



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

На правах рукопису

Захарчук Сергій Олександрович

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

Аналіз структури персоналу організації та шляхи її удосконалення

подається на здобуття

другого (магістерського) рівня вищої освіти

Спеціальність “Економіка”

До захисту допущено:

Завідувач кафедри економіки та управління

_____ / _____ /

Науковий керівник, к.е.н., доцент

_____ / Гуменюк А.Ф./

Виконано здобувачем групи ІН8-9-24-М1Е(1.6 д)

_____ / Захарчук С.О./

Рукопис закінчено

Хмельницький 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ АНАЛІЗУ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Структура персоналу організації та основні напрями її аналізу	8
1.2 Принципи та методи формування ефективної структури персоналу	15
РОЗДІЛ 2	
СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛУ ПП “АМПЕКО” ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ	25
2.1 Аналіз основних показників діяльності ПП “Ампеко”.....	25
2.2 Аналіз структури персоналу ПП “Ампеко”.....	30
2.3 Особливості кадрового менеджменту ПП “Ампеко” та їх врахування у практиці управління з метою удосконалення структури персоналу.....	35
РОЗДІЛ 3	
ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ	47
3.1 Напрями аналізу потреб бізнесу при плануванні структури персоналу ..	47
3.2 Сучасні напрями побудови структури персоналу	54
3.3 Основні аспекти в управлінні персоналом та його структурою.....	60
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Персонал є важливішим ресурсом будь-якої організації і є ключовим фактором у її діяльності, що зумовлює необхідність дослідження його структури. Ефективна структура персоналу сприяє підвищенню результативності та конкурентоспроможності підприємства.

У великих організаціях структура персоналу може бути складною за кількістю різних професій, посад, рівнів кваліфікації тощо. Відповідно, це ускладнює систему і процеси управління такими колективами.

Високий рівень розвитку сучасних технологій приводить до витіснення низькокваліфікованих працівників та носіїв застарілих професій, викликає необхідність найму адаптованого до вимог сучасних технологій персоналу. Такий персонал гнучко реагує на професійні зміни, вносить креативність у роботу організацій.

З одного боку, суттєво змінюються вимоги до працівника, професійно-кваліфікаційна і галузева структура зайнятих. З другого – зростає роль і значення працівників у забезпеченні ефективності діяльності організації.

Тому важливого значення для підвищення ефективності діяльності будь-якої організації сьогодні набуває вивчення співвідношення окремих категорій персоналу, тобто його структури. Відповідність працівника професійним та кваліфікаційним вимогам посади, яку він обіймає, посилює необхідність дослідження професійно-кваліфікаційної структури персоналу на рівні організації, враховуючи при цьому сучасні аспекти роботи з персоналом.

Питання управління персоналом, включають питання аналізу і прогнозування структури персоналу. Дані питання завжди перебувала в центрі уваги вітчизняних вчених. Так, дані питання розглядають у своїх роботах такі вчені, як: Герасименко О. О., Глущенко Л.Д., Збрицька Т.П., Іванісов О.В., Коваленко А. О., Козлова О.Г., Колот А. М., Криворучко О. М., Куріна Н.С., Кустріч Л. О., Партика І.В., Пілявоз Т.М., Савченко Г.О., Селезньова Г. О.,

Серьогін С. М., Сиволап Л. А., Таран О. М., Торбич А. В., Хандій О.О., Харун О.А., Чакалова К.О., Чернікова Н. М., Шавкун І. Г. Шаповал О. А., Шевченко В. С., Шубалий О. М. та інші.

Сьогодні відбуваються значні зміни як у вітчизняній, так і у світовій економіці. У цих умовах особливої актуальності набуває організація управління персоналом як один із головних факторів забезпечення успіху підприємства. Відповідно, змінюються підходи до управління персоналом. Провідні компанії світу експериментують з організаційними структурами, прагнучи знайти оптимальний баланс між ефективністю, гнучкістю та інноваційністю. Отже, тема аналізу структури персоналу організації та шляхи її удосконалення не втрачає актуальності і потребує подальших досліджень.

Актуальність теми полягає у тому, що структура персоналу визначається як важливий елемент кадрової політики організації, що відіграє важливу роль у її конкурентній боротьбі і подальшому сталому розвитку.

Метою магістерської роботи є аналіз структури персоналу організації та шляхи її удосконалення

Об'єктом дослідження виступає ПП "Ампеко".

Предметом дослідження є структура персоналу ПП "Ампеко".

Для досягнення мети встановлено такі завдання:

- дослідити теоретичні питання аналізу структури персоналу організації;
- розглянути принципи та методи формування ефективної структури персоналу;
- проаналізувати структуру персоналу ПП "Ампеко";
- розглянути особливості кадрового менеджменту ПП "Ампеко" та їх врахування у практиці управління з метою удосконалення структури персоналу;
- розглянути основні тенденції щодо формування та удосконалення структури персоналу, а саме: напрями аналізу потреб бізнесу при плануванні

структури персоналу; сучасні напрями побудови структури персоналу; основні аспекти в управлінні персоналом та його структурою.

У магістерській роботі використано методи наукових досліджень: аналіз наукової літератури, метод аналізу та синтезу, метод порівняння, метод спостереження, метод економічного аналізу, метод узагальнення та аналізу результатів, метод табличного та графічного представлення результатів.

Теоретичну основу дослідження складають наукові дослідження та розробки вітчизняних науковців з питань кадрового менеджменту, управління персоналом і його структурою; з питань аналізу трудових ресурсів.

При написанні магістерської роботи використана фінансова звітність ПП “Ампеко”.

У науковому збірнику “Економіка ХХІ століття: проблеми та перспективи” (2026 р.) №11 опубліковані основні теоретико-методологічні засади і результати магістерської роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ АНАЛІЗУ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Структура персоналу організації та основні напрями її аналізу

Сучасний соціально-економічний розвиток країни вимагає створення ефективної системи управління персоналом на підприємстві, а також грамотного аналізу його функціонування та розвитку. Необхідно системно проводити складу та структури персоналу підприємства [34].

Персонал є найважливішою частиною організації і має складну взаємопов'язану структуру.

Структура персоналу підприємства є визначальним фактором розвитку будь-якого підприємства. Саме персонал виконує всі функції господарської діяльності. До персоналу відносяться працівники, які належать до різних професійно-кваліфікаційних груп, входять кількісного складу та працюють у штаті підприємства [37;49].

Структура працівників підприємства – це поєднання працівників різних категорій і професій, які займаються роботою в рамках однієї компанії, і уся їхня діяльність спрямована на досягнення цілей організації та власних цілей.

Питання структури персоналу розглядають у своїх роботах вітчизняні дослідники.

Так, Козлова О.Г., Захарова І.О., Денєжніков С.С., Статівка В.І. [34], розглядають методологію менеджменту персоналу та його структуру.

Шубалий О. М. [48] з колективом науковців, розглядають питання планування, комплектування, визначення потреб у персоналі.

Шевченко В. С. [58], акцентує увагу на вимогах до професійно-кваліфікаційного рівня працівників та компетентності працівника.

Шаповал О. А. [57], розглядає питання управління структурою персоналу в системі кадрового менеджменту.

Серьогін С. М. [49], з колективом науковців, розглядають питання формування трудового колективу, підходи до поняття професійна компетентність та підвищення її рівня. Автори також приділяють увагу питанню створення ефективних команд.

Загалом, персонал за характером своїх трудових функцій поділяється на робітників і службовців. Робітники надають продуктивні послуги або виробляють матеріальні активи. Також вони поділяються на основні та допоміжні.

Основні працівники займаються технологічними процесами, що змінюють властивості, форму і структуру предмета праці. Підсобні робітники займаються обслуговуванням устаткування і робочих місць в інструментальних, складських і ремонтних відділеннях. Також до робітників відноситься молодший обслуговуючий персонал, зайнятий наданням послуг, не пов'язаних з основною діяльністю підприємства [49].

Службовці, чи управлінський персонал, здійснюють трудову діяльність у процесі управління з переважною часткою розумової та інтелектуальної праці. Основним результатом їхньої трудової діяльності є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її змісту чи форми, підготовка управлінських рішень, вибір найбільш ефективного варіанту, впровадження та контроль за виконанням. Службовці об'єднані в кілька підгруп. Перш за все, це менеджери, які виконують загальноуправлінські функції. Умовно їх поділяють на три рівні: вищий (організація в цілому), середній (основні структурні підрозділи) і нижчий (робота з виконавцями). До керівників належать також їхні заступники та головні спеціалісти. У сукупності вони утворюють адміністрацію, до складу якої також входять особи, які не мають відношення до управління, але виконують допоміжні функції управління, наприклад, працівники кадрової служби [50].

Інша найчисельніша підгрупа працівників – спеціалісти різного профілю. Вони зайняті створенням і впровадженням нових знань у виробництво, а також розробкою варіантів вирішення окремих виробничих і управлінських проблем, вирішення яких входить до компетенції менеджерів. Це економісти, юристи, інженерно-технічні працівники та їх помічники [49].

Третю підгрупу утворюють інші працівники, віднесені до службовців – технічних виконавців. Вони здійснюють підготовку та оформлення документів, бухгалтерське, контрольне та господарське обслуговування (наприклад, касири, діловоди, архіваріуси, коменданти).

У сучасних умовах, враховуючи наведену класифікацію, на підприємствах, в організаціях і фірмах різних форм власності прийнято всіх працівників поділяти на дві групи: промислово-виробничий і непромисловий персонал.

До промислово-виробничого персоналу (персоналу основної діяльності) відносяться особи, які працюють в основних і допоміжних, науково-дослідних і дослідно-конструкторських підрозділах, керівний персонал, зайнятий створенням продукції, послуг або обслуговуванням цих процесів [49].

До складу промислово-виробничого персоналу, крім зазначених вище робітників і службовців, входять молодший обслуговуючий персонал, учні та охорона.

До молодшого обслуговуючого персоналу належать працівники, які забезпечують підтримання санітарно-гігієнічних умов на підприємстві (працівники душових, роздягальних, прибиральники приміщень).

До непромислового персоналу (персоналу неосновної діяльності) зазвичай відносять працівників, які не беруть участі у виробництві продукції. Їхня мета – забезпечення та утримання підприємства. Це працівники транспорту, житлово-комунального господарства, соціального захисту та інших невиробничих підрозділів [49].

Якщо розглядати персонал як найважливішу складову будь-якої організації та основну характеристику системи, то його структура може виглядати так, рисунок 1.1.

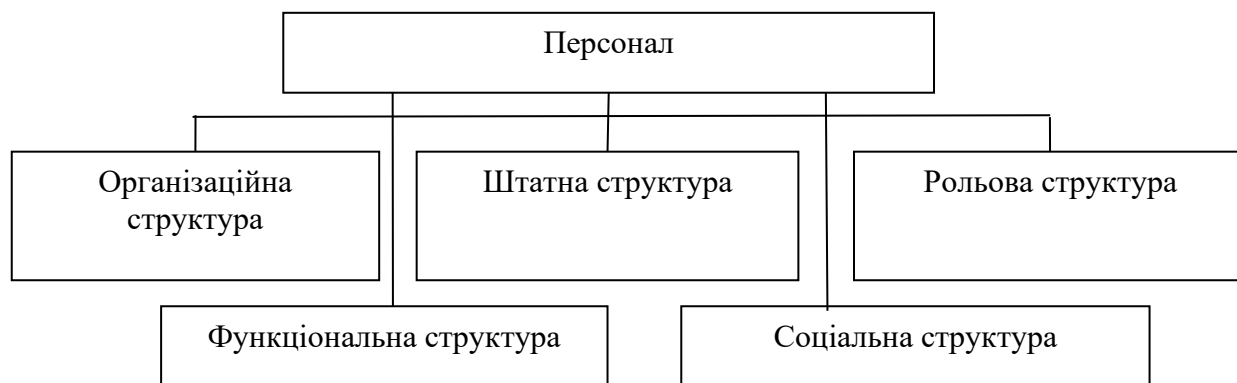


Рис. 1.1. Структура персоналу [49]

Організаційна структура персоналу ілюструє обсяг прав, відповідальності та незалежності окремих працівників і підрозділів, включаючи рівень підпорядкованості між ними. Вона не просто показує, хто перед ким звітує, але створює систему, у якій кожен елемент працює для досягнення спільної мети. Організаційна структура впливає на швидкість прийняття рішень, ефективність роботи та здатність компанії адаптуватися до змін [53].

Метою організаційної структури є забезпечення ефективного розподілу завдань і ресурсів, які сприяють досягненню стратегічних і операційних цілей компанії. Вона визначає, як будуть взаємодіяти відділи і співробітники, на яких принципах буде будуватися ієрархія і комунікація.

Функціональна структура – це система, у якій працівники та ресурси розподіляються за певними функціями з метою підвищення ефективності та досягнення цілей компанії.

Штатна структура складається з визначення складу підрозділів і переліку посад, заробітної плати та розрахункового фонду працівників. Фонд оплати 1величині, так і у вигляді частки заробітної плати.

Штатна структура формується залежно від виду бізнесу та його цілей. Як правило, це робиться при заснуванні організації. Керівник визначає, скільки

буде структурних підрозділів, скільки потрібно працівників для кожного і як розподілити між ними обов'язки.

Основна мета такої структури – побудувати схему взаємодії між усіма учасниками компанії, встановити зони відповідальності та розподілити посадові обов'язки. Це допоможе уникнути створення дублюючих одиниць і визначити рівномірне навантаження на кожен конструктивну одиницю. Це, в свою чергу, дозволить виявити потребу в співробітниках для незавершених справ і тим самим оптимізувати штат.

Соціальна структура характеризує трудовий колектив як сукупність груп за статтю та віком, національним і соціальним складом, рівнем освіти та сімейним станом.

Ще однією структурою персоналу є рольова структура. Рольова структура складається з участі колективу в творчому процесі на виробництві. Рольова структура підприємства визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками і є важливим інструментом у системі роботи з персоналом.

Питання підвищення результативності управління персоналом, його складом і структурою в сучасних умовах набувають особливого значення.

Основними факторами конкурентоспроможності підприємства є його забезпеченість компетентною робочою силою, рівень мотивації персоналу та моделі діяльності, що характеризують ефективність діяльності персоналу.

Як підкреслює Харун О.А. [51], високий рівень розвитку сучасних технологій веде до витіснення з процесу виробництва низько кваліфікованих працівників та носіїв застарілих професій. Сьогодні суттєво змінюються вимоги до працівника. Тому вагомим значення набуває вивчення співвідношення окремих категорій персоналу, тобто його структури.

Ефективне планування потреби в людських ресурсах і їх раціональне використання може бути здійснено тільки на основі глибокого аналізу персоналу, який сформувався в організації.

Як слушно зауважує Приймак С.В. [40], результат господарської діяльності підприємства значно т залежить від ефективності використання трудових ресурсів.

Традиційний аналіз трудових ресурсів включає такі напрямки: аналіз забезпеченості організації трудовими ресурсами та їх руху, використання робочого часу, продуктивність праці, середньогодинна виробіток, вплив трудових показників на обсяг виробництва, фонд оплати праці.

Загалом, метою аналізу трудових ресурсів є розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності їх використання.

Аналіз структури та чисельності персоналу проводиться з метою оцінки забезпеченості підприємства персоналом, для дослідження показників кадрів, а також для проведення різних програм для розвиток кадрового резерву [14].

У ході розгляду чисельності, складу і структури персоналу вивчаються рівні забезпеченості організації трудовими ресурсами.

Основними завданнями аналізу є:

- дослідження складу працівників за категоріями;
- вивчення можливих зрушень у структурі персоналу;
- дослідження зміни кваліфікаційного рівня освіти працівників в розрізі категорій, відповідно до стажу роботи, віку, освіти;
- дослідження кваліфікаційного рівня, ділових якостей, відповідності рівня освіти управлінського персоналу (керівників, спеціалістів) посаді, яку вони обіймають;
- вивчення плинності та руху робочої сили;
- оцінка стану загальної забезпеченості підприємства робочою силою;
- пошук шляхів, резервів та розробка заходів щодо покращення ефективності використання персоналу [14;16].

Важливим завданням аналізу структури персоналу є виявлення резервів підвищення результативності виробництва за рахунок збільшення його обсягу при кращому використанні трудових ресурсів [16].

Аналіз структури персоналу дозволяє оцінити раціональне використання персоналу як одну з умов безперебійної роботи підприємства та успішного виконання поставлених завдань. Важливою передумовою підвищення продуктивності праці є стабільність трудового колективу. У процесі аналізу оцінюється якісний склад персоналу, що виявляється в таких характеристиках, як структура персоналу за категоріями, за професіями та кваліфікацією, за рівнем освіти, за віком і стажем роботи. На підставі показників структури персоналу робляться і аналізуються висновки. Для аналізу забезпечення кадрами також розраховуються показники руху персоналу: коефіцієнт плинності при прийомі та вибутті; коефіцієнт заміщення; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт кадрової стійкості; коефіцієнт поповнення працівників [14].

Аналіз структури персоналу сприяє оптимізації роботи організації, підвищенню ефективності співробітників, виявляє потенційні проблеми та ризики в управлінні персоналом.

Для аналізу структури персоналу організації необхідно:

- зібрати інформацію про всіх співробітників організації, включаючи їх посади, рівень освіти, досвід роботи, вік, стать та інші характеристики;
- визначити відділи, в яких працюють співробітники, і оцінити їх кількість;
- проаналізувати структуру ієрархії в організації, оцінити кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- оцінити динаміку змін у структурі персоналу за роками, місяцями або кварталами;
- порівняти структуру персоналу з вимогами та стратегією організації, виявивши можливі невідповідності та проблеми;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення кадрової структури, оптимізації чисельності, розподілу обов'язків та компетенцій працівників [16].

Таким чином, аналіз складу та структури персоналу підприємства є найважливішим завданням визначення обґрунтованої потреби в персоналі для забезпечення безперебійної та ефективної роботи будь-якої організації.

1.2 Принципи та методи формування ефективної структури персоналу

Структура персоналу – це не просто схема підпорядкування, а стратегічний актив компанії.

Як зауважує Чакалова К.О. [53], обґрунтування структури персоналу базується на діагностиці діяльності компанії, кількісно-якісному аналізі наявного персоналу та розробці програм для покращення структури персоналу.

Правильно побудована організаційна структура збільшує швидкість прийняття рішень, покращує комунікацію та підвищує мотивацію співробітників.

Коли співробітник має можливість швидко узгодити питання або прийняти рішення, компанія стає гнучкою і може оперативно реагувати на зміни ринку. Замість тижневого погодження по ланцюжку із п'яти керівників рішення приймається за день. Коли навантаження розподілено справедливо та логічно, а не перекладається на найвідповідальніших співробітників, люди працюють продуктивніше та довше зберігають мотивацію. Вони бачать власний внесок у загальний результат та усвідомлюють подальший розвиток.

Перевантажені або, навпаки, недовантажені ставки, що дублюють одна одну функції, – це прямі фінансові втрати.

Розглянемо фундаментальні принципи, які мають полягати у основі побудови структури співробітників. Базові принципи, які працюють незалежно від масштабу та сфери бізнесу наведено на рисунку 1.2.

Принцип відповідності – структура має відображати бізнес-стратегію та довгострокові цілі компанії.

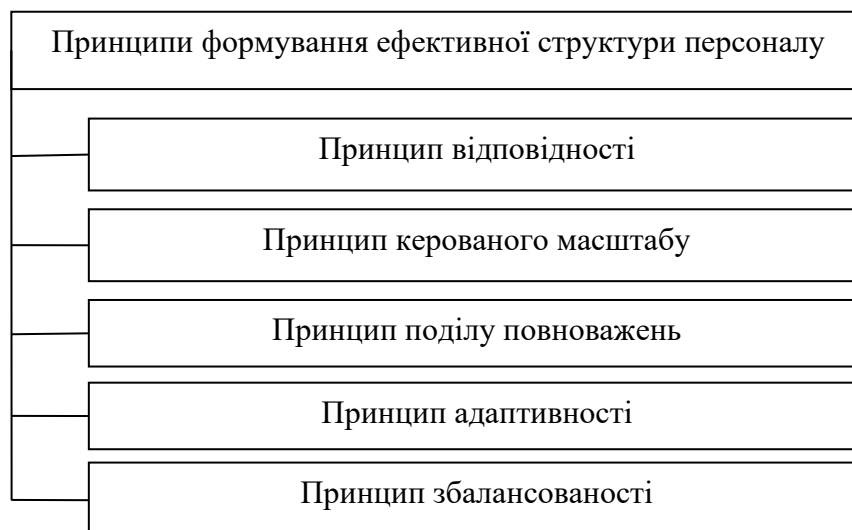


Рис. 1.2. Принципи формування ефективної структури персоналу [15;51;53]

У світі, де конкуренція стає дедалі жорсткішою, організації усвідомлюють, що успіх залежить від кваліфікованих і мотивованих співробітників. Правильно підібраний персонал – це цінність для компанії. Персонал не тільки виконує свою роботу, а й бере активну участь у визначенні рішень, спрямованих на успіх та розвиток бізнесу.

Управляючий персонал відіграє ключову роль у вирішенні бізнес-завдань. Він розробляє стратегії, встановлює цілі та завдання, приймає рішення, а також контролює та регулює роботу співробітників. Він є мостом між вищим керівництвом та співробітниками, забезпечуючи координацію та ефективну роботу команди.

Спеціалізований персонал вносить специфічні знання та навички у вирішення бізнес-завдань. Вони мають експертні знання у галузі, наприклад, фінанси, маркетинг, технічне обслуговування тощо. Фахівці працюють у своїх галузях компетенції, щоб запропонувати найкраще вирішення проблеми та забезпечити продуктивність бізнесу.

Рядові співробітники виконують безпосередню роботу з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Вони надають інформацію зверненням, пропозиціям, проблемам та потребам клієнтів. Ці співробітники мають прямий контакт із зовнішніми стейкхолдерами та

відіграють важливу роль у залученні та утриманні клієнтів, а також у покращенні якості продуктів та послуг компанії.

Роль персоналу у вирішенні бізнес-завдань є важливою та актуальною у сучасних умовах. Існує кілька тенденцій, що визначають цю роль і вказують на перспективи розвитку [45]:

1. Збільшення значущості людського фактора: з розвитком технологій та автоматизації люди стають цінним активом для бізнесу. Їхні здібності до творчого мислення, прийняття рішень та взаємодії з клієнтами стають ключовими факторами успіху.

2. Розвиток гнучкості та адаптивності персоналу: в умовах бізнес-оточення, що швидко змінюється, співробітники мають бути готові до швидких змін і прийняття нових ролей. Це вимагає навчання та розвитку персоналу, а також гнучкої системи роботи та управління.

3. Посилення залученості та задоволеності персоналу: дослідження показують, що висока мотивація та задоволеність співробітників значно впливають на результати та ефективність роботи. Компанії намагаються створити позитивну корпоративну культуру, підтримувати командний дух та задоволення від роботи.

4. Зростання використання технологій в управлінні персоналом: дані та аналітика відіграють все більшу роль в управлінні персоналом. Компанії активно використовують різні програми та системи управління персоналом для прийняття обґрунтованих рішень та підвищення продуктивності. Перспективи у цій галузі пов'язані з розвитком та використанням нових технологій для ефективного управління персоналом, подальшим навчанням та розвитком співробітників, а також створенням привабливих умов для роботи та задоволення персоналу.

Принцип керованого масштабу. Оптимальна кількість прямих підлеглих одному керівнику має становити 5–9 осіб. За перевищенням норма ефективності управління знижується. Проте, слід зазначити, що таке співвідношення може змінюватись в залежності від таких факторів, як: загальна

чисельність персоналу; профіль діяльності; характер взаємодії; особистісні характеристики керівника [48].

Норми управління різні для керівників різних рівнів ієрархії. Це пов'язано з тим, що для низових лінійних керівників найбільш характерні прямі зв'язки, встановлювані безпосередньо з кожним виконавцем. При цьому частота цих зв'язків велика, але тривалість кожного окремо взятого зв'язку незначна, що дозволяє для визначення норм завантаження застосувати метод прямого нормування. На вищих щаблях лінійного керівництва ускладнюються види зв'язків і збільшується їхня тривалість через перспективний нестандартний характер прийнятих рішень. І тут числова величина норми керованості буде менше, ніж аналогічна величина для низових лінійних керівників [42].

Для визначення норм керованості реалізується комплекс заходів щодо дослідження роботи керівників на різних об'єктах. По кожному об'єкту аналізуються усі дані. Норми керованості встановлюються як для лінійних, так і для функціональних керівників. Однак у методиці їхньої розробки закладено два різних підходи спрямованих на вирішення певних завдань. Для лінійних керівників для розробки норм керованості основною вимогою є виявлення підсумкових показників, у яких відбуватиметься їх максимальне завантаження управлінськими функціями, виражена через розрахункову оптимальну чисельність підлеглих їм робочих. При розробці ж норм керованості для функціональних керівників і керівників верхньої ланки в якості основної ставиться завдання встановлення часу, необхідного на управління колективом, з тим, щоб протягом всього часу, вільного від керівництва підлеглими, виконувати стратегічні завдання з розвитку окремих напрямків підприємства.

Розробка норм керованості нерозривно пов'язана з визначенням інших норм витрат праці. Під нормою витрат праці розуміється кількість праці, яку необхідно витратити на якісне виконання заданої роботи у певних організаційно-технічних умовах. Норма витрат праці визначає, таким чином, величину і структуру необхідних витрат праці на виконання певної роботи і є

еталоном, з яким порівнюються фактичні витрати з метою визначення їх раціональності. Відповідно, найбільш доцільно проводити комплекс заходів щодо дослідження діяльності працівників на певних ділянках робіт [42].

Принцип поділу повноважень – чіткий розподіл відповідальності між підрозділами без дублювання функцій, що значно знижує операційні витрати.

Керівник повинен мати точку опори для надання повноважень. Такою основою може бути зона відповідальності. Її визначають для кожного члена робочого колективу. Поняття зона відповідальності відіграє важливу роль для підприємств. Незалежно від організаційної структури, виду власності, сфери бізнесу.

Зона відповідальності – це набір завдань, повноважень, обов'язків, закріплених за конкретним співробітником, командою чи відділом. Зони відповідальності потрібні з метою: спростити керування робочим колективом; підвищити продуктивність роботи; зменшити кількість конфліктів між співробітниками через перетин обов'язків. Чітке визначення зони відповідальності може стати найкращим інструментом контролю. За його допомогою керівнику легше знизити кількість інцидентів, порушень, позаштатних ситуацій тощо [49].

Керівнику слід регламентувати відносини у команді та розподілити обов'язки між її учасниками. Йому потрібно: визначити цілі, завдання роботи; описати процеси, завдання кожної функціональної ролі; призначити осіб, хто відповідає за результат.

Зони відповідальності співробітників визначають обов'язки кожної штатної посади. Обов'язки кожного працівника визначають на сторінках посадової інструкції. Зони відповідальності відділів вказують у Положенні про відділ.

Сучасні компанії можуть не мати чіткої лінійної структури. І тут варто передбачити розподіл завдань між робочими командами чи учасниками проекту.

Чіткі зони відповідальності у компанії дозволяють мінімізувати кількість позаштатних ситуацій, тому, що працівники більш відповідально підходять до своїх посадових обов'язків.

Принцип адаптивності. Структура має легко трансформуватись під зміни ринку чи масштабу бізнесу без втрати ефективності. Перед серйозними змінами на ринку та в конкурентній боротьбі компанії впроваджують нові організаційні моделі, щоб забезпечити поєднання гнучкості, зростання та ефективності. Їм необхідно адаптувати персонал, щоб використати можливості, що відкриваються внаслідок трансформації. Трансформація організації та робочої сили створює потенціал робочої сили, необхідний для реалізації бізнес-стратегії, допомагаючи впроваджувати інноваційні організаційні моделі. Ці моделі надають робочу силу, необхідну сьогодні та в майбутньому, включаючи:

- організаційні моделі, узгоджені зі стратегічними цілями, що підтримують ощадливий, інноваційний, гнучкий та орієнтований на клієнта персонал;
- провідні організаційні моделі, що забезпечують баланс між персоналом та технологіями на рівні підприємства та на функціональному рівні, з ефективним персоналом, який правильно підібраний для реалізації стратегії та адаптується відповідно до майбутніх змін;
- робочі кадри, які порівнюються з провідними на ринку і мають здатність конкурувати та розвиватися [51].

Принцип збалансованості – рівномірний розподіл навантаження між підрозділами та співробітниками для запобігання вигоранню та конфліктам.

Завантаженість працівників – це кількість продуктивних робочих годин, які вони витрачають на виконання своїх обов'язків протягом дня. Продуктивність роботи оцінюється за її якістю, обсягом та ефективністю. Решта часу, що витрачений на сторонні відносини, вважається непродуктивним. Моніторинг співробітників допомагає переконатися, що люди ефективно виконують свої обов'язки, дотримуються політики компанії та дотримуються юридичних та етичних стандартів.

Коли одні співробітники перевантажені роботою, а інші не знають, чим себе зайняти, швидше за все, проблема у нерівномірному розподілі завдань. Якщо не вжити відповідних заходів, це може привести до таких проблем, як:

- невдоволення та конфлікти всередині команди;
- плинність кадрів;
- зниження продуктивності та якості роботи;
- помилки та навіть нещасні випадки.

Баланс робочого навантаження – це рівномірний розподіл завдань та обов’язків між співробітниками. Такий підхід допомагає підтримувати високу продуктивність та задоволеність персоналу, а також запобігає вигоранню [16].

Для управління діяльністю організації адміністрація має володіти методами управління персоналом і, за необхідності, методами зміни кадрової структури.

Методи визначення оптимальної структури персоналу визначають стратегії та підходи, що сприяють найбільш ефективному використанню ресурсів праці та досягненню кращих результатів. Ці методи розглядають тактичну сторону розміщення персоналу, забезпечуючи оптимальну взаємодію між співробітниками та завданнями організації [16].

Дане питання сьогодні викликає інтерес науковців і розглядається у наукових джерелах.

Так, питання методичного обґрунтування структури персоналу розглядає Чакалова К.О. [53]. Дослідниця зауважує, що кожний метод вирішує певні задачі та має переваги і недоліки, що обумовлює наявність меж застосування того чи іншого методу.

Ковальчик О.А., Пелех А.А. [38], зауважують, що методи прогнозування персоналу застосовуються поки що епізодично, тоді як сучасна кадрова політика вимагає їх комплексного використання.

У додатку А наведено сутність та особливості використання методів визначення оптимальної структури персоналу.

Вчені виокремлюють кілька методів прогнозування потреб організації у персоналі. Деякі з них також можуть бути застосовані до зміни структури персоналу. Нижче розглянемо дані методи.

Метод екстраполяції. Даний метод часто використовують на практиці тому, що він є простий. Перевагою є доступність і низька вартість. Суть полягає у перенесенні закономірностей і тенденцій минулого періоду у майбутнє. Недоліком методу є те, що не завжди можна врахувати зміни в зовнішньому середовищі і у розвитку організації. Цей метод краще застосовувати для короткострокової стратегії розвитку підприємства, для підприємств зі стабільною структурою, що працюють у стабільному середовищі [21].

Метод відносин. Суть методу полягає у розрахунку співвідношення між причинним фактором та кількісним і якісним складом персоналу. Наприклад, відношення виробничих робітників (кількість, професія, розряд) до річного плану виробництва, а також відношення чисельності інженерно-технічних працівників до чисельності виробничих робітників. При використанні методу передбачається стабільність факторів, що визначають зміни кількісних і якісних потреб. Необхідно точно знати або прогнозувати обсяг і асортимент товарів і послуг, що надаються. Але, як правило, жоден із коефіцієнтів не може залишатися незмінним у майбутньому. У зв'язку з цим існує потреба у коригуванні коефіцієнтів для врахування факторів, які, як очікується, зміняться у майбутньому. Технологічні та адміністративні зміни можуть мати значний вплив на зміни в структурі персоналу [20].

Метод експертних оцінок. Цей метод заснований на використанні експертних висновків для зміни кількісних і якісних характеристик персоналу. Як правило, для участі у експерименті запрошуються головні спеціалісти та керівники структурних підрозділів підприємства. Використання їх знань і досвіду дозволяє дати обґрунтовану оцінку персоналу і скласти прогноз його розвитку. На процедуру перевірки впливає розмір підприємства та кількість керівників підрозділів [19].

Балансові методи планування персоналу характеризуються взаємним узгодженням ресурсів у межах планового періоду, які є в розпорядженні організації, і потреб у них. При недостатній кількості трудових ресурсів в організації здійснюється їх пошук з метою покриття нестачі в персоналі. Пошук персоналу здійснюється як за зовнішніми, так і за внутрішніми джерелами організації. Балансовий метод реалізується через систему балансів: матеріальних, вартісних і трудових, які за часом можуть бути звітними, плановими, прогнозними, а за цілями складання – аналітичними і робочими. Цей метод являє собою двосторонньою таблицею. У лівій частині знаходиться список джерел ресурсів, а в правій – їх розподіл [19].

Основними нормами праці, які встановлюються відповідно до досягнутого рівня розвитку технології виробництва та організації праці на підприємстві, є: норма виробітку; стандарт часу; стандарт обслуговування; норма чисельності. Використання нормативного методу кадрового планування в організації може бути як самостійним методом, так і допоміжним по відношенню до балансового методу. За допомогою методу нормативного планування розробляються індивідуальні нормативи, що застосовуються до окремих підрозділів і робочих місць організації, а також групові нормативи, призначені для однотипних робочих місць у різних підрозділах організації [21].

Для математичних і статистичних методів планування характерна оптимізація розрахунків на основі різних типів моделей. Найпростішими моделями є статистичні моделі, які відображають зв'язок між двома змінними. Наприклад, якщо відома середня плинність кадрів, можна розрахувати чисельність персоналу в організації на певну дату [21].

Статистичні методи використовуються для вимірювання, опису, аналізу, інтерпретації та моделювання навіть якщо є відносно обмежена кількість даних. Статистичний аналіз цих даних може привести до кращого розуміння характеру, ступеня та причин мінливості [21].

Основу для розвитку персоналу в організації у складному та мінливому середовищі складають дані та аналітика, які дозволяють виявити приховані

закономірності, звільнити час для пошуку креативних, нестандартних рішень, зосередитися на стратегічних завданнях і впровадити у діяльність надійні математичні моделі організаційних процесів і відносин. Таким чином, методи статистичної обробки даних об'єднують теорію і практику управління персоналом в нерозривне ціле.

Одним з різновидів математико-статистичних методів планування персоналу організації є лінійне програмування, яке дозволяє шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей визначати оптимальні значення змінних показників у їх взаємному поєднанні. Лінійне програмування дозволяє підібрати найбільш підходящий варіант за заданим критерієм. Наприклад, використання лінійного програмування при розподілі працівників дозволить, з одного боку, якісно обслуговувати клієнтів, а з іншого – робити це з мінімальними витратами для організації [19].

Розглянуті методи аналізу структури персоналу мають свої недоліки та переваги. Для зменшення відсотка похибки при визначенні структури персоналу доцільно використовувати комплексну методику, яка б узагальнювала всі перераховані методи. Співвідносячи результати цих методів, отримують більш точний результат для прийняття рішень.

Для того щоб розпочати такий складний процес управління, як реорганізація кадрової структури, необхідно оволодіти методами зміни структури персоналу, чому має передувати глибокий і детальний аналіз.

РОЗДІЛ 2

СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛУ ПП “АМПЕКО” ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Аналіз основних показників діяльності ПП “Ампеко”

ПП “Ампеко” зареєстровано 10.09.2007 року у м. Хмельницький.

Основний вид діяльності підприємства “Неспеціалізована оптова торгівля”. ПП “Ампеко” пропонує сировину та інгредієнти для виробників хлібопекарської промисловості.

Мета діяльності ПП “Ампеко” полягає у задоволенні потреб покупця, пропозиції на ринку таких товарів чи послуг, на які є попит і які приносять прибуток.

Статут і фінансові звітність ПП “Ампеко” наведено у додатках Б та В.

У таблицях 2.1. та 2.2. наведено аналіз активів і пасивів балансу підприємства.

Таблиця 2.1.

Аналіз активів балансу ПП “Ампеко” за 2022–2024 роки

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Зміна 2024р. до 2022р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Необоротні активи	1055,4	10,26	1109,7	9,70	1014,8	8,66	–40,6	–3,9
Нематеріальні активи	0,1	0,0009	–	–	–	–	–0,1	–100
Основні засоби	356,3	3,46	410,7	3,59	315,8	2,69	–40,5	–11,3
Довгострокові фінансові інвестиції	699,0	6,80	699,0	6,11	699,0	5,97		
Оборотні активи	9227,9	89,74	10326,8	90,3	10708,1	91,34	1480,2	16,0
Запаси	6525,3	63,47	6689,5	58,49	7515,0	64,11	989,7	15,2
Дебіторська заборгованість	2642,2	25,70	3550,7	31,05	3176,0	27,1	533,8	20,2
Грошові кошти	0,2	0,002	20,0	0,17	15,7	0,13	0,11	7750
Витрати майбутніх періодів	3,0	0,03	–	–	–	–	–3,0	–100
Інші оборотні активи	57,2	0,57	66,6	0,59	1,4	0,01	–55,8	–97,6
Баланс	10283,3	100	11436,5	100	11722,9	100	1439,6	14,0

Таблиця 2.2.

Аналіз пасивів балансу ПП “Ампеко” за 2022–2024 роки

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Зміна 2024 р. до 2022р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Власний капітал	7683,3	74,72	8250,8	72,15	8615,8	73,50	932,5	112,1
Зареєстрований капітал	46,0	0,45	46,0	0,40	46,0	0,40	–	–
Резервний капітал	24,8	0,24	24,8	0,22	24,8	0,21	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	7612,5	74,03	8180,0	71,53	8545,0	72,89	932,5	12,2
Поточні зобов’язання	2600,0	25,28	3185,7	27,85	3107,1	26,5	507,1	19,5
Короткострокові кредити	601,0	5,85	909,2	7,95	700,9	5,98	99,9	16,6
Поточна кредиторська заборгованість	1997,8	19,42	2274,7	19,89	2342,5	19,98	344,7	17,3
Інші поточні зобов’язання	1,2	0,01	1,8	0,01	63,7	0,54	62,5	5208
Баланс	10283,3	100	11436,5	100	11722,9	100	1439,6	14,0

Розглянемо структуру активів, що наведено на рисунку 2.1.

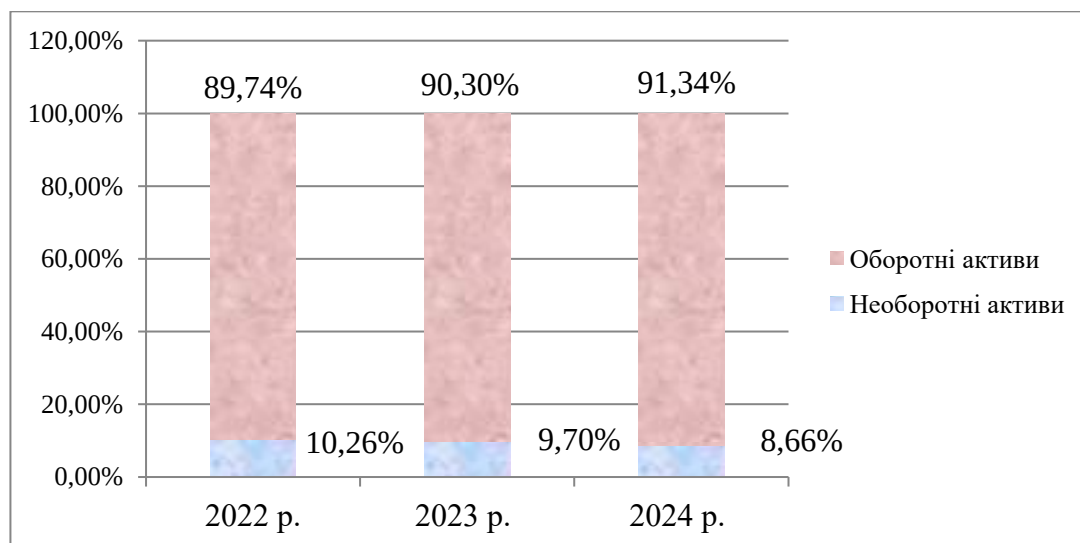


Рис. 2.1. Аналіз структури активів ПП “Ампеко”

Як бачимо з рисунку 2.1. протягом розглядаємого періоду спостерігається перевищення частки оборотних активів, що свідчить про мобільну структуру активів. Це сприяє прискоренню оборотності коштів підприємства.

Необоротні активи представлені “Основними засобами”, які мають тенденцію до зменшення у 2024 році порівняно попереднім періодом, та

“Довгостроковими фінансовими інвестиціями”, які займають найбільшу питому вагу у структурі необоротних активи підприємства.

У структурі оборотних активів найбільшу питому займають запаси, частка яких поступово зростає. Частка дебіторської заборгованості у 2024 році зменшилась порівняно до попереднього 2023 року, що позитивною тенденцією.

На рисунку 2.2. наведено структура активів ПП “Ампеко”. У структурі пасивів найбільшу частку має власний капітал, який значно перевищує поточні зобов’язання, що є позитивним. У структурі власного капіталу найбільша частка належить нерозподіленому прибутку.

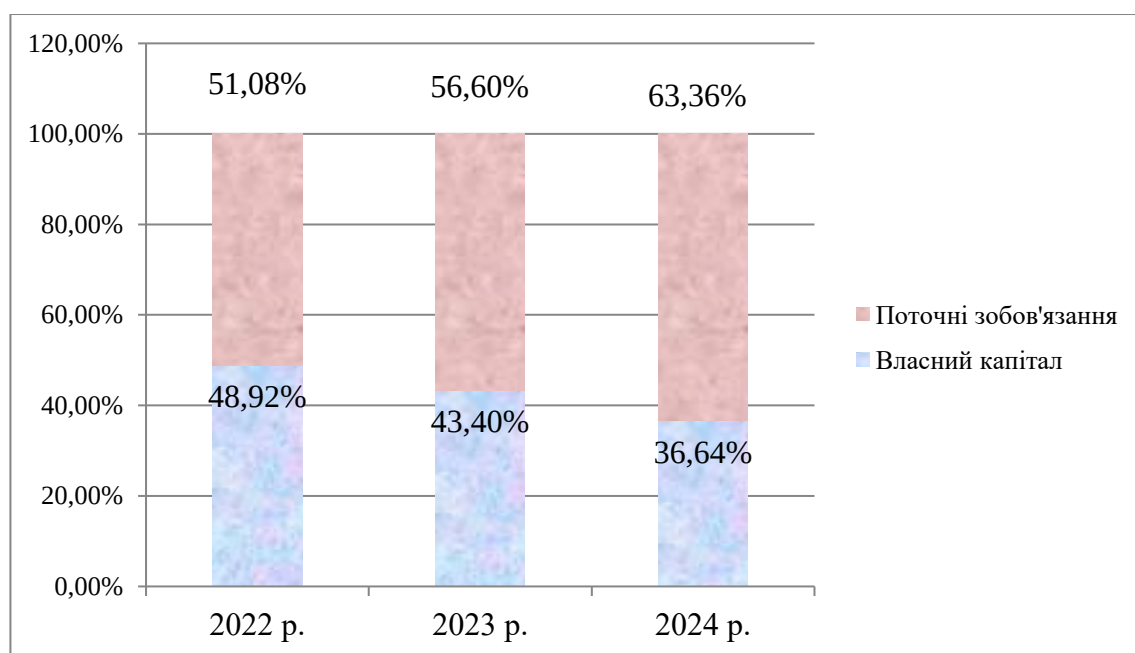


Рис. 2.2. Аналіз структури пасивів ПП “Ампеко”

У структурі поточних зобов’язань найбільшу частку має поточна кредиторська заборгованість.

На ПП “Ампеко” спостерігається перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською. Така тенденція є позитивною. Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості представлено на рисунку 2.3.

У загальному, на ПП “Ампеко” поступово зростає валюта балансу, що є позитивним, рисунок 2.4.

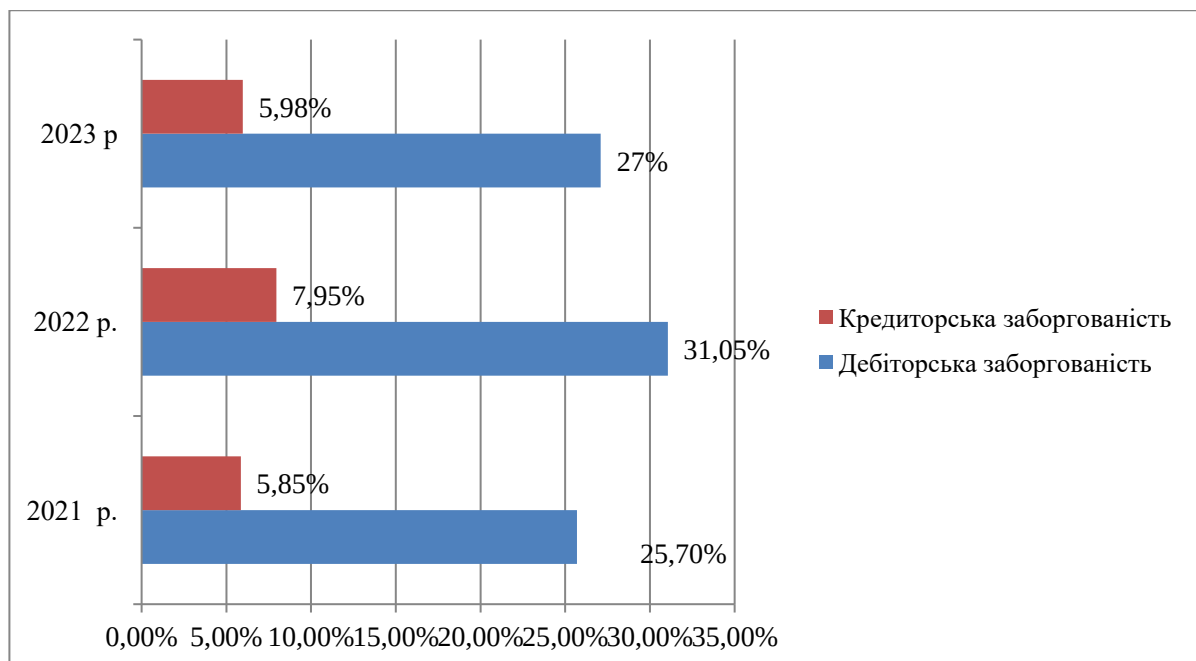


Рис. 2.3. Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості

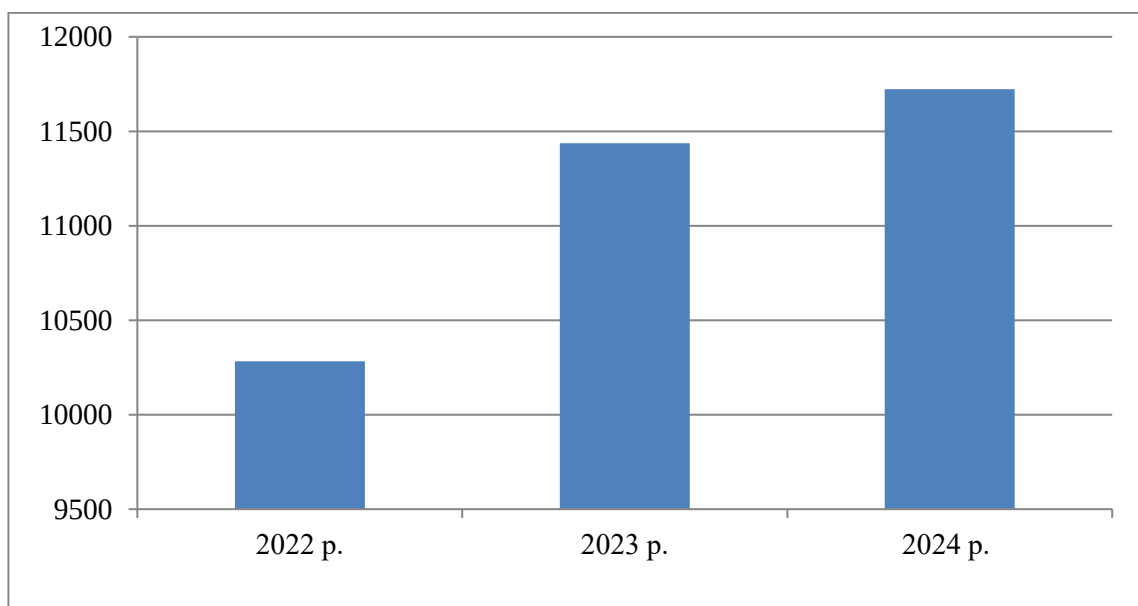


Рис. 2.4. Динаміка підсумку балансу ПП "Ампеко"
у 2022 – 2024 рр.

Розглянемо фінансові результати діяльності ПП "Ампеко", таблиця 2.3.

У аналізованому періоді на підприємстві зріс дохід від реалізації. Значно зросла собівартість. Зросли доходи та витрати підприємства. Позитивним є зростання валового прибутку. У 2024 році сума чистого прибутку зросла порівняно до 2023 року та зменшилась порівняно до 2022 року.

Таблиця 2.3.

Аналіз фінансових результатів у 2022 – 2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна у % 2023 р. до 2021 р.
Виручка від реалізації	43114,1	52735,8	71118,4	65,0
Собівартість	39600,7	49547,6	67149,8	69,6
Валовий прибуток	3513,4	3182,2	3968,6	13,0
Інші операційні доходи	2,9	13,9	119,7	4027,6
Інші операційні витрати	1969,7	2199,3	2655,6	134,8
Інші витрати	58,4	86,6	214,0	266,4
Усього витрати	41628,8	51833,5	70019,4	68,1
Фінансовий результат до оподаткування	1488,2	916,2	1218,7	-18,1
Податок на прибуток	54,4	348,7	203,7	274,4
Чистий прибуток	1433,8	567,5	1015,0	-29,2

Динаміка виручка від реалізації ПП “Ампеко”, наведено на рисунку 2.5.

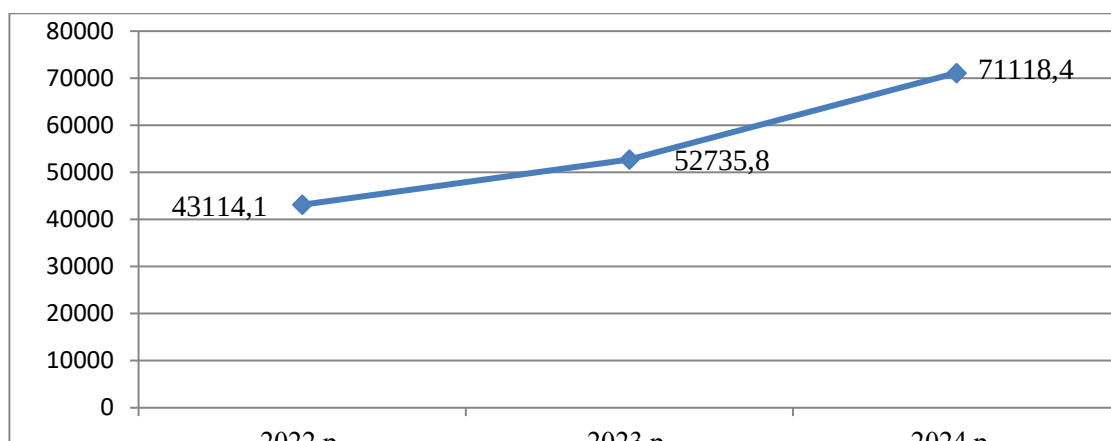


Рис. 2.5. Динаміка виручка від реалізації ПП “Ампеко”

Динаміка чистого прибутку ПП “Ампеко”, наведено на рисунку 2.6.

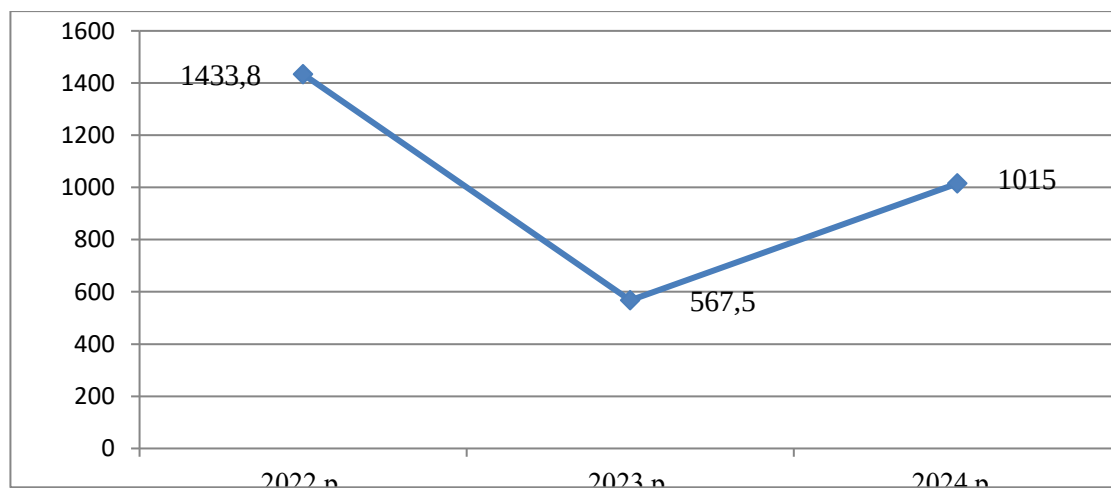


Рис. 2.6. Динаміка чистого прибутку ПП “Ампеко”

У 2024 році фінансовий стан ПП “Ампеко” покращився порівняно з 2023 роком. Підприємство демонструє фінансову стійкість у сучасних складних умовах. ПП “Ампеко” розвивається та розширює діапазон діяльності.

2.2. Аналіз структури персоналу ПП “Ампеко”

Структура персоналу підприємства характеризується співвідношенням різних категорій працівників у загальній їх чисельності. Для аналізу структури кадрів визначають питому вагу кожної категорії працівників у загальній чисельності. Проаналізуємо структуру працівників за категоріями, таблиця 2.4, рисунок 2.7.

Таблиця 2.4.

Структура працівників ПП “Ампеко” за категоріями

Категорія	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	Кількість	Питома вага	Кількість	Питома вага	Кількість	Питома вага
Загальна чисельність у т. ч.:	9	100	8	100	7	100
керівники	1	11,1	1	12,5	1	14,28
спеціалісти	2	22,2	2	25,0	2	28,57
робітники	6	66,7	5	62,5	4	57,15

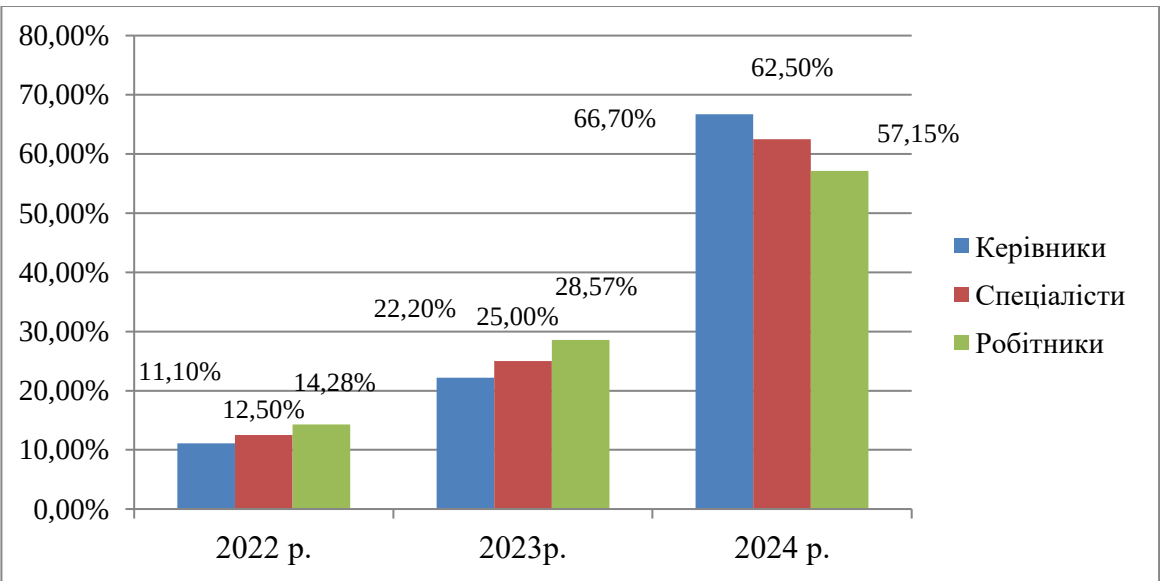


Рис. 2.7.Структура персоналу за категоріями

Загальна чисельність працівників протягом аналізованого періоду зменшилась. Найбільшу питому вагу у структурі персоналу займають робітники, частка яких у загальній структурі персоналу зменшується. Кількість керівників і спеціалістів залишилась незмінною.

Розглянемо структуру персоналу за статтю, що наведено у таблиці 2.5. та рисунку 2.8.

Таблиця 2.5.

Структура персоналу ПП “Ампеко” за статтю

Стать	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	Кількість	Питома вага	Кількість	Питома вага	Кількість	Питома вага
Усього	9	100	8	100	7	100
Чоловіки	5	55,5	5	62,5	4	57,14
Жінки	4	44,5	3	37,5	3	42,86

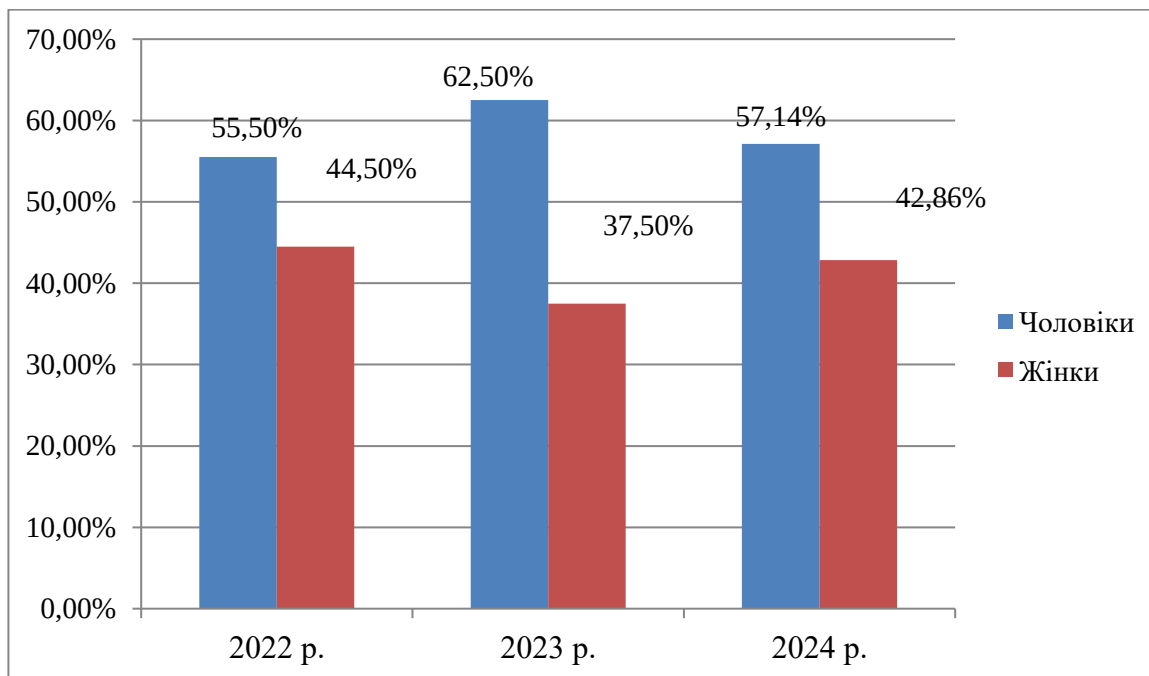


Рис. 2.8. Структура персоналу за статтю

Як бачимо з наведених даних на підприємстві працює більше чоловіків ніж жінок.

Розглянемо структуру персоналу за віком, освітою та стажем, що наведено у таблиці 2.6., рисунки 2.9 – 2.11.

Таблиця 2.6.

Структура персоналу за віком, освітою та стажем роботи

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	Кількість	Питома вага	Кількість	Питома вага	Кількість	Питома вага
Персонал усього:	9	100	8	100	7	100
За віком:						
20–30 р.	2	22,2	2	25,0	2	28,6
31–40 р.	2	22,2	1	12,5	1	14,3
41–50 р.	3	33,3	3	37,5	3	42,8
51–60 р.	2	22,2	2	25,0	1	14,3
Понад 60 р.	–	–	–	–	–	–
За рівнем освіти:						
середня загальна	3	33,3	3	37,5	3	42,8
середня спеціальна	1	11,1	1	12,5	1	14,4
вища	5	55,6	4	50,0	3	42,8
За стажем роботи:						
До 3 років	1	11,1	1	12,5	1	14,3
від 3 до 10 р.	2	22,2	2	25,0	1	14,3
від 10 до 15 р.	2	22,2	2	25,0	2	28,5
понад 15 р.	4	44,5	3	37,5	3	42,9

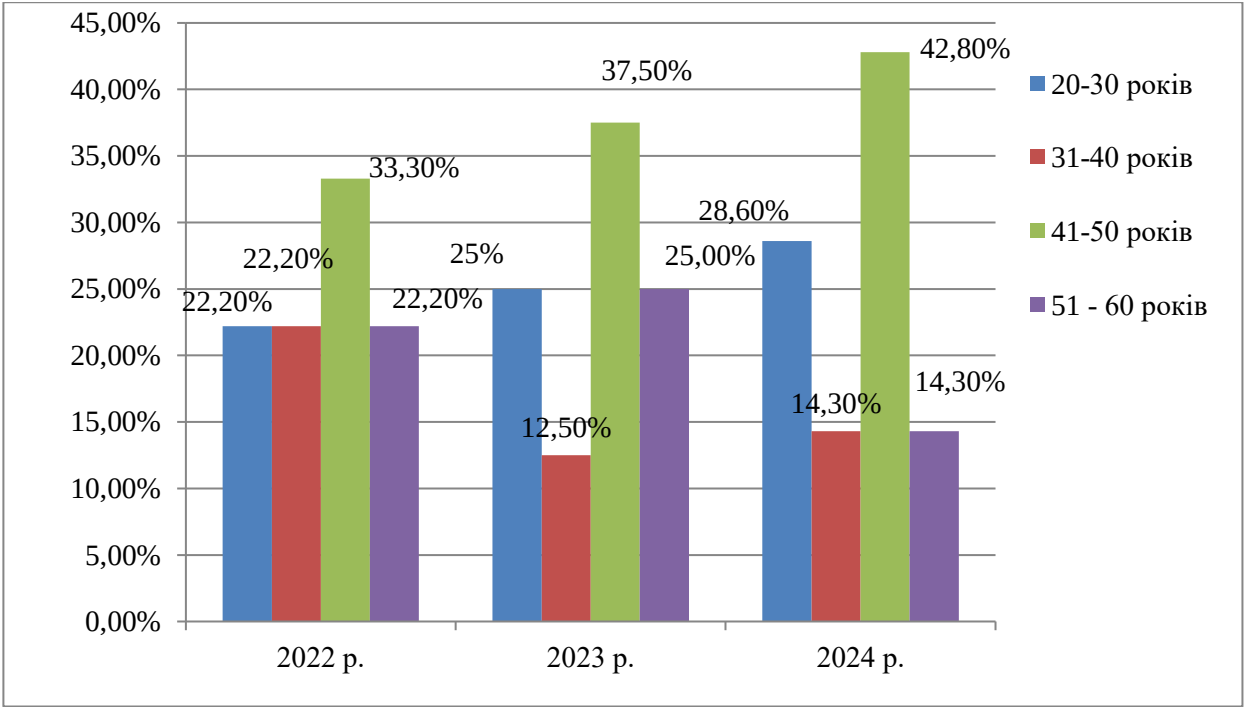


Рис. 2.9. Структура персоналу за віком

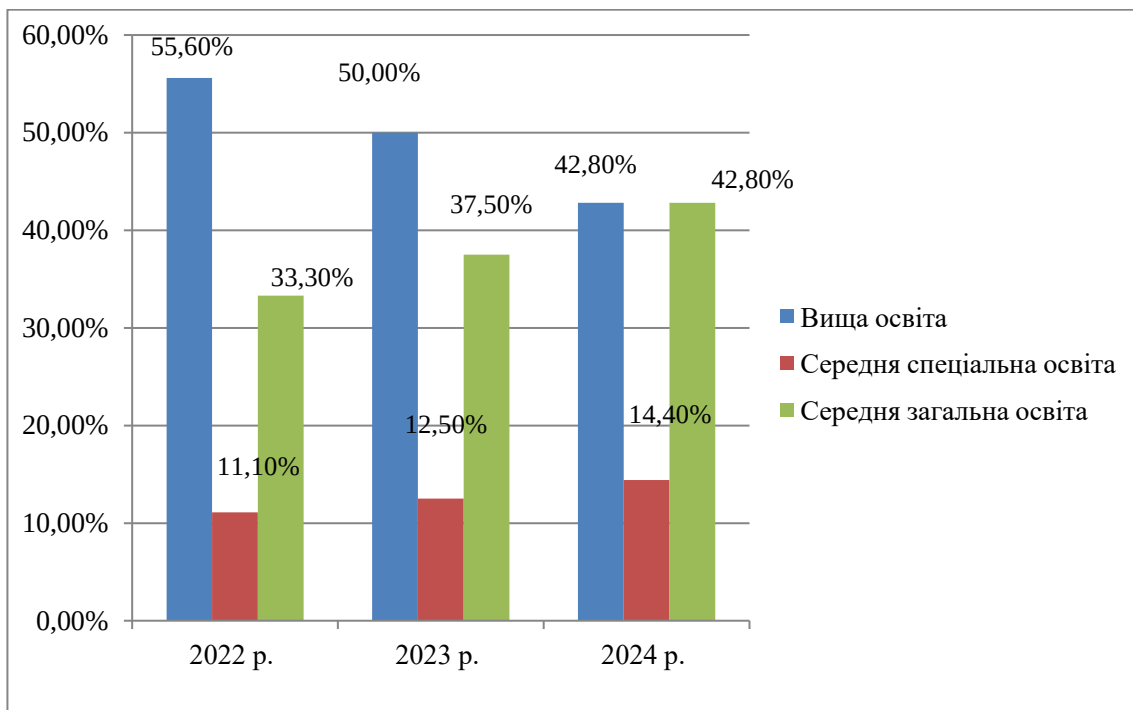


Рис. 2.10. Структура персоналу за рівнем освіти

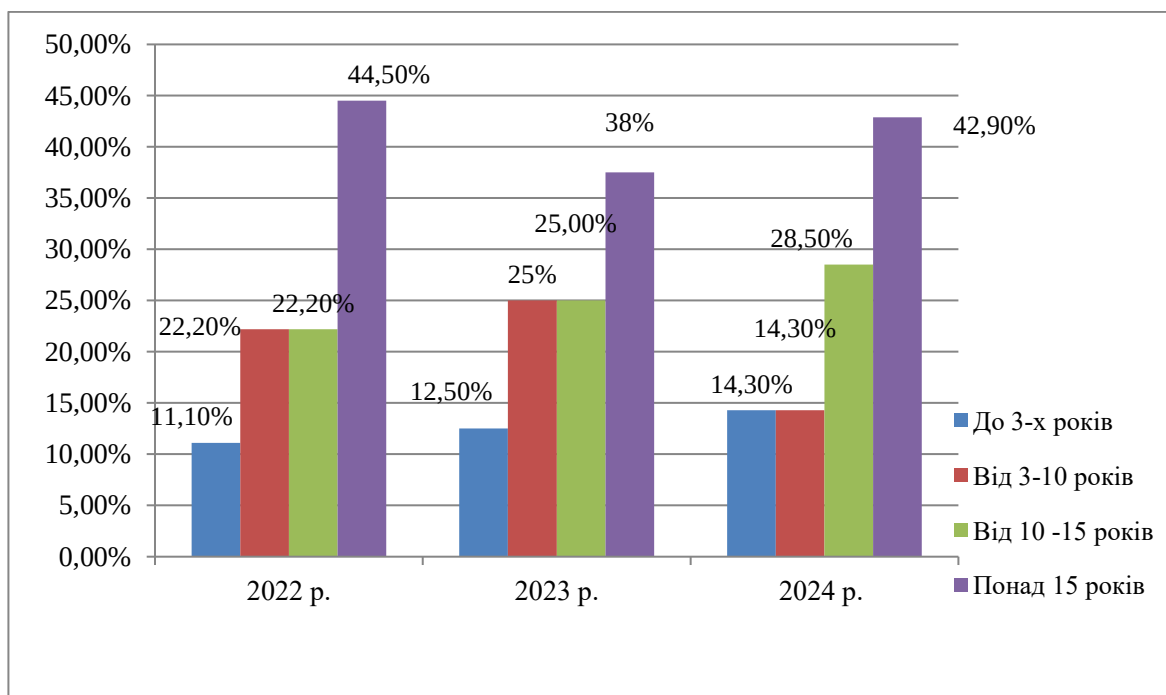


Рис. 2.11. Структура персоналу за стажом роботи

На підприємстві працюють люди різного віку, але найбільшу питому вагу займають люди віком від 41 до 50 років. Більшість працівників мають вищу освіту. Більшість працівників мають стаж роботи від 10 до 15 років.

Персонал компанії постійно змінюється через прийняття одних на роботу та звільнення інших. Найбільший практичний інтерес представляє плинність кадрів, яка пов'язана з суб'єктивними причинами: звільненням працівника за власним бажанням, а також з ініціативи адміністрації. Вважається, що нормальна плинність кадрів становить до 5–7% на рік. Рух кадрів відображається у звітності, яка містить дані про чисельність працівників на початок і кінець періоду, кількість прибулих і вибулих за період (квартал, рік) за спеціальністю, професією, категорією, джерелом прибуття та причинами вибуття.

Розглянемо показники руху робочої сили у 2022–2024 роках, що наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Аналіз руху робочої сили у 2022–2024 роках

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чисельність працівників на початок періоду, чол.	9	8	7
Прийнято на роботу, чол.	1	2	1
Звільнено, у тому числі:	2	1	2
– за власним бажанням	2	1	1
– за порушення трудової дисципліни	–	–	–
Чисельність працівників на кінець періоду, чол.	8	9	
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	7	7	7
Коефіцієнт обороту по прийому	14,3	28,6	14,3
Коефіцієнт обороту по звільненню	28,6	14,3	28,6

У 2024 році зріс коефіцієнт обороту по звільненню порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт обороту по прийому у 2024 році зменшився.

Щоб своєчасно привести в рівновагу потреби організації щодо заміщення вільних робочих місць і потребу в робочій силі певної якості, необхідно управляти рухом персоналу. Регулювання руху персоналу, будучи невід'ємною складовою кадрової політики, відіграє значну роль у формуванні стабільного трудового колективу, а отже, довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Сутність управління рухом персоналу полягає у формуванні цілісної системи управлінських впливів, спрямованих на планомірну організацію і раціональне регулювання руху персоналу з метою своєчасного задоволення кількісних і якісних потреб виробництва в працівниках, стабілізації трудового колективу, виявлення резервів ефективного використання кадрового потенціалу, а отже, всебічного задоволення потреб працівників.

2.3 Особливості кадрового менеджменту ПП “Ампеко” та їх врахування у практиці управління з метою удосконалення структури персоналу

ПП “Ампеко” є суб’єктом малого підприємництва. Отже, розглянемо особливості функціонування суб’єктів малого підприємництва на зовнішньому та внутрішньому ринках праці, а також впливаючі з них додаткові вимоги до організації кадрової роботи з метою удосконалення структури персоналу.

Першою з цих ознак є обмежена чисельність персоналу, визначена державою. Відповідно до законодавства чітко визначено, поряд з іншими критеріями, граничну чисельність малого підприємства. Ця особливість надає даній категорії роботодавців очевидні переваги, але створює певні проблеми. Зокрема, для мікропідприємств стає можливим використання спрощеного варіанту кадрового документообігу, що передбачає відмову від ряду локальних нормативних актів, які зазвичай прописують норми трудового права. Так, відповідно до законодавства на цих підприємствах можуть не складатися правила внутрішнього розпорядку, графіки змінності, положення про порядок основної та додаткової оплати праці, посадові інструкції та інші нормативно-правові акти з питань кадрової діяльності. Обов’язковими залишаються лише трудові договори, штатні розклади, графіки відпусток, положення про роботу з персональними даними та інструкції з охорони праці. Це істотно спрощує

роботу з персоналом, позбавляючи від необхідності утримувати кадровика в штаті мікропідприємства [21].

Ще однією перевагою, яка стосується і інших видів малих підприємств, є відсутність у практиці управління персоналом необхідності використовувати лише формалізовані комунікації між посадовими особами, закріплені спеціальними внутрішніми положеннями. Більшість питань вирішується у форматі неформального спілкування, оскільки при такій кількості співробітників усі керівники та спеціалісти добре знайомі між собою, що дозволяє швидко вирішувати виникаючі питання в робочому порядку, а не шляхом обміну службовими записками з численними погодженнями. Нарешті, обмежена чисельність персоналу забезпечує значно кращі можливості для формування командних відносин у колективі малого (особливо мікро-) підприємства, а отже, високого рівня залученості та лояльності персоналу. Проте, слід відмітити, що малі підприємства мають набагато гірші можливості для переведення звільнених працівників на іншу роботу. Тут також можна відзначити неможливість створення власних навчальних центрів, а тим більше корпоративних університетів, що обмежує спектр внутрішніх програм додаткового професійного навчання. Нарешті, малому бізнесу набагато складніше формувати та постійно підвищувати рівень корпоративної культури, оскільки просто безглуздо впроваджувати та підтримувати такі необхідні атрибути, як корпоративні традиції, цінності, норми та ритуали [21].

Інша особливість визначає неможливість утримання повноцінної HR-служби. Так, у штаті малих підприємств немає посади кадровика, функції якого виконує бухгалтер, який найчастіше обслуговує відразу кількох клієнтів у режимі сумісництва чи аутсорсингу. На малих підприємствах кадрова служба найчастіше представлена помічником директора з персоналу з дуже обмеженим переліком функцій. Враховуючи те, що керівники таких підприємств з причин, про які йдеться вище, не мають професійних компетенцій у сфері управління персоналом, набутих у процесі базової професійної освіти, ефективність кадрової роботи залишає бажати кращого. Тому малий бізнес значно більшою

мірою, ніж корпорації, потребує консультаційної підтримки. Більшість малих підприємств у тому числі ПП “Ампеко”, не можуть похвалитися високою рентабельністю і, відповідно, не мають вільних коштів для оплати послуг професійних кадрових консультантів.

Третя ознака, яка впливає з попередньої, передбачає необхідність обов’язкової участі першого керівника підприємства в розробці не тільки стратегічних, але й ряду тактичних кадрових рішень. Зокрема, саме він приймає рішення про прийняття на роботу конкретного кандидата або про звільнення наявних працівників, визначає механізми оплати праці та будь-які переміщення посад, розподіляє премії та вирішує багато інших оперативних кадрових питань. Роль кадровика зводиться до ведення кадрового документообігу і виконання одноразових доручень директора, наприклад, в частині пошуку нових співробітників при необхідності заміщення вакантних посад.

Четверта ознака визначає меншу роль іміджу малого підприємства як роботодавця на ринку праці. На відміну від корпорацій і багатьох середніх підприємств, малий бізнес не має впізнаваного бренду на даному ринку, що визначає ступінь його привабливості як роботодавця. Відповідно, не можна скористатися тими конкурентними перевагами, які забезпечує позитивний імідж, наприклад, сформувавши зовнішній кадровий резерв із працівників інших однопрофільних підприємств, готових у будь-який момент зайняти вакантні посади.

П’ята ознака, навпаки, надає певні переваги розглянутій категорії роботодавців, які мають кращі можливості для організації роботи основної маси персоналу дистанційно, плюси і мінуси використання яких протягом останніх трьох років розглядали багато вітчизняних дослідників [9;21].

Шоста особливість функціонування малого бізнесу пов’язана з гіршими можливостями з користування послугами сервісних структур, які є необхідним елементом інфраструктури сучасного ринку праці.

Клієнтами закладів професійної освіти, кадрових агентств, кадрових консалтингових центрів, як правило, є корпорації та середні підприємства. Для

переважної більшості мікро- та малих підприємств їхні послуги виходять за рамки фінансових можливостей.

Сьома особливість також створює додаткові проблеми в організації кадрової роботи на малих підприємствах і пов'язана з високим ступенем інформаційної прозорості внутрішньофірмового ринку праці, в тому числі для рядових працівників підприємства. У великому та середньому бізнесі адміністрація має можливість різними методами маскувати деякі стратегічні кадрові рішення, справжні цілі яких відомі лише обмеженому контингенту топ-менеджерів та провідних спеціалістів у штабі. Крім того, співробітники різних структурних підрозділів зазвичай не перетинаються в особистому спілкуванні, тому, навіть якщо відбувається витік відповідної інформації, вона не поширюється по всьому колективу. У даній сфері бізнесу це технічно неможливо. Тому справжні пріоритети кадрової стратегії того чи іншого роботодавця, а також непопулярні кадрові рішення стають відомі всім без винятку працівникам. Так, якщо на практиці один із двох векторів спрямованості механізму соціальної відповідальності підприємців, а саме відповідальність перед найманим персоналом, лише декларується, але не реалізується на практиці, то приховати це від колективу не вийде ні за яких обставин.

Далі розглянемо вибір стратегічних підходів до вирішення основних завдань у кадровій сфері діяльності ПП “Ампеко”. Вони згруповані у п'ять типових напрямків кадрової стратегії будь-якої сучасної організації, що наведено на рисунку 2.12.

У рамках політики регулювання чисельності ПП “Ампеко” рекомендовано зосередити увагу на:

- при виборі пріоритетного сегмента ринку трудових ресурсів – на випускників загальноосвітніх шкіл або закладів початкової, середньої та вищої професійної освіти з числа дітей персоналу підприємства;
- при виборі пріоритетного підходу до організації відбору кандидатів на працевлаштування: при заміщенні посад виконавців – за рекомендаціями їх

батьків, а при заміщенні посад керівників і спеціалістів у разі відсутності гідних кандидатів із власного резерву для висування – для відбору спеціалістами кадрового агентства;

- при виборі пріоритетного підходу до визначення доцільності прийняття на роботу – на відповідність кандидата лише необхідним вимогам до відповідного робочого місця;

- при виборі пріоритетного підходу до організації процесу скорочення персоналу – на профілактику скорочень шляхом переведення на режим неповної зайнятості.

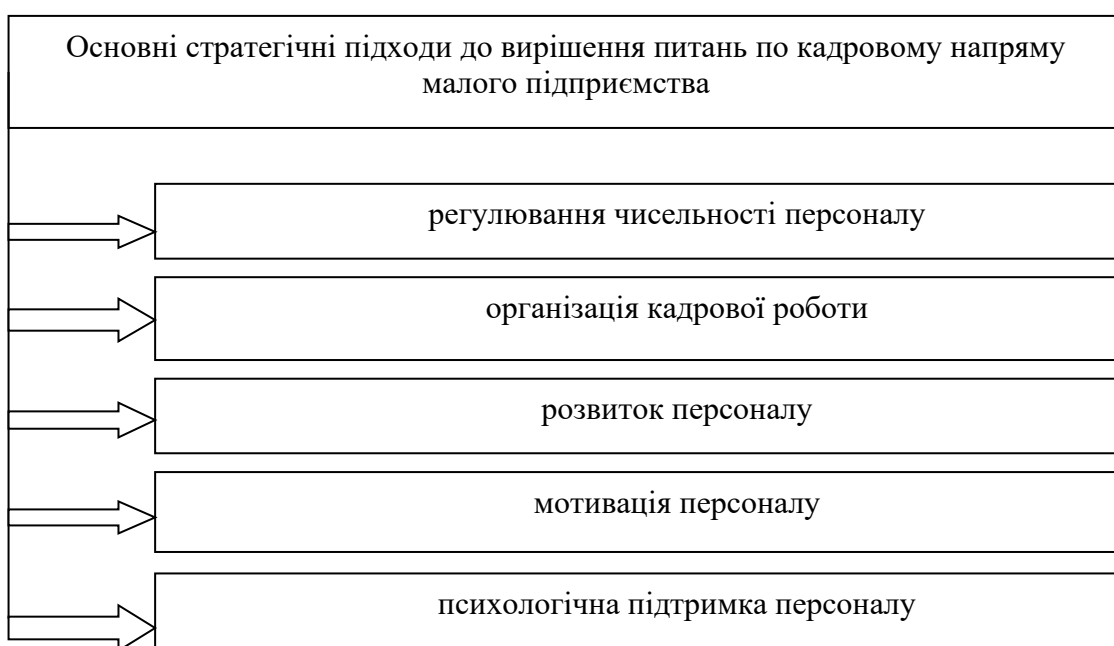


Рис. 2.12. Основні стратегічні підходи до вирішення питань по кадровому напрямку з метою удосконалення структури персоналу [9]

У рамках політики розвитку персоналу ПП “Ампеко” рекомендується зосередити увагу на:

- при виборі пріоритетної форми первинної та наступної професійної підготовки персоналу – на навчання на робочому місці наставниками та безпосередніми керівниками;

– при виборі пріоритетного підходу до заміщення керівних посад – на використання власного резерву просування по службі, сформованого з чисельності персоналу підприємства.

Розвиток людських ресурсів в цілому сприяє підвищенню ефективності компанії. Керівник повинен розуміти важливість цього процесу, постійно оцінюючи та аналізуючи здібності співробітників, а також приділяти велику увагу можливостям їх розвитку. Керівник зобов'язаний створювати ситуації, в яких працівник може продемонструвати свої навички, спробувати себе в новій ролі або розширити межі своїх можливостей.

У глобальному масштабі розвиток людських ресурсів приводить до синергії та підвищення ефективності всього підприємства. На найвищому рівні система управління персоналом починається з розробки стратегічного плану розвитку організації та формування цілей управління. На наступному етапі перед співробітниками формулюються цілі, які впливають на якість діяльності та ресурсів компанії. Організаційний план на рік, а також програми соціального розвитку відображають індивідуальні критерії та напрямки особистісного розвитку персоналу. Також на підвищення якості людських ресурсів впливає підвищення кваліфікації та навчальні програми. Для нормального функціонування системи також необхідно враховувати умови праці та розпорядок праці, які регламентуються відповідними документами [21].

Регулярні опитування та анкетування дозволяють стежити за особистим розвитком, а діяльність, що впливає на аналіз показників, включає консультування, наставництво та оцінку прогресу. Крім того, особові справи працівників та документація до атестації є джерелами інформації про професійну кваліфікацію та особистісне зростання.

Організація повинна сформулювати підхід до розвитку людських ресурсів самостійно, враховуючи свої особливості та структуру. У цьому процесі повинні бути зацікавлені всі співробітники, інакше не вийде побудувати цілісну схему. Необхідно визначити для себе необхідні взаємодії в рамках розробленої

структури, щоб з'ясувати, яка з сфер діяльності підприємства найбільше залежить від людських ресурсів і потребує розвитку їх потенціалу.

Стратегія людських ресурсів має бути комплексною. Між ідеальною системою і реальною завжди є різниця. У збалансованій картині концепція людських ресурсів в організації безперервно розвивається, надаючи позитивний вплив на підвищення її продуктивності, ефективності виробництва та загальної продуктивності. На практиці не завжди є можливості для розвитку потенціалу співробітників, і пріоритет віддається іншим, більш прибутковим завданням в конкретний момент. Однак нехтувати навчанням і вдосконаленням співробітників – не найкращий варіант, адже від їх особистої ефективності залежить успіх всього підприємства [26].

У рамках політики управління працею персоналу ПП “Ампеко” рекомендовано зосередити увагу на:

- при застосуванні фізичної праці – на бригадну форму організації та оплати праці, що також передбачає повну колективну матеріальну відповідальність за збереження товарно-матеріальних цінностей;
- при використанні переважно інтелектуальної праці – до проектної форми організації та оплати праці оснований на тимчасових командах проекту.

У рамках політики мотивації персоналу ПП “Ампеко” рекомендовано акцентувати увагу на:

- при виборі механізму основної оплати праці на відмову від фіксованих посадових окладів на користь технологій, які ставлять розмір основного заробітку працівників у пряму залежність від індивідуальних чи колективних результатів праці в розрахунковому періоді;
- при виборі механізму додаткової винагороди – відмовитися від регулярних премій, встановлених у відсотках до фіксованих посадових окладів, на користь технологій преміювання, які передбачають винагороду лише за результати роботи, що виходять за межі посадових обов’язків працівника;

- при виборі пріоритетної групи соціально-економічних пільг – індивідуальні пільги, встановлені лише для особливо цінних працівників підприємства, які можуть стати об'єктами переманювання з боку конкурентів.

У рамках психологічної підтримки персоналу:

- забезпечення для всіх категорій співробітників комфортної психологічно обстановки для виконання службових функцій, в першу чергу захищеність від стресів;

- ідейне виховання колективу, спрямоване на формування та підтримку корпоративного та командного духу;

- попередження або оперативне усунення різних конфліктів.

Загалом, під психологічною підтримкою персоналу в організації розуміється комплекс заходів, спрямованих на створення і підтримку в колективі психологічного клімату, що сприяє ефективному функціонуванню персоналу.

Далі надамо пропозиції щодо розподілу функцій і повноважень у сфері управління персоналом між директором (власником) малого підприємства, його помічником та керівниками підрозділів. Зазначений розподіл необхідно закріпити в спеціальному внутрішньому положенні «Положенні про порядок організації кадрової роботи на підприємстві».

Директор ПП “Ампеко” наділений повноваженнями:

- по виборі основної доктрини організації трудових відносин як ідеологічної основи соціально орієнтованої кадрової стратегії;

- визначення конкретних стратегічних підходів до вирішення основних завдань у кадровому напрямку підприємства;

- затвердження всіх правил внутрішнього розпорядку з кадрової діяльності, штатних розкладів та наказів по особовому складу;

- щорічне затвердження бюджету підприємства за кадровими напрямками діяльності;

- остаточне рішення щодо доцільності укладання разових або довгострокових контрактів з кадровими агентствами, кадровими

консультаційними центрами, закладами основної або додаткової професійної освіти;

- остаточне рішення про доцільність продовження трудових договорів, що закінчуються;

- остаточне рішення про доцільність дострокового розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця;

- остаточне рішення про доцільність застосування до порушників законодавства санкцій,

- виробничо-технологічна дисципліна;

- остаточне рішення про підвищення або пониження в посаді, а також про переведення на інше робоче місце;

- визначення доцільності та конкретних розмірів зміни основного заробітку працівників;

- визначення доцільності та конкретних розмірів преміювання працівників підприємства;

- визначення доцільності та конкретних складових індивідуальних соціальних пакетів для представників кадрової еліти підприємства.

Помічник директора має такі функціональні обов'язки та повноваження:

- ведення електронного кадрового документообігу (на мікропідприємствах – у спрощеному вигляді);

- підготовка проектів наказів по кадрах, графіків відпусток, інструкцій з охорони праці;

- допомога бухгалтеру підприємства в складанні проекту кошторису на персонал;

- маркетинговий аналіз поточного стану ринку праці з метою оперативного укомплектування вакантних посад за відсутності гідної кандидатури у власному кадровому резерві, а також пошуку ділових партнерів з числа посередницьких та обслуговуючих структур;

- виконання разових доручень директора з будь-яких питань кадрової роботи на підприємстві.

Керівники структурних підрозділів підприємства мають такі функціональні обов'язки та повноваження:

- організація та безпосередня участь у процесі первинної професійно-психологічної адаптації нових працівників підприємства;

- підготовка службових записок про наявність незаповнених вакансій у відділі;

- підготовка службових записок з питання працевлаштування на підприємство дітей кадрових працівників відповідного підрозділу зі стажем роботи в ньому не менше п'яти років;

- підготовка службових записок про доцільність збереження трудових відносин з працівниками відділу, у яких закінчується трудовий договір;

- підготовка службових записок з питання дострокового розірвання трудового договору з працівником підрозділу з ініціативи роботодавця;

- підготовка та подання заступнику директора з кадрів проекту графіка відпусток працівників відділу;

- підготовка службових записок з питання застосування до працівників підрозділу дисциплінарних та господарських стягнень за порушення службових обов'язків;

- підготовка доповідних записок з питань преміювання працівників, які забезпечили результати роботи, поза межами своїх службових обов'язків;

- підготовка доповідних записок з питання встановлення або зміни складу індивідуальних соціальних пакетів для працівників підрозділу, які входять до кадрової еліти підприємства;

- підготовка доповідних записок про необхідність направлення працівників відділу для проходження будь-яких зовнішніх програм професійного навчання.

Далі надано рекомендації щодо вибору та впровадження кадрових технологій, які покращують якість людського капіталу підприємства як одного з важливих факторів забезпечення його конкурентних позицій на ринку.

Рекомендації щодо вибору HR-технологій, адаптованих до особливостей функціонування малого бізнесу як окремої категорії роботодавців на ринку праці, включають:

- відмова від технологій, розробка, впровадження та реалізація яких потребує наявності висококваліфікованих спеціалістів у кадровій службі, а також наявності власної служби безпеки підприємства (наприклад, технології багатоетапного відбору кандидатів на роботу, які передбачають виявлення їх психотипу, а також перевірку стресостійкості та потенційної лояльності);
- відмова від технологій, практична реалізація яких потребує значних витрат часу керівників структурних підрозділів або обов'язкової участі спеціаліста з персоналу (наприклад, технології, засновані на розрахунку коефіцієнтів трудової участі);
- відмова від технологій, що вимагають обов'язкової участі служби безпеки організації (наприклад, технології моніторингу поточної лояльності персоналу неформальними методами);
- відмова від технологій, впровадження яких посилять конкуренцію на внутрішньофірмовому ринку праці (наприклад, технології регулярного публічного оцінювання результатів праці).

Рекомендації щодо організації впровадження HR-технологій, адаптованих до особливостей функціонування малого бізнесу як окремої категорії роботодавців на ринку праці, включають:

- за наявності фінансових можливостей залучити професійного HR-консультанта до процесу впровадження нових технологій для підприємства;
- обов'язкове узгодження запланованих до впровадження технологій з керівниками структурних підрозділів;
- необхідність публічного роз'яснення всьому колективу підприємства причин відмови від існуючого впровадження нових технологій.

Отже, можемо сформулювати висновки. Визначено основні особливості кадрової роботи у сфері малого підприємництва, до яких належить ПП “Ампеко”, які безпосередньо впливають на управління персоналом і його структуру: законодавчо обмежена чисельність персоналу; неможливість підтримувати повноцінну працездатну HR-службу; неможливість створення повноцінної внутрішньої нормативної бази в системі управління персоналом; необхідність обов’язкової участі першого керівника (найчастіше власника) підприємства у розробці не лише стратегічних, а й ряду тактичних кадрових рішень; менша роль іміджу персоналу як роботодавця на ринку праці; кращі можливості для дистанційної організації роботи основної частини персоналу; недостатність вільних коштів для ефективного використання послуг посередницьких, консалтингових та освітніх структур, що діють на зовнішньому ринку праці; висока інформаційна прозорість внутрішньофірмової системи управління персоналом, у тому числі для рядових працівників підприємства.

Сформовані основні стратегічні підходи до вирішення питань по кадровому напрямку малого підприємства мають бути сформульовані за всіма напрямками його кадрової стратегії, а саме в рамках політик: регулювання чисельності персоналу; розвитку персоналу; організація кадрової роботи; мотивація персоналу; психологічна підтримка персоналу.

Уточнено механізм розподілу повноважень у сфері управління персоналом між: директором (власником) малого підприємства, який має бути закріплений у спеціальних правилах внутрішнього розпорядку малого підприємства; його помічником; керівниками структурних підрозділів.

Сформульовано методичні рекомендації щодо вибору та впровадження кадрових технологій, адаптованих до особливостей функціонування суб’єктів малого підприємництва як окремої категорії роботодавців на ринку праці.

Отже, визначено особливості HR-менеджменту у сфері малого бізнесу до якого належить ПП “Ампеко” та їх врахування у практиці управління з метою удосконалення структури персоналу.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Напрями аналізу потреб бізнесу при плануванні структури персоналу

Правильно сформована структура персоналу – це бізнес-компетенція, яка окупається підвищенням операційної ефективності і зниженням плинності кадрів. За даними дослідження McKinsey [46], організації з оптимально побудованою структурою персоналу адаптуються до змін ринку на 35% швидше та демонструють на 20% вищу фінансову ефективність. Проте багато керівників визнають, що структура їхніх команд склалася спонтанно, а не в результаті стратегічного планування. Кадрову структуру можна перетворити на конкурентну перевагу.

Універсально ідеальної структури не існує – вона має бути адаптована під конкретний бізнес і його завдання. Структура, яка веде до успіху для однієї компанії, може бути катастрофічною для іншої.

Формування ефективної структура персоналу починається з глибокого розуміння потреб бізнесу. Це фундаментальний етап, який визначає всі подальші кроки. Згідно з дослідженням Deloitte [18], компанії, які формують персонал на основі аналізу потреб бізнесу, мають на 32% більшу продуктивність.

Основні питання, на які потрібно знайти відповіді перед проектуванням структури такі:

- стратегічні пріоритети – які напрями бізнесу є ключовими драйверами зростання в найближчі 1–3 роки;
- бізнес-процеси. Які процеси є критично важливими для створення вартості, а які можна оптимізувати чи автоматизувати;
- життєвий цикл організації – на якому етапі знаходиться компанія (запуск, зростання, зрілість, трансформація);

- ринкова позиція – яка конкурентна стратегія вимагає відповідного кадрового забезпечення;
- фінансові обмеження – які бюджетні обмеження визначають можливість найму та розвитку персоналу.

Методологія комплексного аналізу потреб бізнесу, (рисунок 3.1.), включає такі компоненти [16;19]:

- функціонально-вартісний аналіз – це аналіз бізнес-функцій відповідно до їх цінності для компанії та витрат на їх підтримку. Дозволяє визначити, які функції потребують посилення, а які можна оптимізувати;
- аналіз робочого навантаження – вимірювання фактичного навантаження співробітників за відділами для виявлення областей перевантаження або недостатнього навантаження;
- оцінка критичних компетенцій – визначення ключових знань і навичок, необхідних для реалізації стратегії, і визначення компетенцій, які потрібні;
- моделювання сценаріїв – побудова варіантів структури для різних сценаріїв розвитку бізнесу (зростання, стабілізація, оптимізація) для забезпечення гнучкості кадрового планування.

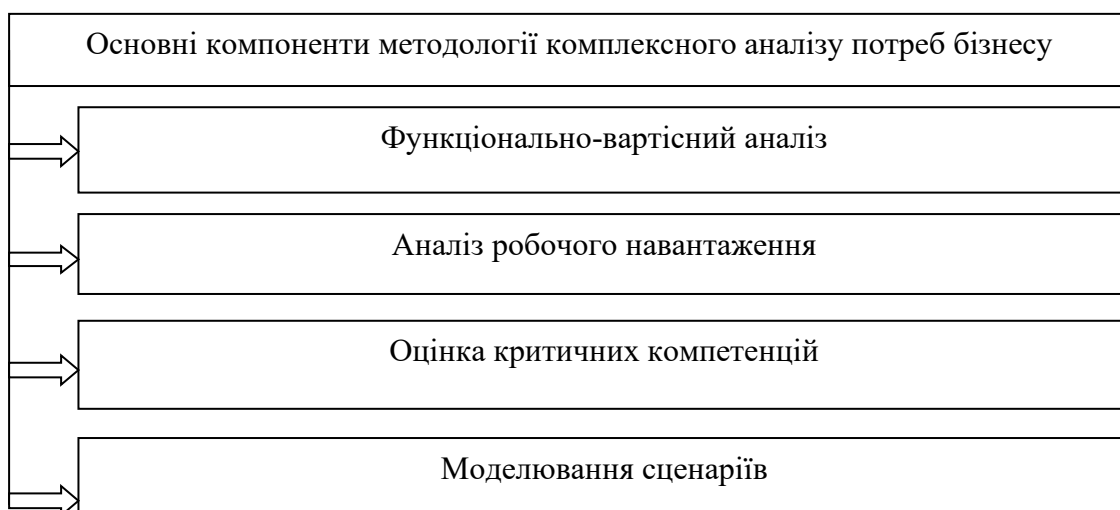


Рис. 3.1. Основні компоненти методології комплексного аналізу потреб бізнесу [16;19]

Тільки після всебічного аналізу можна переходити до проектування організаційної структури. Інвестиції на цьому етапі окупаються значним скороченням помилок при формуванні персоналу.

Після визначення потреб бізнесу необхідно оцінити ефективність існуючої структури або розробити нову з використанням перевірених методик та інструментів. Регулярна оцінка та оптимізація структури персоналу має стати стандартною практикою для компаній, які прагнуть довгострокового успіху.

Основні методики оцінити ефективності структури персоналу, які довели свою ефективність на практиці наведено на рисунку 3.2.

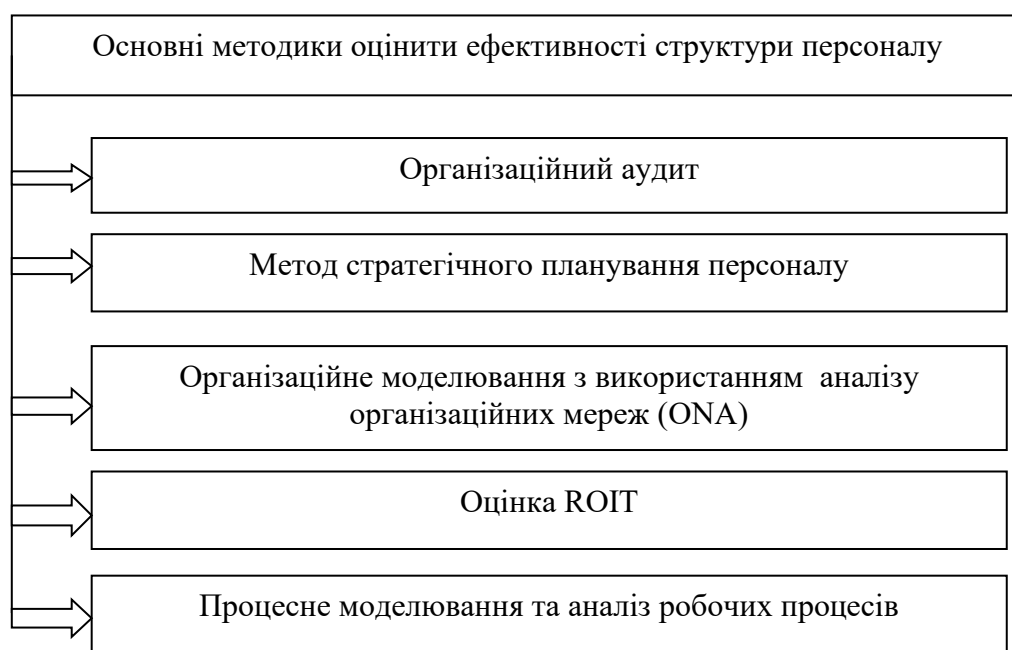


Рис. 3.2. Основні методики оцінити ефективності структури персоналу [13;20;35;61;62]

1. Організаційний аудит. Важлива частина організаційної діагностики компанії, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони поточної структури, оцінити ефективність розподілу ролей і відповідальності, виявити можливості для вдосконалення процесів і підвищення загальної продуктивності організації. Комплексна перевірка відповідності організаційної структури бізнес-цілям через аналіз ієрархії, функціональних зв'язків і комунікаційних

потоків. Щорічний організаційний аудит дозволяє виявити неоптимальні ділянки та вчасно відкоригувати структуру [35].

Нижче наведені ключові параметри оцінки при аудиті [35;36]:

- співвідношення обсягу виручки до кількості працівників, щоб оцінити, наскільки ефективно персонал використовується для отримання прибутку. Якщо значення цього показника високе, це означає, що компанія успішно оптимізує свої робочі процеси та досягає значних результатів з мінімальними витратами на людські ресурси;

- відношення обсягу виробництва до кількості працівників або відпрацьованих годин. Для оцінки продуктивності праці в контексті виробництва продукції або надання послуг. Показник дозволяє визначити, наскільки ефективно працівники використовують робочий час для досягнення виробничих цілей;

- коефіцієнт керованості – співвідношення кількості керівників і виконавців (оптимально 1:7–9 для оперативного рівня і 1:4–6 для стратегічного рівня);

- глибина структури – це кількість рівнів управління від виконавців до вищого керівництва (оптимально 3–5 рівнів, в залежності від розміру компанії);

- функціональний перетин – ступінь дублювання функцій між відділами (в ідеалі – це мінімум);

- швидкість прийняття рішення – час від виникнення потреби до реалізації рішення (регулярно вимірювати та оптимізувати).

2. Метод стратегічного планування персоналу, який узгоджує поточні та майбутні потреби робочої сили з прогнозованими результатами бізнесу. Метод стратегічного планування персоналу дозволяє передбачити кадрові прогалини та заздалегідь спланувати найм, розвиток або скорочення персоналу [13].

Слід зазначити, що суть стратегічного планування персоналу полягає у тому, щоб шляхом формування та вибору відповідних стратегій визначити

оптимальний шлях розвитку організації з точки зору розвитку трудового потенціалу, підвищення цінності людського капіталу, мобільності робочої сили.

Отже, стратегічне планування персоналу – це, перш за все, планування досягнення цілей кадрової політики організації, яке має являти собою, по можливості, одночасне планування програми і потенціалу і має здійснюватися в координації з іншими комплексами планування, особливо з плануванням виробництва, а також з техніко-економічним і фінансовим плануванням (в частині фонду оплати праці). У ході стратегічного кадрового планування на основі встановлених загальних цілей визначаються структура та обсяги трудового (кадрового) потенціалу організації на довгострокову перспективу. Таким чином, програма та планування трудових ресурсів утворюють ядро стратегічного планування персоналу [13].

Стратегічне планування охоплює наступні елементи: інтегроване планування товарної програми та потенціалу, в рамках якого визначаються види продукції та формуються товарні програми разом із необхідним для їх реалізації матеріально-трудова потенціалом, який потім відображається в планах інвестицій. Йдеться, перш за все, про інтегроване планування бізнес-сфер або стратегій бізнес-сфер і планування необхідної для цього інфраструктури в поєднанні з плануванням функціональних і регіональних стратегій на рівні підприємства в цілому та окремих бізнес-сфер; планування потенційної структури, яка відображається в планах організаційної структури та організаційно-правової форми підприємства; планування управлінського персоналу, що включає планування розстановки управлінського персоналу, системи їх стимулювання та планування інформаційної системи управління.

Етапи реалізації методу стратегічного планування персоналу:

- аналіз стратегічних напрямків бізнесу на 3–5 років;
- визначення критичних ролей та компетенцій для кожної стратегічної ініціативи;
- оцінка поточного складу персоналу та прогнозування його змін (з урахуванням звільнень, підвищення тощо);

- розрахунок очікуваної кадрової нестачі;
- розробка планів по заповненню прогалин через найм, розвиток або реорганізацію [13].

3. Організаційне моделювання з використанням аналізу організаційних мереж (ONA) [61]. Це структурований спосіб аналізу того, як комунікації, інформація та рішення проходять по організації. Організаційні мережі складаються з вузлів і з'єднань, що є основою для розуміння того, як інформація протікає у організації, як вона може надходити та як вона має надходити.

Аналіз організаційних мереж (ONA) дозволяє вивчати моделі фактичної взаємодії співробітників у формальній організаційній структурі. З його допомогою можна вивчати взаємовідносини між співробітниками, їхні стосунки, а також інформаційні потоки всередині організації [62].

Аналіз неформальних зв'язків і комунікаційних потоків всередині організації для виявлення реальної, а не формальної структури. Аналіз організаційних мереж (ONA) виявляє ключові інформаційні бар'єри та ізольовані групи, що дозволяє оптимізувати структуру на основі реальної взаємодії.

Аналіз організаційних мереж (ONA) дає змогу скласти схему відносини всередині компанії, щоб визначити канали зв'язку та інформаційні потоки. Дозволяє зрозуміти ролі, які виконують різні співробітники, і їхній потенціал для підвищення ефективності організації. Визначені неформальні лідери можуть бути залучені до управління змінами в компанії.

Експерти Deloitte виділяють три сфери застосування аналізу організаційних мереж (ONA) [62]:

- підвищення операційної ефективності шляхом побудови організаційної структури, яка допоможе максимізувати взаємодію та обмін інформацією між співробітниками та відділами;
- трансформація організації через визначення лідерів, які можуть керувати змінами;

– ефективно управління талантами за рахунок мінімізації дублювання функцій і виявлення прихованих здібностей співробітників.

4. Оцінка ROIT (Return on Investment in Talent). Розрахунок рентабельності інвестицій у персонал для різних відділів і функцій [20].

Цей метод оцінює HR-проекти з точки зору переваг, які вони створюють для організації, у порівнянні з їх витратами. Він застосовується для оцінки різних типів кадрових проектів, включаючи проекти навчання та розвитку, коучинг, консалтингові проекти, а також для визначення ефективності служби управління персоналом.

Це відсоткове співвідношення між доходом і інвестиціями в персонал. Для цього об'єднують всі витрати на персонал, включаючи витрати на підбір і навчання, і пов'язують їх з доходом. ROIT допомагає визначити:

- які структурні підрозділи створюють максимальну вартість для бізнесу, а які потребують оптимізації чи реорганізації;
- оцінити фінансову ефективність інвестицій у працівників;
- отримати зрозумілий та надійний інструмент для визначення ефективності HR-діяльності;
- зробити вимірним «людський фактор» та його вплив на результати діяльності компанії;
- отримати інструмент для виявлення успішних і неефективних програм.

Формула для розрахунку базового ROIT: $ROIT = (\text{Фінансовий результат підрозділу} - \text{Витрати на персонал підрозділу}) / \text{Витрати на персонал підрозділу}$ [20].

5. Процесне моделювання та аналіз робочих процесів. Моделювання бізнес-процесів є основним інструментом для управління, аналізу та вдосконалення діяльності компанії. Візуальне представлення бізнес-процесів дозволяє виявити вузькі місця, оптимізувати робочі процеси та впроваджувати інновації [21].

Детальне вивчення бізнес-процесів для оптимізації розподілу обов'язків між співробітниками та відділами дозволяє виявити зайві зв'язки та створити структуру, яка найкраще відповідає реальним робочим потокам.

Зауважимо, що на практиці найбільш ефективним є поєднання кількох прийомів для отримання цілісної картини.

Як зазначалося, регулярна оцінка та оптимізація структури персоналу має стати стандартною практикою для підприємств, які прагнуть довгострокового успіху. Слід зазначити, що регулярність оцінки – один раз на рік або при істотних змінах бізнес-стратегії.

3.2. Сучасні напрями побудови структури персоналу

Провідні компанії світу експериментують з організаційними структурами, прагнучи знайти оптимальний баланс між ефективністю, гнучкістю та інноваційністю. За даними Harvard Business Review, 89% організацій зі списку Fortune 500 внесли значні зміни у свої організаційні структури за останні роки. Розглянемо сучасні тенденції, які формують майбутнє організаційного дизайну, рисунок 3.3.

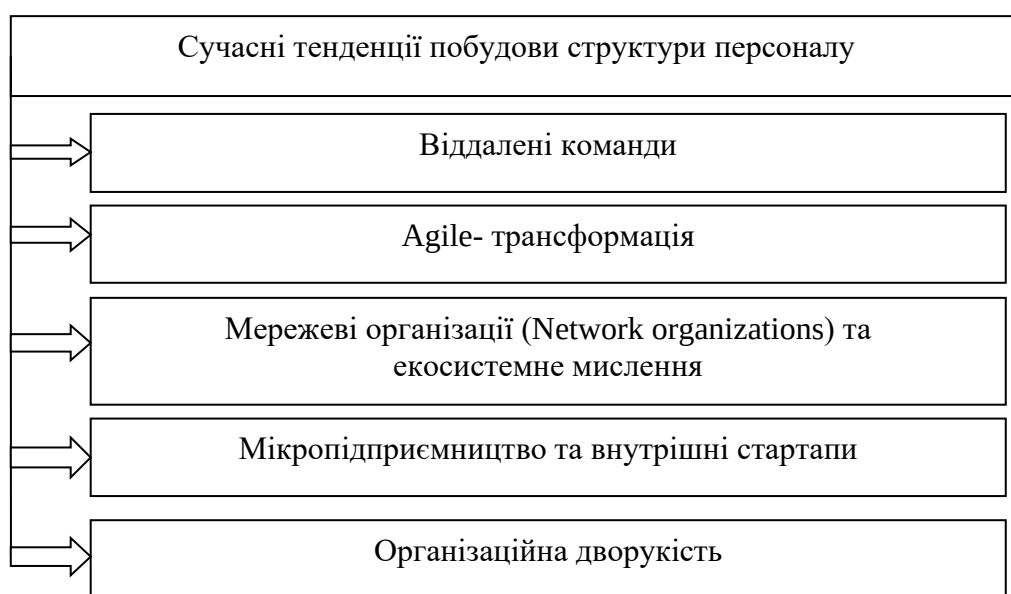


Рис. 3.3. Сучасні тенденції побудови структури персоналу [31;34]

Нижче розглянемо дані тенденції більш детально.

Віддалені команди. Розвитку цієї тенденції значно сприяла пандемія 2019 року. Пандемія прискорила перехід до розподілених команд, і зараз цей формат стає стандартом для багатьох компаній.

Сучасні тенденції на ринку праці в усьому світі показують, що гнучкість в організації робочого часу стає важливим фактором ефективності та мотивації працівників. Віддалені та гібридні формати роботи дозволяють компаніям підтримувати продуктивність, зменшувати витрати на офісне приміщення та підвищувати задоволеність співробітників. Однак реалізація цих форматів потребує розуміння юридичних, організаційних та технічних нюансів.

Дистанційний формат роботи означає, що працівник виконує свої обов'язки повністю поза офісом – вдома, в коворкінгу чи іншому зручному місці. Гібридний формат поєднує роботу в офісі та поза ним, дозволяючи працівнику розподіляти робочий час між двома локаціями.

Кожен підхід має свої переваги та обмеження. Повністю віддалена робота забезпечує максимальну гнучкість, але вимагає високого рівня самодисципліни, надійних засобів зв'язку та контролю завдань. Гібридний формат дозволяє підтримувати особисте спілкування з колегами та проводити спільні зустрічі та конференції, але вимагає ретельного планування графіків відвідуваності та організації спілкування.

Реалізація віддаленого або гібридного формату потребує створення прозорої системи обліку робочого часу та моніторингу виконання завдань. Для цього використовуються різні цифрові інструменти: корпоративні чати, платформи управління проектами, системи відеоконференц зв'язку та електронного документообігу.

Значна кількість організацій планують підтримувати гібридний формат роботи. Це вимагає перегляду принципів структурування команди:

- зміщення акценту з географічного принципу організації на функціональний або продуктовий;
- впровадження асинхронних методів роботи та комунікації;

- підвищення автономності команди з чітким визначенням сфер відповідальності;
- формування підрозділів не за місцезнаходженням, а за часовими зонами для забезпечення ефективної співпраці.

Agile-трансформація (гнучка трансформація) на рівні всієї організації. Agile трансформація – це перехід компаній від традиційних методів управління до більш гнучких підходів, які дозволяють швидко адаптуватися до змін і покращувати якість продукції (послуг) [4].

В умовах високої конкуренції, швидких технологічних змінах і мінливих очікуваннях клієнтів організації, які продовжують покладатися на застарілі ієрархічні моделі управління, ризикують залишитися поза ринком. Гнучка трансформація – це не просто зміна способів роботи, а фундаментальна реструктуризація корпоративної культури, процесів і мислення. Це дозволяє бізнесу не тільки реагувати на зміни, але й передбачати їх, перетворюючи невизначеність на перевагу.

Agile-трансформація – це цілеспрямований процес переходу організації від традиційних, лінійних і жорстких підходів до управління до гнучких і адаптивних методів. В основі цього переходу полягає Agile-філософія, сформульована в 2001 році авторами “Маніфесту Agile”. Головний постулат: люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти. Це не просто набір методів, а культура, яка цінує швидкість, прозорість, підзвітність і постійне вдосконалення [4].

Якщо раніше проекти розроблялися поетапно: спочатку – повне технічне завдання, потім – довгострокова розробка, потім – тестування і лише після цього – запуск, то Agile пропонує інший шлях. Тут робота ведеться короткими циклами – спринтами, зазвичай від одного до чотирьох тижнів. Наприкінці кожного циклу команда доставляє робочий, перевірений і придатний до використання фрагмент продукту – так званий *product increment*. Це не просто «ще одна функція», а реальний вимірюваний результат, який клієнт може оцінити та на основі чого дати надати зворотній зв'язок.

Такий підхід особливо важливий в умовах, коли вимоги клієнтів постійно змінюються. Замість того, щоб витрачати місяці на розробку продукту, який зрештою стає неактуальним, компанія може регулярно вносити корективи в курс. Це зменшує ризик, зменшує витрати на переробку та підвищує задоволеність клієнтів. Для великих організацій Agile-трансформація означає створення автономних багатофункціональних команд, які можуть самостійно приймати рішення та забезпечувати цінність без постійного узгодження з вищими рівнями керівництва.

Agile-трансформація базується на чотирьох фундаментальних цінностях, закріплених у “Маніфесті Agile”: люди та взаємодія; робочий продукт; співпраця з клієнтом; реагування на зміни [4].

У 2026 році ринки стають дедалі динамічнішими. Цифровізація, зростання очікувань клієнтів, прискорення інноваційних циклів і глобальна нестабільність вимагають від організацій нові швидкості. Організації, які продовжують працювати за старими схемами – довгострокові плани на 2-3 роки, повільні процеси затвердження, ізольовані відділи – стикаються зі зростаючими втратами – це залучення співробітників, позиція на ринку, репутація.

Agile-трансформація – це виживання. За даними McKinsey & Company, компанії, які застосували Agile-підходи, мають на 30–40% більшу швидкість виходу на ринок, а їхні клієнти вдвічі частіше висловлюють задоволення результатами. Але переваги виходять далеко за межі швидкості та якості [46].

Сьогодні принципи Agile впроваджуються цілком у організаційну структуру. Ключові елементи Agile-організацій: самоорганізовані крос-функціональні команди замість традиційних департаментів; фокус на створенні цінності для клієнта, а не на функціональній спеціалізації [4].

Agile пропонує шлях до сталого зростання: завдяки гнучкості, орієнтованості на клієнта та постійному вдосконаленні.

Трансформація вимагає від керівництва відмовитися від контролю заради довіри, від ієрархії заради співпраці, від стабільності заради адаптації. Але

трансформація багаторазово окупається: у вигляді покращення роботи, задоволених клієнтів, залучених працівників і стабільного бізнесу.

Мережеві організації (Network organizations) [32] та екосистемне мислення. Останнім часом у контексті глобальної інформаційно-інноваційної економіки все більшої популярності набуває поняття «екосистема». Це викликає зацікавленість як теоретиків, так і практиків різних сфер діяльності. Даній тенденції сприяють дедалі складніші виклики сучасних ринків, які вимагають пошуку нових шляхів взаємодії учасників економічних відносин та генерації інноваційних ідей.

Під екосистемою розуміють локалізований комплекс організацій, бізнес-процесів, інноваційних проектів та інфраструктурних утворень, здатних до тривалого незалежного функціонування за рахунок кругообігу ресурсів і продуктів. У цьому випадку екосистема – це сукупність учасників, що працюють і взаємодіють один з одним у спільному «ланцюжку створення вартості». Цей аспект розуміння концепції екосистеми передбачає, що її можна охарактеризувати певною ціннісною пропозицією та конкретною, хоча й мінливою, групою акторів з різними ролями. Це організаційний аспект поняття «екосистема» [32].

Організаційні межі стають дедалі розмитішими. Провідні компанії створюють екосистеми, які включають не лише штатних працівників, але й фрілансерів, партнерів, постачальників і навіть клієнтів як частину єдиної структури створення цінності. Характеристики мережевих організацій:

- гнучкі межі між «всередині» і «зовні» компанії;
- динамічний перерозподіл ресурсів між вузлами мережі;
- зосередження на управлінні відносинами та створенні сприятливого середовища, а не на контролі.

Мікропідприємництво та внутрішні стартапи. Компанії, які прагнуть зберегти підприємницький дух та інноваційність, створюють внутрішні структури, що працюють за принципами стартапів. Як приклад можна навести

Amazon з «командами з двох піщ» і Haier з моделлю «мікропідприємства», що демонструє ефективність цього зв'язку. Організаційні особливості:

- автономні міні-команди зі своїми прибутками та збитками;
- внутрішні механізми інвестування в перспективні ідеї;
- система внутрішніх замовників і виконавців;
- підприємницька культура з високим рівнем відповідальності та свободи рішень.

Організаційна дворукість (Organizational ambidexterity) [60]. Здатність одночасно ефективно керувати поточним бізнесом і розвивати інновації стає критично важливою навичкою. Компанії впроваджують структури, які зберігають баланс між використанням існуючих можливостей і вивченням нових. Практики впровадження: створення спеціалізованих інноваційних лабораторій з іншою структурою, чередування періодів зосередженості на операційній ефективності та на інноваціях; модель розподілу ресурсів і часу “70-20-10” (основний бізнес – пов’язані інновації – радикальні інновації); інтеграція «обох рук» через загальні гібридні ролі та ротацію персоналу.

Організації майбутнього мають характеризуватися підвищеною адаптивністю, більш динамічними внутрішніми структурами. Фокус зміщується з оптимізації існуючих структур на створення екосистем, які можуть розвиватися разом з ринком.

Успішна структура персоналу – це живий організм, що постійно розвивається. Компанії, які досягають виняткових результатів, розглядають організаційний дизайн як стратегічну компетенцію, а не як адміністративну функцію. Ключ до створення оптимальної структури полягає в постійному балансі між стабільністю та гнучкістю, контролем та автономією, спеціалізацією та інтеграцією.

Ідеальна структура – це не та, яка ідеально виглядає на папері, а та, яка дозволяє працівникам і процесам працювати якнайкраще для досягнення бізнес-цілей.

3.3 Основні аспекти в управлінні персоналом та його структурою

Слід відмітити, що нині відбуваються значні зміни як у вітчизняній, так і у світовій економіці, що висуває особливі вимоги до конкурентоспроможності підприємств, які працюють у динамічному та різноспрямованому середовищі.

У цих умовах особливої актуальності набуває організація управління персоналом як один із головних факторів забезпечення успіху підприємства.

Відповідно, змінюються підходи до управління персоналом. Сьогодні можна виділити наступні основні тенденції в управлінні персоналом, які стають все більш практично орієнтованими і популярними, рисунок 3.4.



Рис. 3.4. Основні тенденції в управлінні персоналом і його структурою [8;9;31]

Нижче розглянемо вищенаведені тенденції.

Гуманізація управлінської діяльності та акцент на управлінні людськими ресурсами. Все більше сучасних організацій сприймають працівника як головний ресурс і головну цінність, а будь-яку управлінську діяльність як діяльність, насамперед, з управління людьми, а вже потім іншими ресурсами організації та їх симбіозом.

Сучасний етап науково-технічної революції приводить до якісної зміни ролі людини у виробництві, перетворюючи її на вирішальний фактор життєдіяльності та конкурентоспроможності організації. Сучасний працівник повинен мати високу культуру, широку ерудицію, підприємливість, стратегічне мислення, а також відчувати потребу в постійному розвитку.

HR-робота в організації вже не зводиться до обліку співробітників, вона переходить до повноцінного управління персоналом, зосереджуючись на тактиці і стратегії використання людського потенціалу. Якщо організація хоче бути конкурентоспроможною на ринку, їй необхідно знайти і найняти потрібних співробітників, мотивувати і планувати їх кар'єру, навчати, розвивати і оцінювати їх. Це вимагає зміни ролі HR-служби організації та підвищення значимості такої професії, як HR-менеджер.

Наприклад, японські менеджери ставлять серед своїх завдань на перше місце розвиток людських ресурсів, потім впровадження нових технологій, потім просування на нові ринки. Західні організації приділяють особливу увагу розвитку персоналу та характеризують його як систему взаємопов'язаних дій, елементами якої є управління кар'єрою та професійним зростанням, прогнозування та планування потреб у персоналі, розробка стратегії, формування корпоративної культури, організація процесів адаптації, освіта та навчання.

Отже, робота менеджера з персоналу зводиться до наступних завдань:

- знайти високопрофесійного працівника для виконання конкретної посадової функції;

- забезпечувати високу ефективність працівників шляхом правильно організованих процесів профорієнтації, адаптації, мотивації, навчання та розвитку, адекватних потребам працівників;

- утримати необхідного працівника від переходу в іншу організацію, яка запропонує йому більш вигідні умови використання його професійних навичок.

Підготовка до роботи з новим поколінням. Молоді спеціалісти, які виходять на ринок – це вже представники нового покоління. У них принципово різні уявлення про ідеального роботодавця і зовсім інші цінності, вони звикли стрімко рухатися вперед і швидко приймати рішення, тому організації, які не можуть створити умови для стрімкого зростання, не сприймаються такими претендентами як ідеальне місце для роботи.

Персоналізація кар'єрного шляху. Якщо раніше HR-сфера була орієнтована на універсальність і стандартизацію, то зараз на зміну цьому підходу приходить орієнтація на індивідуальні можливості, бажання і потреби співробітника і максимальну їх синхронізацію з цілями організації. HR-спеціалісти та менеджери уважніше стежать за розвитком співробітників всередині організації: з'являються запити на індивідуальні бонусні пакети, на гнучкий кар'єрний шлях (не тільки вертикальне, а й горизонтальне зростання), на бізнес-процеси, які можна налаштовувати з урахуванням пропозицій самих співробітників [8].

Менеджери з персоналу, HR-директори, керівники відділів і керівники організацій все частіше враховують особисті амбіції співробітників, особисті цілі на найближчі роки, їх сильні і слабкі сторони, схильність до певних видів діяльності. Ця персоналізація вимагає постановки індивідуальних цілей, побудови кар'єрного шляху співробітника та професійної підтримки з боку психолога (при необхідності вирішення проблем) і коуча (при з'ясуванні цілей і шляхів їх досягнення).

Help-management. У зв'язку з персоналізацією кар'єрного шляху змінюється і підхід керівника до взаємодії зі співробітниками: на зміну позиції вимогливості та директивної цілепокладання приходить допомога, участь та

сприяння у виконанні завдань вчасно та якісно. Це може бути допомога з різних ресурсів: інформація, навчання, залучення інших членів команди. Help-management потрібен для виконання відносно складних завдань – завдань, які вимагають складних знань, координації великих ресурсів і відповідальних рішень. Таким чином, керівник розділяє відповідальність за складне завдання з працівником [9].

Підвищення різноманітності та якості навчання працівників. У зв'язку з великою кількістю різноманітної інформації організаціям необхідно зробити навчання більш цілеспрямованим – розвивати конкретні компетенції співробітників, допомагати вирішувати конкретні комерційні завдання організації. Відповідно, важливо обирати програми для навчання та розвитку на більш вузькі теми з більш точним поданням інформації та націленням на конкретний результат. HR-спеціалісти та HR-директори встановлюють жорсткіші критерії відбору консультантів, тренерів з навчання, а також посилюють вимоги всередині організації до співробітників, які пройшли навчання, до застосування ними отриманих знань і навичок, до звітності про результати навчання [31].

Стимулювання творчості співробітників. Організації розуміють необхідність і важливість використання людського потенціалу для створення ідей щодо оптимізації існуючих продуктів або створення нових продуктів, послуг і деталей послуг. Менеджери з персоналу та безпосередні керівники стають більш уважними та чуйними до співробітників, їх комфорту та побуту, тому організовують комфортні зони роботи та відпочинку, відходять від стандартного розуміння офісів, забезпечують дозвілля співробітників корпоративними бібліотеками, спортивними куточками та організацією різноманітних заходів.

Впровадження інформаційних технологій та застосування штучного інтелекту. Технології мають значний вплив на різні аспекти людської діяльності, в тому числі і на класичні HR-процеси. Постійного вдосконалення потребує система управління персоналом, яка включає багато елементів –

відбір, добір, найм, мотивацію, навчання, оцінку, планування кар'єри, вивільнення персоналу тощо.

Деякі елементи системи управління персоналом або їх окремі функції потребують автоматизації, щоб ресурси менеджера з персоналу були спрямовані на сфери, які є більш необхідними і вимагають людської уваги. Наприклад, початковий відбір працівників і кадровий облік можна автоматизувати за допомогою програмного забезпечення для ведення та моніторингу документації та кадрового обліку. Спеціальні сервіси спрощують пошук кандидатів, а боти-рекрутери пропонують претендентам швидку співбесіду. Але ефективність усіх цих технологій можна оцінити лише під час масового підбору персоналу, тому їх не можна вважати повноцінною заміною HR-фахівця [31].

Інформаційні технології також використовуються при навчанні, плануванні та оцінці персоналу. Тенденція цифровізації впливає на різні сфери людської взаємодії, тому система управління персоналом також має зазнати змін.

Підвищення гнучкості в організації управління персоналом. Організації все частіше використовують різноманітні формати навчання: живі тренінги із запрошеними експертами, майстер-класи, онлайн-курси та індивідуальні завдання. Гнучкість проявляється не лише у форматах навчання, а й у використанні різноманітних форм зайнятості та визначенні графіків роботи. Через нестабільність ситуації аутсорсинг стає все більш затребуваним: організації все активніше залучають фрілансерів – співробітників, які не є штатними, але виконують певне завдання за певний період часу та матеріальну винагороду.

Суттєвий перегляд нормативів працівників. Організації змінюють свою кадрову політику – приділяють більше уваги гнучкому підходу до співробітників та їх діяльності, трансляції цінностей та участі співробітників у розвитку організації. Керівники прислухаються до співробітників, щоб покращити якість їхнього робочого життя та підвищити

конкурентоспроможність організації. Вимоги, виражені в кількісних показниках, уточнюються мовою цифр і набувають якісних характеристик.

Загальносвітові процеси глобалізації. Умови глобалізації забезпечують найбільшу мобільність людських ресурсів не тільки всередині країни, а й між країнами: це посилює цінність людських ресурсів і конкуренцію за кращий персонал на рівні не тільки організацій, а й держав. Також у зв'язку з появою транснаціональних корпорацій, в яких співробітники є представниками різних культур і країн, актуальним стає таке завдання в управлінні персоналом, як організація безконфліктної та ефективної взаємодії співробітників з різними культурами, системами цінностей і менталітетом [31].

Систематична робота над брендом організації. Через сильну ринкову конкуренцію, щоб утримати наявних співробітників і залучити нових спеціалістів з бажаними особистими якостями, цінностями та професійним досвідом, організаціям все більше необхідно приділяти увагу своєму бренду як роботодавцю – замінити хаотичні та різноспрямовані дії систематичним, якісним, корисним та інтерактивним контентом про організацію.

Робота без прив'язки до офісу. Дистанційний формат роботи – не новий тренд, але він необхідний через складну ситуацію. Керівники організації переводять частину співробітників на віддалений формат роботи, інші запроваджують гібридні формати (наприклад, три дні співробітники працюють в офісі, а два дні – вдома).

Управління талантами. Для процвітання організації в нових умовах найважливішим фактором є залучення цінних співробітників, що змушує розширювати коло джерел їх пошуку та створювати більш сприятливі умови для оплати праці, мотивації та кар'єрного розвитку.

Сучасним організаціям необхідні стратегічні дії для придбання талантів не менше ніж для впровадження нових технологій. Це сприяє появі концепції інтегрованого залучення талантів, яка фокусується на широкому обміні інформацією, координації зусиль, поєднанні різних корпоративних функцій (фінанси, виробництво, кадри, розвиток бізнесу), впровадженні нетрадиційних

методів роботи з персоналом, групових комунікацій між різними відділами, підвищенні якості та швидкості залучення талантів, а також скороченні витрат на їх додавання до штату. Таким чином, здатність здобувати, мотивувати, розвивати та утримувати таланти стає пріоритетом для організації.

Особлива увага до управління талантами характерна для таких організацій, успіх яких пояснюється здатністю швидко реагувати на зміни ринку та необхідністю впроваджувати інноваційні продукти та технології. Конкурентною перевагою таких організацій є якісніші характеристики співробітників, здатних реагувати на вимоги клієнтів та ринку, швидко покращувати послуги або виробляти нові продукти. Компетенції співробітників визначаються вимогами бізнесу та ринку. Так, управління талантами забезпечує організацію, що використовує гнучку структуру, проектно-орієнтований підхід та розвинену систему вертикальних та горизонтальних зв'язків, високою прибутковістю.

Говорячи про людські ресурси та їх удосконалення, не можна не торкнутися теми інвестицій. Стосовно цього аспекту мається на увазі фінансові та часові витрати, які витрачаються на набуття спеціальних навичок, підвищення фізичної чи розумової підготовленості, покращення здоров'я, відкриття нових або розвиток наявних компетенцій. На відміну від інших видів інвестицій, інвестиції в людські ресурси мають ряд особливостей:

- залежить від часу. Чим раніше буде здійснено інвестицію, тим краще;
- залежність від віку. Вік активної роботи в сучасному світі зростає, але все ще обмежений;
- соціальна корисність. Інвестиції, які мають позитивний вплив, вигідні як для самої людини, так і для суспільства в цілому. Вони забезпечують індивіду вищий рівень заробітку, а суспільству загальний рівень професійного розвитку та ефективності;

– тривалість періоду. Інвестиції в людський капітал мають досить тривалий термін, і людина інвестує у власні професійні навички, здоров'я та здібності протягом усього життя.

Таким чином, кадрові технології – це інструмент, який трансформується разом із зміною соціально-економічного середовища. Перераховані вище тенденції створюють гуманну і позитивну картину майбутнього управління людськими ресурсами. Важливо, що головним трендом в управлінні персоналом є індивідуальний підхід, розуміння, участь, зворотний зв'язок, залучення. Саме за рахунок цього напряду організаціям вдасться сформувати і підтримувати активну, чесну та команду, що розвивається, яка працює на результат [50].

Заходи щодо удосконалення складу і структури персоналу складають найважливіший зміст сучасних систем управління персоналом і здійснюються постійно. Цей процес спрямований на підвищення ефективності бізнесу. Для цього на підприємстві здійснюється кадрове прогнозування та планування, здійснюється прийом, переміщення та звільнення персоналу, створюється система ротації, реалізуються програми розвитку та підвищення кваліфікації персоналу.

Кваліфікація відіграє важливу роль у сучасному суспільному житті, адже вона дозволяє людям досягти успіху в професійній діяльності та отримати визнання колег та роботодавців. Кваліфікація визначає рівень знань і навичок, якими володіє особа, і відображає її здатність ефективно виконувати завдання в певній галузі.

Професійні навички співробітників є ключовим фактором успішного розвитку та процвітання будь-якої організації. Вони визначають ефективність персоналу і впливають на досягнення поставлених цілей. Постійний розвиток і удосконалення цих навичок є важливим аспектом успіху як для співробітників, так і для організації в цілому.

Успішні організації створюють особливу атмосферу, сприятливу для росту та розвитку персоналу, діють навчальні програми, тобто – це не

одноразовий захід. Окрім формальних програм навчання, є можливості для неформального навчання.

Співробітники компанії є ключовим фактором обслуговування клієнтів. Щоб досягти вищого рівня обслуговування, необхідно інвестувати в навчання та розвиток своїх співробітників. Компанія повинна надати їм необхідні знання та навички, а також постійно мотивувати та підтримувати. Також важливо створити командний дух і співпрацю, щоб співробітники могли краще вирішувати запити та проблеми клієнтів.

У сучасному бізнесі одним із ключових факторів успіху є компетентний і мотивований персонал. Професійний розвиток і підтримка співробітників у досягненні цілей і розвитку навичок відіграють важливу роль у створенні конкурентоспроможності та ефективності організації.

Професійний розвиток персоналу – це процес забезпечення працівниками безперервного навчання, набуття нових знань і навичок, кар'єрного зростання. Організації, які інвестують у професійний розвиток свого персоналу, зрештою отримують спеціалістів із сучасними знаннями та навичками, що позитивно впливає на результативність та конкурентоспроможність компанії. Важливими елементами професійного розвитку персоналу є: навчання, наставництво, розвиток кар'єри.

Важлива роль має відводитись мотивації персоналу. Мотивація персоналу – це процес формування і підтримки інтересу і бажання працівників працювати для досягнення цілей і отримання певних результатів. Мотивований персонал більш ефективний і продуктивний, що, в свою чергу, позитивно впливає на зростання організації.

Мотивація персоналу і професійний розвиток взаємопов'язані і доповнюють один одного, створюючи сприятливе середовище для ефективної роботи і зростання організації.

Робоче середовище відіграє ключову роль в ефективності та успіху організації. Створення позитивного та комфортного середовища на робочому

місці допомагає підвищити продуктивність, заохочує співробітників до співпраці та інновацій, а також покращує загальну задоволеність роботою.

Існує кілька методів і стратегій, які допомагають створити позитивне робоче середовище: згуртованість і командний дух; створення комфортних умов праці; забезпечення балансу між роботою та особистим життям; розвиток можливостей особистісного та професійного зростання.

Всі перераховані вище фактори відіграють роль у створенні сприятливої робочої атмосфери і, відповідно, покращенні структури персоналу. Вони можуть бути успішно реалізовані завдяки керівництву та співпраці всіх співробітників компанії, які прагнуть до спільної мети – створення сильної та ефективної команди.

Слід зауважити, що важливо проводити оцінку персоналу. Оцінка персоналу – це регулярна перевірка співробітників на відповідність займаний посаді, професійним компетенціям і потенціалу подальшого розвитку. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони співробітників, а також краще зрозуміти потреби в навчанні та підвищенні кваліфікації.

ВИСНОВКИ

Структура персоналу підприємства є визначальним фактором розвитку будь-якого підприємства. Саме персонал виконує всі функції господарської діяльності. До персоналу відносяться працівники, які належать до різних професійно-кваліфікаційних груп, входять кількісного складу та працюють у штаті підприємства.

Структура працівників підприємства – це поєднання працівників різних категорій і професій, які займаються роботою в рамках однієї компанії, і уся їхня діяльність спрямована на досягнення цілей організації та власних цілей.

У магістерській роботі розглянуто фундаментальні принципи, які мають полягати у основі побудови структури персоналу, а саме: принцип збалансованості; принцип керованого масштабу; принцип поділу повноважень; принцип адаптивності; принцип відповідності.

Детально розглянуто сутність та особливості використання методів визначення оптимальної структури персоналу. Для управління діяльністю організації адміністрація має володіти методами управління персоналом і, за необхідності, методами зміни кадрової структури. Методи визначення оптимальної структури персоналу визначають стратегії та підходи, що сприяють найбільш ефективному використанню ресурсів праці та досягненню кращих результатів. Ці методи розглядають тактичну сторону розміщення персоналу, забезпечуючи оптимальну взаємодію між співробітниками та завданнями організації.

У магістерській роботі увагу приділено аналізу структури та чисельності персоналу. Даний аналіз проводиться з метою оцінки забезпеченості підприємства персоналом, для дослідження показників кадрів, а також для проведення різних програм для розвитку кадрового резерву. Аналіз структури персоналу сприяє оптимізації роботи організації, підвищенню ефективності співробітників, виявляє потенційні проблеми та ризики в управлінні персоналом.

У магістерській роботі розглянуто структура персоналу ПП “Ампеко”. Основний вид діяльності підприємства “Неспеціалізована оптова торгівля”. ПП “Ампеко” пропонує сировину та інгредієнти для виробників хлібопекарської промисловості.

Розглянуто показники фінансової звітності підприємства. У 2024 році фінансовий стан ПП “Ампеко” покращився порівняно з 2023 роком. Підприємство демонструє фінансову стійкість у сучасних складних умовах. ПП “Ампеко” розвивається та розширює діапазон діяльності.

Проведено аналіз структури персоналу ПП “Ампеко”. Підприємство належить до малих підприємств. Середня кількість працівників у 2022 році – 9 чоловік, у 2023 році – 8 чоловік, у 2024 році – 7 чоловік. Найбільшу питому вагу у структурі персоналу займають робітники, частка яких у загальній структурі персоналу зменшується. Кількість керівників і спеціалістів залишилась незмінною. На підприємстві працює більше чоловіків ніж жінок. На підприємстві працюють люди різного віку, але найбільшу питому вагу займають люди віком від 41 до 50 років. Більшість працівників мають вищу освіту. Більшість працівників мають стаж роботи від 10 до 15 років.

У 2024 році на ПП “Ампеко” зріс коефіцієнт обороту по звільненню порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт обороту по прийому у 2024 році зменшився.

У магістерській роботі розглянуто особливості кадрового менеджменту ПП “Ампеко” та їх врахування у практиці управління з метою удосконалення структури персоналу. Визначено основні особливості кадрової роботи у сфері малого підприємництва, до яких належить ПП “Ампеко”, які безпосередньо впливають на управління персоналом і його структуру, а саме: законодавчо обмежена чисельність персоналу; неможливість підтримувати повноцінну працездатну кадрову службу; неможливість створення повноцінної внутрішньої нормативної бази щодо управління персоналом; необхідність обов’язкової участі першого керівника (найчастіше власника) підприємства у розробці не лише стратегічних, а й ряду тактичних кадрових рішень; менша роль іміджу

персоналу як роботодавця на ринку праці; кращі можливості для дистанційної організації роботи основної частини персоналу; недостатність вільних коштів для ефективного використання послуг посередницьких, консалтингових та освітніх структур, що діють на зовнішньому ринку праці; висока інформаційна прозорість внутрішньофірмової системи управління персоналом, у тому числі для рядових працівників підприємства.

Сформовані основні стратегічні підходи до вирішення питань по кадровому напрямку малого підприємства, які мають бути сформульовані за всіма напрямками його кадрової стратегії, а саме в рамках політик: регулювання чисельності персоналу; розвитку персоналу; організація кадрової роботи; мотивація персоналу; психологічна підтримка персоналу.

У магістерській роботі розглянуто механізм розподілу повноважень у сфері управління персоналом між: директором (власником) малого підприємства, який має бути закріплений у спеціальних правилах внутрішнього розпорядку малого підприємства; його помічником; керівниками структурних підрозділів.

Сформульовано методичні рекомендації щодо вибору та впровадження кадрових технологій, адаптованих до особливостей функціонування суб'єктів малого підприємництва як окремої категорії роботодавців на ринку праці.

Отже, визначено особливості кадрового менеджменту у сфері малого бізнесу до якого належить ПП “Ампеко” та їх врахування у практиці управління з метою удосконалення структури персоналу.

У третьому розділі роботи розглянуто основні тенденції щодо формування та удосконалення структури персоналу. Формування ефективної структура персоналу починається з глибокого розуміння потреб бізнесу. Це фундаментальний етап, який визначає всі подальші кроки. Основні компоненти методології комплексного аналізу потреб бізнесу включають: моделювання сценаріїв; аналіз робочого навантаження; оцінка критичних компетенцій; функціонально-вартісний аналіз. Розглянуто, також, основні методики оцінити ефективності структури персоналу, які довели свою ефективність на практиці, а

саме: організаційний аудит; метод стратегічного планування персоналу; організаційне моделювання з використанням аналізу організаційних мереж; оцінка ROIT (розрахунок рентабельності інвестицій у персонал для різних відділів і функцій); процесне моделювання та аналіз робочих процесів. Детальне вивчення бізнес-процесів для оптимізації розподілу обов'язків між співробітниками та відділами дозволяє виявити зайві зв'язки та створити структуру, яка найкраще відповідає реальним робочим потокам.

Провідні компанії світу експериментують з організаційними структурами, прагнучи знайти оптимальний баланс між ефективністю, гнучкістю та інноваційністю. У роботі приділено увагу сучасним тенденціям побудови структури персоналу. Це: віддалені команди; Agile-трансформація; мережеві організації (Network organizations) та екосистемне мислення; мікропідприємництво та внутрішні стартапи; організаційна дворукість.

Успішна структура персоналу – це живий організм, що постійно розвивається. Компанії, які досягають виняткових результатів, розглядають організаційний дизайн як стратегічну компетенцію. Ключ до створення оптимальної структури полягає у постійному балансі між стабільністю та гнучкістю, контролем та автономією, спеціалізацією та інтеграцією.

У роботі розглянуто основні аспекти в управлінні персоналом та його структурою. Нині відбуваються значні зміни як у вітчизняній, так і у світовій економіці. У цих умовах особливої актуальності набуває організація управління персоналом як один із головних факторів забезпечення успіху підприємства. Відповідно, змінюються підходи до управління персоналом. Сьогодні можна виділити наступні основні тенденції в управлінні персоналом, які стають все більш практично орієнтованими і популярними, а саме: гуманізація управлінської діяльності та акцент на управлінні людськими ресурсами; загальносвітові процеси глобалізації; персоналізація кар'єрного шляху; підвищення різноманітності та якості навчання працівників; впровадження інформаційних технологій та застосування штучного інтелекту; стимулювання творчості співробітників; підвищення гнучкості в організації управління

персоналом; суттєвий перегляд нормативів працівників; управління талантами; робота без прив'язки до офісу; підготовка до роботи з новим поколінням.

Заходи щодо удосконалення складу і структури персоналу складають найважливіший зміст сучасних систем управління персоналом і здійснюються постійно. Цей процес спрямований на підвищення ефективності бізнесу. Для цього на підприємствах здійснюється кадрове прогнозування та планування, здійснюється прийом, переміщення та звільнення персоналу, створюється система ротації, реалізуються програми розвитку та підвищення кваліфікації персоналу.

У роботі розглянуто стратегії, які допомагають створити позитивне робоче середовище: згуртованість і командний дух; створення комфортних умов праці; забезпечення балансу між роботою та особистим життям; розвиток можливостей особистісного та професійного зростання. Усе це відіграє роль у створенні сприятливої робочої атмосфери і, відповідно, покращенні структури персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 22.01.2026 р.).
2. Азаренкова Г. М., Борисенко І. І., Головка О. Г. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навчальний посібник. – Львів: Новий Світ – 2000, 2020. – 343 с.
3. Agile трансформація в організації: Ключові кроки до успіху. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uphill.partners/uk/post/agile-transformaciya-v-organizaciyi-klyuchovi-kroki-do-uspihu> (дата звернення: 01.02.2026 р.).
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 468 с.
5. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. – 466 с
6. Білопольський М. Г., Хаджинов О. В., Бессонов А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. Economics Bulletin, 2022. – №4. – С. 72 – 79. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224_072-079.pdf (дата звернення: 18.01.2026р.).
7. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей. Навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2021. – 320 с.
8. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”, 2020. – 212 с.
9. Буняк Н. М. Особливості мережевої організації інноваційної діяльності. Економічний простір, 2021. – (168), 7–10. [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-1>(дата звернення: 18.01.2026 р.).

10. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики / З.С. Варналій – К.: Т-во “Знання”, 2020. – 277 с.

11. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Чернушкіна О. Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. Modeling the development of the economic systems, 2022 (3), 139–149. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/93/81>(дата звернення: 11.01.2026 р.).

12. Веретенникова Г. Б. Планування та організація діяльності підприємства : навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 210 с.

13. Волкова Н. А., Подвальна Н. Е., Семенова К. Д. Економічний аналіз: Навч. посібник. Одеса: ППЦ “Белка”, 2020. – 240 с.

14. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство, 2022. – № 35. – С. 51 – 54. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062> (дата звернення: 27.12.2025 р.)

15. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2021. – 260 с.

16. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки, 2021. – Вип. 4(52). – С. 121 – 128.

17. Дослідження Deloitte 2025. Global Human Capital Trends. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2025.html> (дата звернення: 01.02.2026 р.).

18. Дикань В. Л., Обруч Г. В., Корінь М. В. Економічний аналіз: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2025. – Ч. 1. – 73 с.
19. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. – 700 с.
20. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП “Астрія”, 2020. – 240 с.
21. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / за ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2019. – 427 с.
22. Іванісов О.В. Актуальні проблеми пошуку і підбору персоналу та шляхи їх вирішення // О. В. Іванісов, О. С. Лебединська, В. М. Лугова // Актуальні наукові дослідження в сучасному світі: зб. наукових праць. – Переяслав-Хмельницький, 2020. – Вип. 4 (60). – Ч. 8 – С. 10–17.
23. Захарчин Г.М., Гладун С.О. Кадрова політика на світоглядно-ціннісній основі. Інфраструктура ринку, 2023. – Випуск 73. – С. 46 – 50.
24. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. Modern Economics, 2020. – № 24. – С. 75 – 80.
25. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ : КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. – 487 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua> (дата звернення: 25.12.2025 р.).
26. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. Ефективна економіка, 2021. – № 5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 29.12.2025 р.).
27. Костецька І.Н. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. Інноваційна економіка, 2020. – № 7–8. – С. 65 – 71.

28. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Теоретичні положення кадрового забезпечення корпоративного менеджменту. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://btie.kart.edu.ua/article/download/287263/281171> (дата звернення: 19.01.2026р.).

29. Куріна Н.С., Дарченко Н.С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. Бізнес Інформ, 2020. – № 8. – С. 348–353.

30. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. Investytsiyi: praktyka ta dosvid, 2023. – № 12. – С. 20 – 25. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nauka.com.ua> (дата звернення: 25.01.2026 р.).

31. Мазуров А. В. Мережеві організації в умовах економіки досвіду. Ефективна економіка, 2021. № 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9415> (дата звернення: 01.02.2026р.).

32. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво “Новий Світ – 2000”, 2020. – 356 с.

33. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. / Укладачі: Козлова О.Г., Захарова І.О., Дєнежніков С.С., Статівка В.І. [За. заг. ред. І.О.Захарової]. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2023. – 178 с.

34. Огійчук М.Ф., Рагуліна І.І., Новіков І.Т. Аудит: навч. посібник. Вид. 4-те, перероб. і допов. Київ: Алерта, 2020. – 852 с.

35. Організація і методика аудиту : навч. посіб. для закладів вищої освіти / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. І. А. Бержанір. – Умань : ВПЦ «Візаві», 2022. – 326 с.

36. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2020 . – Том 31 (70). – № 3. – С. 190–195.

37. Пелех А.А. Аналіз методів прогнозування кадрових потреб. VII Міжнародна науково-методична конференція Форум молодих економістів-

кібернетиків —Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід» 21–22 жовтня 2016 р., м.Тернопіль. – С. 176 – 177.

38. Правило “двох піц” від Amazon. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://echometerapp.com/uk/робоча-культура-amazon-два-правила-команди/>(дата звернення: 30.01.2026 р.).

39. Приймак С.В. Аналіз господарської діяльності. Практикум : [навчальний посібник]. – Львів, 2022. – 277 с.

40. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку, 2020. – №38. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 01.02.2025 р.).

41. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка, 2021. – № 12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 10.32702/2307-2105-2021.12.13. (дата звернення: 12.01.2026 р.).

42. Соціальний капітал як економічний ресурс: сутність та умови нагромадження : монографія / З.І. Галушка, І.І. Нафус. – Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. – 248 с.

43. Таран О. М., Сербін В. В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. Суспільство та національні інтереси, 2024. – № 5 (5). –С. 714–723. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/14684/14754> (дата звернення: 15.01.2026 р.).

44. Теорія та практика управління суб’єктами підприємництва: колект. монографія / за заг. ред. Т. В. Гринько. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. – 440 с.

45. Технологічні тренди від McKinsey: що змінює бізнес у 2023 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [hub.kyivstar.ua > articles](https://hub.kyivstar.ua/articles) (дата звернення: 20.01.2026 р.).

46. Торбич А. В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. Академічні візії, 2024. Вип. 36. С. 1–8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <file:///C:/Users/1/Downloads/стаття.pdf> (дата звернення: 20.12.2025 р.).

47. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

48. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.

49. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія . Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2020. – 240 с.

50. Харун О.А. Формування професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємств в контексті інноваційних перетворень. Випуск 26. Частина 2. 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_26/2/4.pdf (дата звернення: 03.01.2026р.).

51. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство, 2023. (56). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2989/2909> (дата звернення: 04.01.2026 р.).

52. Чакалова К.О. Методичне обґрунтування структури персоналу на внутрішньому ринку праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки, 2017. – Вип. 22. Ч. 2.– С. 101–105.

53. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов, К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах.

Трансформаційна економіка, 2023. (3 (03)), 70–75. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.transformations.in.ua> (дата звернення: 20.01.2026р.).

54. Чернушкіна О.О., Баксалова О.М., Зелена М.І. Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 2023. – Випуск 68. – С. 85 – 101.

55. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. – 124 с.

56. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2020. Випуск 31. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31_2020ua/25.pdf (дата звернення: 10.01.2026 р.).

57. Шевченко В. С. Управління персоналом: конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. С. Шевченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 121 с.

58. Що таке Agile: історія появи та огляд головних принципів. . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://foxminded.ua/shcho-take-agile/> (дата звернення: 01.02.2026 р.).

59. Ambidextrous organization. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Ambidextrous_organization(дата звернення: 02.02.2026 р.).

60. Organizational network analysis. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_network_analysis (дата звернення: 03.02.2026 р.).

61. Organization Network Analysis (ONA). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/blogs/human-capital/harnessing-organization-network-analysis.html> (дата обращения: 03.02.2026г.).

62. Organizational ambidexterity balancing short and long term priorities. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.peoplehum.com/blog/organizational-ambidexterity-balancing-short-and-long-term-priorities> (дата обращения: 03.02.2026 г.).