HR-дослідження в Україні: досвід, бар'єри та складнощі в people management. Gradus : веб-сайт. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/hr-research-in-ukraine-experience-barriers-and-difficulties-in-people-management/> (дата звернення: 10.05.2024).

26. The Performance Management Revolution. Harvard Business Review : веб-сайт. URL: <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution> (дата звернення: 10.05.2024).
27. Підтримка економіки під час війни: чому великому бізнесу вигідно допомагати малому. Forbes : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/company/pidtrimka-ekonomiki-pid-chas-viyni-chomu-velikomu-biznesu-vigidno-dopomagati-malomu-01092023-15673> (дата звернення: 10.05.2024).
28. Як бізнес в Україні змінився через війну? Результати дослідження від "Київстар.Бізнес". Vago : веб-сайт. URL: <https://telecom.vago.ua/news/yak-biznes-v-ukrayini-zminivsyu-cerez-viynu-rezultati-doslidzennya-vid-kiyvstarbiznes.html> (дата звернення: 10.05.2024).
29. Spanò R., Zagaria, C. Integrating Performance Management and Enterprise Risk Management Systems. Leeds : Emerald Publishing Limited. 2022. Pp. 69-91.
30. 10 Reasons Why Performance Management Fails and How To Remedy Them. Scribd – веб-сайт. URL: <https://www.scribd.com/document/262006970/10-Reasons-Why-Performance-Management-Fails-and-How-to-Remedy-Them> (дата звернення: 10.05.2024).
31. Fast Facts. Adobe : веб-сайт. URL: <https://www.adobe.com/content/dam/cc/en/fast-facts/pdfs/fast-facts.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).
32. Adobe Reports Record Revenue in Q1 Fiscal 2024. Adobe : веб-сайт. URL: <https://s23.q4cdn.com/979560357/files/031424-AdobeReportsRecordRevenueQ124.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).
33. Adobe's Organizational Structure. Organimi : веб-сайт. URL: <https://www.organimi.com/organizational-structures/adobe/> (дата звернення: 10.05.2024).
34. Evolving Adobe's values and culture. Adobe Blog : веб-сайт. URL: <https://blog.adobe.com/en/publish/2023/03/07/evolving-adobes-values-culture> (дата звернення: 10.05.2024).

35. History of Adobe. IllustrateHow : веб-сайт. URL: <https://illustratorhow.com/adobe-history/#comments> (дата звернення: 10.05.2024).
36. Усі продукти. Adobe : веб-сайт. URL: <https://www.adobe.com/ua/products/catalog.html> (дата звернення: 10.05.2024).
37. What does Adobe do | How does Adobe make money | Business Model. The Strategy Story : веб-сайт. URL: <https://thestrategy.com/2023/02/16/what-does-adobe-do-how-does-adobe-make-money-business-model/> (дата звернення: 10.05.2024).
38. Competitors and Alternatives to Adobe. Gartner : веб-сайт. URL: <https://www.gartner.com/reviews/market/web-product-and-digital-experience-analytics/vendor/adobe/alternatives> (дата звернення: 10.05.2024).
39. Top 10 Adobe Competitors & Alternatives. Business Strategy Hub : веб-сайт. URL: <https://bstrategy.com/adobe-competitors-alternatives/> (дата звернення: 10.05.2024).
40. Top 5 Alternatives To Adobe Creative Cloud in 2024. Insider Monkey : веб-сайт. URL: <https://www.insidermonkey.com/blog/top-5-alternatives-to-adobe-creative-cloud-in-2024-1270170/?singlepage=1> (дата звернення: 10.05.2024).
41. About Adobe. Adobe : веб-сайт. URL: <https://www.adobe.com/ua/about-adobe.html> (дата звернення: 10.05.2024).
42. Microsoft About. Microsoft : веб-сайт. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/about> (дата звернення: 10.05.2024).
43. Figma About. Figma : веб-сайт. URL: <https://www.figma.com/about/> (дата звернення: 10.05.2024).
44. Canva About. Canva : веб-сайт. URL: <https://www.canva.com/about/> (дата звернення: 10.05.2024).
45. Adobe (ADBE): Porter's Five Forces Industry and Competition Analysis. Hivelr : веб-сайт. URL: <https://www.hivelr.com/2023/10/adobe-adbe-porters-five-forces-industry-and-competition-analysis/> (дата звернення: 10.05.2024).

46. Демографічна та соціальна статистика / Економічна статистика. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2024).
47. Adobe Inc. 2021 Form 10-K. United States Securities And Exchange Commission : веб-сайт. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/796343/000079634322000032/adbe-20211203.htm> (дата звернення: 10.05.2024).
48. Adobe Inc. 2022 Form 10-K. United States Securities And Exchange Commission : веб-сайт. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/796343/000079634323000007/adbe-20221202.htm> (дата звернення: 10.05.2024).
49. Adobe Inc. 2023 Form 10-K. United States Securities And Exchange Commission : веб-сайт. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/796343/000079634324000006/adbe-20231201.htm> (дата звернення: 10.05.2024).
50. Adobe Awards 2023. Comparably : веб-сайт. URL: <https://www.comparably.com/companies/adobe/awards/2023> (дата звернення: 10.05.2024).
51. 2020 Employer Information Report EEO-1. Adobe : веб-сайт. URL: <https://www.adobe.com/content/dam/cc/en/careers/pdfs/2020-EEO.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).
52. 2021 Employer Information Report EEO-1. Adobe: веб-сайт. URL: <https://www.adobe.com/content/dam/cc/en/careers/pdfs/2021-Employer-Information-Report-EEO-1.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).
53. Adobe Inc. 2020 Form 10-K. United States Securities And Exchange Commission : веб-сайт. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/796343/000079634321000004/adbe10kfy20unofficialpdf.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).
54. Adobe diversity by the numbers. Adobe : веб-сайт. URL: <https://www.adobe.com/diversity/data.html> (дата звернення: 10.05.2024).

55. Adobe Diversity & Inclusion Year in Review 2021. Adobe : веб-сайт. URL: [https://www.adobe.com/content/dam/cc/en/diversity/pdfs/adobe\\_diversity-and-inclusion\\_year-in-review\\_fy2021.pdf](https://www.adobe.com/content/dam/cc/en/diversity/pdfs/adobe_diversity-and-inclusion_year-in-review_fy2021.pdf) (дата звернення: 10.05.2024).
56. How Adobe Puts the Employee At The Center Of Their Global Well-Being Program. Forbes : веб-сайт. URL: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2019/03/05/how-adobe-puts-the-employee-at-the-center-of-their-global-well-being-program/?sh=7834b5a7189a> (дата звернення: 10.05.2024).
57. Demonstrating a commitment to fair pay. Adobe : веб-сайт. URL: <https://www.adobe.com/diversity/parity/pay.html> (дата звернення: 10.05.2024).
58. Employee stock purchase plan (ESPP). Adobe Benefits : веб-сайт. URL: <https://benefits.adobe.com/us/financial/employee-stock-purchase-plan-espp> (дата звернення: 10.05.2024).
59. Overview Of Adobe Recruitment Process For Engineers (2024). Unstop : веб-сайт. URL: <https://unstop.com/blog/adobe-recruitment-process> (дата звернення: 10.05.2024).
60. How Adobe Scrapped Its Performance Review System And Why It Worked. Forbes : веб-сайт. URL: <https://www.forbes.com/sites/davidburkus/2016/06/01/how-adobe-scrapped-its-performance-review-system-and-why-it-worked/?sh=5280bcca55e8> (дата звернення: 10.05.2024).
61. HR Lessons from the Adobe Performance Management Overhaul. PerformYard : веб-сайт. URL: <https://www.performyard.com/articles/adobe-performance-management> (дата звернення: 10.05.2024).
62. How Adobe continues to inspire great performance and support career growth. Adobe : веб-сайт. URL: <https://www.adobe.com/check-in.html> (дата звернення: 10.05.2024).

63. How Does Adobe Train Their Employees: A Blueprint to Replicate Adobe's Top Programs. Zavvy : веб-сайт. URL: <https://www.zavvy.io/hr-examples/employee-development-at-adobe> (дата звернення: 10.05.2024).
64. How we inspire great performance at Adobe. Adobe Blog : веб-сайт. URL: <https://blog.adobe.com/en/publish/2022/05/09/how-we-inspire-great-performance-at-adobe> (дата звернення: 10.05.2024).
65. Adobe CEO & Leadership Team Ratings. Comparably : веб-сайт. URL: <https://www.comparably.com/companies/adobe/leadership> (дата звернення: 10.05.2024).
66. Adobe Leadership Employee Reviews. Comparably : веб-сайт. URL: <https://www.comparably.com/companies/adobe/reviews/leadership> (дата звернення: 10.05.2024).
67. Adobe Compensation Employee Reviews. Comparably : веб-сайт. URL: <https://www.comparably.com/companies/adobe/reviews/compensation> (дата звернення: 10.05.2024).
68. A Great Manager's Most Important Habit. Gallup : веб-сайт. URL: <https://www.gallup.com/workplace/505370/great-manager-important-habit.aspx> (дата звернення: 10.05.2024).
69. Adobe salaries: How much does Adobe pay. Indeed : веб-сайт. URL: <https://www.indeed.com/cmp/Adobe/salaries> (дата звернення: 10.05.2024).

## **ДОДАТКИ**



### Основні конкуренти Adobe Inc.

Конкурент	Характеристика
Microsoft Corporation	Microsoft є провідною технологічною компанією, яка створює різноманітні програмні продукти та послуги. Деякі її програмні продукти виконують ті самі функції, що й програмні продукти Adobe, як-от: PowerPoint та Clipchamp. Microsoft перш за все масштабується на B2B сектор та надає корпоративні бізнес послуги та рішення.
Google LLC	Google – це технологічна компанія, яка пропонує послуги, пов'язані з Інтернетом. Сфери, в яких Google конкурує з Adobe, охоплюють аналітику, хмарні обчислення та цифровий маркетинг. Google орієнтується на широке коло споживачів, які не мають вузьких спеціалізацій або професійних навичок.
Oracle Corporation	Технологічна компанія Oracle створює програмні продукти та хмарні сервіси для організацій. Компанія конкурує з Adobe у таких сферах, як автоматизація маркетингу та керування контентом.
International Business Machines Corporation (IBM)	IBM надає різноманітні програмні послуги компаніям, урядам, а також індивідуальним споживачам у всьому світі. Компанія конкурує з Adobe Inc. у сферах аналітики, цифрового маркетингу і контент-маркетингу.
Corel Corporation	Corel є однією з провідних компаній у світі програмного забезпечення, маючи понад 100 мільйонів активних користувачів, а також ряд організацій-партнерів. Компанія добре відома створенням високоякісного творчого програмного забезпечення, як і Adobe. CorelDRAW і VideoStudio – популярні програмні продукти компанії Corel.
Figma Inc.	Figma, розроблений однойменною компанією, є векторним онлайн-сервісом для розробки інтерфейсів та створення прототипів і пропонує можливості для спільної організації роботи. Figma є головним конкурентом Adobe XD, майже аналогічному продукту від Adobe Inc. Figma переважно використовують компанії маркетингової сфери та сфери інформаційних технологій.
Canva Pty Ltd	Canva — це платформа графічного дизайну, яка надає інструменти для створення та редагування візуального вмісту, зокрема графіку для соціальних мереж, презентації тощо. Незважаючи на те, що Canva зосереджена насамперед на графічному дизайні, її простота використання та доступність роблять її популярним вибором для користувачів, які шукають альтернативу програмному забезпеченню для дизайну Adobe. Canva – одне з найбільш популярних рішень для індивідуальних споживачів (B2C сегмент) в Україні завдяки безоплатному доступу.

Джерело: сформовано автором на підставі [38, 39, 40]

**Порівняльний аналіз Adobe Inc. та основних її конкурентів на українському ринку**

Критерій	Adobe Inc.	Microsoft Corporation	Figma Inc.	Canva Pty Ltd.
1	2	3	4	5
Мета компанії	Зробити світ яскравим та захопливим, надаючи людям інструменти для творчого самовираження та вирішення проблем.	Надати людям та організаціям можливість досягти більшого.	Зробити дизайн доступним для всіх.	Надати людям можливість створювати красиві та вражаючі візуальні матеріали, навіть якщо вони не мають дизайнерських навичок.
Позиціонування	Лідер ринку професійних графічних редакторів та інструментів для творців контенту.	Широкий спектр програмного забезпечення для бізнесу та приватних користувачів, включаючи інструменти для графічного дизайну.	Хмарний інструмент для графічного дизайну та прототипування, що позиціонується як доступна альтернатива Adobe.	Хмарна платформа для графічного дизайну та маркетингу, що позиціонується як простий та доступний інструмент для створення контенту.
Сегмент ринку	Професійний ринок: дизайнери, фотографи, художники, маркетологи, видавництва, студії.	Широкий спектр ринків: великий, середній та малий бізнеси, освіта, державні установи, приватні користувачі.	Професійний ринок та стартапи: дизайнери, UX/UI-спеціалісти, маркетологи	Малий та середній бізнес, маркетологи, SMM-спеціалісти, фрілансери.
Цільова аудиторія	Професіонали, які потребують потужних та багатофункціональних інструментів для створення контенту.	Користувачі, які потребують програмного забезпечення для різних задач, включаючи графічний дизайн.	Дизайнери, UX/UI-спеціалісти, які шукають доступну та зручну альтернативу Adobe.	Маркетологи, SMM-спеціалісти, фрілансери, які потребують простих та доступних інструментів для створення контенту.

Джерело: сформовано автором на основі [41, 42, 43, 44]