

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

СЕМЕНЮК КАТЕРИНА ВОЛОДИМИРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
Марія ШКУРАТ
« ____ » _____ 2025 р.

**Використання сучасних технологій управління персоналом у
формуванні організаційної структури підприємств**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Леонід КІСТЕРСЬКИЙ, професор кафедри
міжнародних економічних відносин,
доктор економічних наук, професор

підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Семенюк К.В. Використання сучасних технологій управління персоналом у формуванні організаційної структури підприємств. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

У роботі розглянуто теоретичні засади управління персоналом та формування організаційної структури підприємств в умовах цифровізації економіки. Досліджено сутність та класифікацію сучасних HR-технологій, проаналізовано їх вплив на ефективність управління персоналом і розвиток організаційних структур підприємств. Оцінено сучасний стан використання HR-технологій у практиці вітчизняних підприємств, виявлено основні проблеми та чинники, що стримують їх упровадження. Запропоновано напрями удосконалення організаційної структури підприємства на основі застосування сучасних технологій управління персоналом. Науковими результатами магістерської роботи є обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом та оптимізації організаційної структури підприємства із використанням сучасних HR-інструментів.

Ключові слова: управління персоналом, HR-технології, організаційна структура, цифровізація, ефективність управління.

91 с., 15 табл., 7 рис., бібліограф.: 47 найм.

ABSTRACT

Semeniuk K. Use of modern human resource management technologies in the formation of the organizational structure of enterprises. Specialty 073 Management. Educational Program "Business Administration". Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2025.

The qualification (master's) thesis examines the theoretical foundations of human resource management and the formation of enterprise organizational structure in the context of economic digitalization. The essence and classification of modern HR technologies are studied, and their impact on the efficiency of personnel management and organizational development is analyzed. The current state of HR technologies implementation at domestic enterprises is assessed, and the main problems and restraining factors are identified. Directions for improving the organizational structure of enterprises based on the application of modern human resource management technologies are proposed. The scientific results of the master's thesis include substantiated recommendations for increasing the efficiency of personnel management and optimizing the organizational structure of enterprises using modern HR tools.

Keywords: human resource management, HR technologies, organizational structure, digitalization, management efficiency.

91 p., 15 tabl., 7 fig., bibliography: 47 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ.....	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Еволюція системи управління персоналом у системі менеджменту підприємства.....	9
1.2 Організаційна структура підприємства як результат і умова ефективного HR-менеджменту	16
1.3. Сучасні технології управління персоналом підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «Топові»	26
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства.....	26
2.2. Аналіз кадрового забезпечення та організаційної структури ТОВ «Топові»	29
2.3. Оцінка системи управління персоналом на ТОВ «Топові»	35
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «Топові» НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ.....	46
3.1. Рекомендації щодо оптимізації організаційної структури підприємства.	46
3.2. Запровадження сучасних HR-технологій у систему управління підприємства.....	54
3.3. Оцінка очікуваного ефекту від впровадження запропонованих змін	69
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	91

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ

AR/VR-екскурсії - інноваційний формат освітньо-культурного або туристичного продукту, який базується на використанні технологій доповненої та віртуальної реальності для створення інтерактивного, занурювального досвіду ознайомлення з об'єктами, місцями чи подіями.

ATS (Applicant Tracking System) - програмно-інформаційна система, призначена для автоматизації процесів рекрутингу, зокрема збору, зберігання, оброблення та аналізу інформації про кандидатів, а також управління етапами найму персоналу.

HR CRM - система управління взаємовідносинами з кандидатами та працівниками, що базується на принципах клієнтоорієнтованості, цифрової автоматизації та аналітики.

HRIS-системи (Human Resource Information System) - це програмне рішення або комплексна база даних, яка автоматизує роботу HR-відділу

KPI (Key Performance Indicators) - ключові показники ефективності діяльності - кількісні індикатори, що використовуються для вимірювання ступеня досягнення стратегічних, тактичних або операційних цілей організації, структурного підрозділу чи окремого працівника.

LMS (Learning Management System) - система управління навчанням - програмне середовище, призначене для автоматизації процесів організації, проведення, контролю та оцінювання навчання в межах освітньої установи або корпоративної структури.

OKR (Objectives and Key Results) - цілі та ключові результати - метод стратегічного управління, який поєднує якісне формулювання мети (Objective) із кількісним визначенням очікуваних результатів (Key Results), що дозволяє забезпечити узгодженість індивідуальних, командних і корпоративних цілей.

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, інтенсивної конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища ефективне управління персоналом стає стратегічним чинником успіху підприємства. Сьогодні роль людського капіталу не обмежується виконанням функціональних обов'язків - він виступає ключовим ресурсом, який визначає конкурентоспроможність, інноваційну спроможність та адаптивність організації. Паралельно з цим, глобальна цифровізація бізнес-процесів та активне впровадження сучасних HR-технологій змінюють підходи до організації роботи з персоналом, потребуючи комплексного перегляду існуючих управлінських практик та організаційних структур.

Актуальність дослідження особливо зростає у контексті воєнного стану в Україні, який суттєво вплинув на функціонування підприємств, їх кадрову політику та організаційну структуру. Підприємства змушені швидко адаптуватися до нових реалій: реорганізовувати підрозділи, впроваджувати дистанційні форми роботи та ефективні системи мотивації, водночас підтримуючи психологічний і професійний потенціал персоналу. В умовах нестабільності та постійних змін здатність оперативно формувати гнучку організаційну структуру та використовувати сучасні HR-технології стає ключовою передумовою стійкості та розвитку підприємства.

Дослідження сучасних технологій управління персоналом у контексті формування організаційної структури підприємства є вкрай актуальним. Воно дозволяє визначити ефективні інструменти кадрового менеджменту, обґрунтувати шляхи підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах, а також адаптувати управлінські практики до викликів, спричинених війною, що безпосередньо впливає на розвиток економіки та якість управлінських рішень.

Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом, розробку й вдосконалення його прикладних аспектів внесли такі вітчизняні вчені, як

Балановська Т. І., Михайліченко М. В. [1], Харитоненко С. В., Решетник Н. І. [35], Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В. А., Конопко А. Ю. [4], Воронкова В. Г., Глущенко Л.Д. [8], Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. [29], Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. [12], Сардак Е.В. Балабанова Л.В. [31] та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та обґрунтування ефективного використання сучасних технологій управління персоналом у процесі формування організаційної структури ТОВ «Топові» з метою підвищення його продуктивності та конкурентоспроможності.

Для досягнення зазначеної мети у роботі поставлено такі **завдання**:

- розкрити еволюцію динаміки системи управління персоналом у системі менеджменту підприємства;
- охарактеризувати організаційну структуру підприємства як результат і умова ефективного HR-менеджменту;
- навести загальну характеристику господарської діяльності підприємства;
- провести аналіз організаційної структури та кадрового забезпечення ТОВ «Топові»;
- здійснити оцінку системи управління персоналом на ТОВ «Топові» та виявлення проблем та недоліків у формуванні його організаційної структури з огляду на сучасні вимоги;
- надати рекомендації щодо оптимізації організаційної структури підприємства;
- запропонувати запровадження сучасних HR-технологій у систему управління підприємства;
- провести оцінку очікуваного ефекту від впровадження запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві та формування його організаційної структури з використанням сучасних HR-технологій.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти використання сучасних технологій управління персоналом у формуванні організаційної структури підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження застосовувалися методи загальнонаукового, теоретичного та емпіричного характеру, що забезпечили комплексний підхід до вивчення проблеми та формування практичних рекомендацій. Загальнонаукові методи, такі як аналіз, синтез, узагальнення, абстрагування, індукція, дедукція та системний підхід, дозволили розкласти складні явища управління персоналом на складові, виділити їх суттєві характеристики, об'єднати інформацію у цілісну картину та визначити взаємозв'язки між елементами організаційної структури. Теоретичні методи передбачали дослідження наукових підходів, концепцій та моделей управління персоналом, порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду, узагальнення основних принципів і тенденцій розвитку HR-технологій. Емпіричні методи, зокрема спостереження, порівняння, опис та вимірювання, дозволили оцінити практичне застосування сучасних технологій управління персоналом на прикладі ТОВ «Топові», виявити наявні проблеми та недоліки у формуванні організаційної структури, а також обґрунтувати рекомендації щодо її оптимізації і підвищення ефективності HR-процесів.

Теоретичне та практичне значення дослідження. Теоретичне значення роботи полягає у систематизації сучасних підходів до управління персоналом та організаційної структури підприємства, узагальненні наукових концепцій і моделей HR-менеджменту, а також у висвітленні ролі сучасних технологій у формуванні ефективної структури підприємства. Практичне значення полягає в тому, що запропоновані рекомендації дозволяють оптимізувати організаційну структуру та підвищити ефективність управління персоналом на конкретному прикладі ТОВ «Топові», сприяють кращій координації підрозділів, більш раціональному розподілу завдань і повноважень, розвитку компетенцій працівників та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Наукові результати дослідження полягають у визначенні сучасних технологій управління персоналом, які мають вирішальний вплив на формування організаційної структури підприємства, а також у систематизації підходів до їх використання для підвищення ефективності HR-процесів. Дослідження дозволило виокремити ключові чинники, що впливають на адаптивність та продуктивність організаційної структури, оцінити переваги та обмеження різних форм структур у контексті управління персоналом, а також запропонувати інтеграційні механізми впровадження цифрових платформ та HRIS-систем для оптимізації кадрових процесів. Крім того, наукова цінність роботи полягає у формуванні системного підходу до використання сучасних HR-технологій як стратегічного інструменту розвитку підприємства, що забезпечує підвищення його конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану в Україні.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних авторів у галузі управління персоналом, організаційного менеджменту та HR-технологій, матеріали законодавчих і нормативних актів, статистичні дані підприємств, а також внутрішні документи ТОВ «Топові», що стосуються кадрової політики та організаційної структури.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності підприємств для удосконалення управління персоналом і формування організаційної структури із застосуванням сучасних HR-технологій, а також у навчальному процесі та подальших наукових дослідженнях зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Структура роботи. Структуру кваліфікаційної роботи визначили мета і завдання. Робота обсягом 91 сторінок, складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, та 1 додатка. Зібраний, згрупований і проаналізований матеріал використано для аналітично-розрахункових таблиць, побудови рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Еволюція системи управління персоналом у системі менеджменту підприємства

Управління персоналом є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, адже саме людські ресурси формують основу конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Незважаючи на те, що протягом тривалого часу домінували підходи, які зосереджувалися переважно на матеріально-технічних факторах виробництва, сучасна практика довела, що саме працівники, їхні знання, компетентності та цінності визначають ефективність діяльності організації.

Історично управління персоналом не завжди займало провідні позиції у системі менеджменту. Спершу воно обмежувалося кадровим діловодством, що передбачало облік працівників, ведення документації та контроль за дисципліною. Однак поступово зростала роль людини у виробничих процесах, що призвело до формування нових концепцій у роботі з персоналом. Цей розвиток можна умовно поділити на кілька етапів [4, 10]:

1. Адміністративно-обліковий етап (кінець XIX - початок XX ст.). На цьому етапі управління персоналом було суто адміністративним і обліковим. Основна увага приділялася реєстрації працівників, веденню табелів робочого часу, контролю за дисципліною та дотриманням правил внутрішнього розпорядку. Працівник розглядався як ресурс, який слугує для виконання конкретних виробничих завдань, а його індивідуальні потреби та мотиви практично не враховувалися. Управління мало переважно формальний характер і було зорієнтоване на підтримання порядку та забезпечення стабільності виробничого процесу.

2. Функціонально-кадровий етап (сер. XX ст.). З розвитком великих

підприємств та складних виробничих систем виникла потреба у спеціалізованих кадрових службах, які почали займатися підбором, розстановкою та обліком персоналу. З'явилися такі функції, як оцінка професійних якостей працівників, планування кадрових ресурсів, ведення обліку трудових досягнень і навичок. На цьому етапі управління персоналом почало розглядатися як окрема функція управління, хоча його інтеграція у загальну стратегію підприємства ще була обмеженою.

3. Кадрово-соціальний етап (1970-1980-ті рр.). У цей період увага управлінців змістилася з виключно адміністративних функцій на соціальні аспекти праці. Основний акцент робився на мотивації, соціальних гарантіях, умовах праці та підготовці кадрів. З'являються програми навчання та підвищення кваліфікації, розвиток корпоративної культури, оцінка задоволеності персоналу та системи стимулювання. Людина вже розглядається як ключовий учасник виробничого процесу, і ефективність підприємства все більше пов'язується із рівнем залученості та мотивації працівників.

4. Стратегічний HRM (кінець XX – поч. XXI ст.). На цьому етапі управління персоналом стає стратегічним інструментом розвитку підприємства. Персонал визнається ключовим ресурсом, що здатен формувати конкурентні переваги організації. Управління людьми інтегрується у загальну систему менеджменту, поєднуючи планування кадрового потенціалу, розвиток компетенцій, оцінку ефективності, мотиваційні системи та корпоративну культуру. HR-процеси стають проактивними, а організаційна структура підприємства формується з урахуванням стратегічних цілей та потреб бізнесу. Підприємства впроваджують сучасні HR-технології, цифрові платформи для управління персоналом, системи підбору, навчання, оцінки та розвитку талантів.

Таким чином, від «відділу кадрів» із функцією обліку працівників управління персоналом еволюціонувало у повноцінну систему HR-менеджменту, що забезпечує досягнення цілей організації через розвиток людського потенціалу.

Наукова думка пропонує різні трактування сутності поняття «управління персоналом». Одні автори роблять акцент на організаційно-адміністративних функціях, інші - на мотиваційно-поведінкових аспектах чи стратегічному значенні людських ресурсів. Узагальнені підходи до визначення категорії наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення терміну «управління персоналом»
Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В.	«... це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства» [1]
Глушенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О.	«...це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками» [8]
Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С.	«... це забезпечення організації необхідним числом працівників, що виконують необхідні виробничі функції. ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації» [12]
Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю.	«...забезпеченні досягнення цілей та місії суб'єкта господарювання за рахунок забезпечення його господарської діяльності необхідними матеріальними ресурсами та персоналом відповідної кваліфікації» [13]
Морозова М.Е.	«... це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств» [26]
Пшик- Ковальська О.О., Ковальський О.І.	«...системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства» [29]
Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Білінська О.П.	«... це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей організації» [36]
Харитоненко С. В., Решетник Н. І.	«...це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками» [35]
Сардак О. В.	«...це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основну цінність організації, гнучко реагує на виклики з боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби покупців, що дає змогу організації домагатися конкурентних переваг, виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи організаційних та індивідуальних цілей» [31]

Джерело: побудовано автором на основі [1, 8, 12, 13, 25, 26, 29, 31, 36, 35]

Отже, управління персоналом у сучасній науковій літературі трактується по різному: як комплекс методів і заходів, як система забезпечення організації людськими ресурсами, а також як стратегічна діяльність, що формує конкурентні переваги підприємства. Незважаючи на відмінності у формулюваннях, більшість авторів підкреслюють спільні риси: системність, інтегрованість у загальний менеджмент та орієнтацію на досягнення цілей організації через ефективне використання людського потенціалу. Таким чином, можна зробити висновок, що управління персоналом сьогодні постає не лише як функціональна складова менеджменту, а як стратегічний інструмент розвитку підприємства, здатний забезпечити його стійкість та адаптивність в умовах динамічного середовища.

Узагальнюючи наведені підходи, під управлінням персоналом доцільно розуміти цілеспрямований і системний процес формування, розвитку та ефективного використання людського потенціалу підприємства шляхом поєднання організаційно-економічних, соціально-психологічних та стратегічних методів впливу, спрямованих на досягнення цілей організації та розкриття індивідуальних можливостей працівників.

Метою управління персоналом на підприємстві є забезпечення ефективного використання та розвитку трудового потенціалу організації шляхом оптимального поєднання інтересів підприємства й його працівників [13]. З одного боку, це досягнення стратегічних цілей компанії та підвищення її конкурентоспроможності, а з іншого - створення сприятливих умов для професійного зростання, мотивації та задоволеності трудом персоналу. Основні цілі управління персоналом наведено на рис.1.2.

Цілі управління персоналом підприємства	забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами відповідної кількості та кваліфікації;
	формування ефективної організаційної структури та оптимального розподілу функцій між працівниками;
	створення умов для розвитку професійних компетентностей і підвищення кваліфікації персоналу;
	підтримання високого рівня мотивації, задоволеності працею та залученості співробітників;
	забезпечення соціального партнерства та гармонізації відносин між адміністрацією та трудовим колективом;
	формування корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність, відповідальність і досягнення стратегічних цілей;
	зниження трудових ризиків та запобігання конфліктам у колективі;
	підвищення продуктивності праці та ефективності використання людського капіталу;
	зміцнення конкурентних переваг підприємства на основі розвитку його персоналу

Рисунок 1.2 - Основні цілі управління персоналом підприємства [10]

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Більш детально зміст управління персоналом представляється у його завданнях. В якості основні завдань управління персоналом виділяють (рис.1.3):

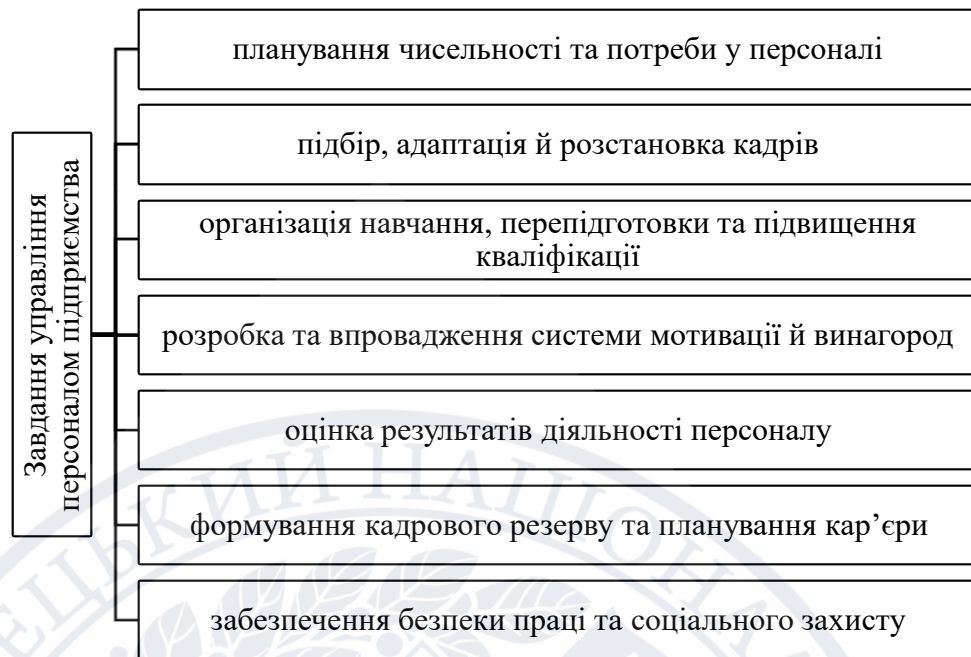


Рисунок 1.3 - Завдання управління персоналом підприємства [12]

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Управління персоналом на підприємстві ґрунтується на використанні комплексу методів, які умовно можна поділити на економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Економічні методи базуються на матеріальних інтересах працівників та спрямовані на стимулювання їхньої трудової активності через систему оплати праці, преміювання, пільг, участі у прибутках, соціального пакета тощо. Вони забезпечують узгодження особистих і корпоративних цілей, формують прагнення персоналу до підвищення продуктивності та якості праці [1].

Адміністративні методи спираються на організаційні важелі та передбачають застосування наказів, інструкцій, нормативних документів, регламентів, розпоряджень. Ці методи мають обов'язковий характер і визначають правила поведінки працівників, розподіл обов'язків, дисципліну праці та систему відповідальності [1]. Вони забезпечують чіткість організаційної структури та стабільність функціонування підприємства.

Соціально-психологічні методи орієнтовані на нематеріальні чинники впливу, пов'язані з потребами працівників у самореалізації, визнанні,

спілкуванні та розвитку. Сюди належать створення сприятливого психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури, робота з груповою динамікою, індивідуальне наставництво, формування довіри та залученості [1]. Ці методи сприяють підвищенню лояльності працівників, зниженню конфліктності та розкриттю творчого потенціалу персоналу.

Отже, управління персоналом відіграє вельми важливу роль у системі менеджменту підприємства, оскільки саме воно забезпечує гармонійне поєднання стратегічних завдань організації з потребами та інтересами її працівників. Людський капітал у сучасних умовах розглядається не як допоміжний ресурс, а як головний чинник формування конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства. Ефективно вибудована система управління персоналом дозволяє не лише задовольняти поточну потребу організації в кадрах, а й створювати передумови для її інноваційного розвитку, формування гнучкої організаційної структури та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Управління персоналом охоплює економічні, адміністративні та соціально-психологічні аспекти, які у взаємодії формують цілісну систему впливу на трудовий колектив. Економічні методи забезпечують узгодження матеріальних інтересів працівників і роботодавця, адміністративні - визначають чіткість організаційної взаємодії та дисципліну, а соціально-психологічні - створюють сприятливий клімат і стимулюють розвиток людського потенціалу. Саме баланс цих підходів дозволяє досягти максимальної результативності діяльності персоналу.

Таким чином, управління персоналом сьогодні виступає не лише функціональною підсистемою менеджменту, а й стратегічним інструментом забезпечення конкурентних переваг. Воно формує основу організаційної культури, підтримує внутрішню стабільність підприємства, підвищує рівень його інноваційної спроможності та сприяє досягненню комплексних цілей розвитку. Без ефективного управління персоналом неможливе створення дієвої організаційної структури, адже саме люди є рушійною силою будь-яких змін у

підприємницькому середовищі.

1.2 Організаційна структура підприємства як результат і умова ефективного HR-менеджменту

Ефективне управління персоналом неможливе без чітко вибудованої організаційної структури, яка забезпечує упорядкованість взаємозв'язків між окремими працівниками, підрозділами та рівнями управління. Якщо управління персоналом визначає зміст та спрямованість діяльності колективу, то організаційна структура формує «каркас» підприємства, у межах якого реалізуються управлінські рішення, розподіляються функції та встановлюється система підпорядкованості.

Організаційна структура є водночас результатом і умовою ефективного HR-менеджменту. З одного боку, вона відображає те, наскільки злагоджено та системно вибудовані процеси управління людьми на підприємстві. З іншого - саме її гнучкість та раціональність створюють передумови для ефективної реалізації кадрової політики, швидкої адаптації до змін ринку й забезпечення стратегічних цілей.

У науковій літературі існує низка підходів до визначення поняття «організаційна структура підприємства». Одні дослідники акцентують увагу на її формально-адміністративному аспекті, розглядаючи її як сукупність підрозділів та рівнів управління. Інші підкреслюють динамічний характер організаційної структури, яка постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Деякі автори ототожнюють її із системою комунікацій і координації дій у межах підприємства. Узагальнені наукові підходи до трактування цього поняття подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Підходи до визначення поняття «організаційна структура підприємства»

Автор	Трактування поняття
Ваганова І.М.	«...це сукупність взаємозалежних та підпорядкованих елементів, що реалізують функції управління» [2]
Завербний А. С., Ільницький В. С.	«...це фіксовані взаємозв'язки, які існують між підрозділами та працівниками компанії. Її можна розуміти як встановлену схему взаємодії та координації технологічних та людських елементів» [16]
Долгова Л. І.	«...це цілісна сукупність з'єднаних між собою інформаційними зв'язками елементів об'єкта та органу управління» [14]
Квілінський О.С.	«...є певною упорядкованістю завдань, ролей, повноважень та відповідальності, створює умови для здійснення підприємством своєї діяльності та досягнення встановлених цілей. Вона розвивається та змінюється під впливом особливостей стратегії підприємства, його внутрішньої складності та зміні у зовнішньому середовищі» [18]
Зайченко К.С.	«...упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування та розвиток як єдиного цілого... структуру управління можна розглядати як форму поділу та кооперації управлінської діяльності, у межах якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення намічених цілей» [17]
Кошій О.В.	«...сукупність всіх елементів та ланок системи управління та встановлених між ними постійних зв'язків. Вона висловлює певну технологію управлінської діяльності, процеси поділу та кооперації праці в сфері управління, послідовність реалізації управлінських процедур. Вона також пов'язує структуру та функції управління» [21]
Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р.	«...склад (спеціалізація), взаємозв'язок та підпорядкованість самостійних управлінських підрозділів та окремих посад, що виконують функції управління. Структура управління визначається складовими її ланками та ієрархічними щаблями управління. Структура повинна забезпечувати єдність стійких зв'язків між його складовими та надійне функціонування системи в цілому» [22]
Леонов О.О., Леонova Т.М.	«...це головний інструмент управління, що регламентує склад, величину, розміщення, профіль діяльності, відповідальність, підпорядкованість виробничих та обслуговуючих підрозділів, що об'єднуються загальним апаратом управління для виконання всіх цільових функцій, зафіксованих у статуті компанії [24]
Рудь К.М.	«... це сукупність організаційних елементів та взаємозв'язків між ними, упорядкованих відповідно до їхньої ролі у процесі реалізації цілей системи, що становлять єдине ціле для виконання функцій управління та орієнтованих на здійснення ефективного функціонування системи» [30]

Джерело: побудовано автором на основі [63]

Отже, організаційна структура управління постає як багатовимірне поняття, що охоплює як формальні, ієрархічні взаємозв'язки між підрозділами та працівниками, так і узгодженість функцій, ролей і відповідальності,

необхідних для реалізації стратегічних цілей підприємства. Незважаючи на різницю у формулюваннях, більшість авторів підкреслюють її ключові характеристики: системність, впорядкованість елементів, взаємозалежність складових, можливість координації діяльності та гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Узагальнюючи наукові підходи, під організаційною структурою управління підприємством доцільно розуміти цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів і підрозділів, яка забезпечує розподіл завдань і повноважень, координацію діяльності працівників, підтримку стабільності та ефективності функціонування підприємства, а також створює умови для реалізації стратегічних цілей через ефективне управління людськими ресурсами.

Метою організаційної структури підприємства є забезпечення ефективного функціонування всіх підрозділів і працівників у межах єдиної системи управління. Вона спрямована на оптимальний розподіл завдань, повноважень та відповідальності між структурними одиницями, створення чітких каналів комунікації та координації діяльності, а також забезпечення взаємозв'язку між стратегією підприємства та щоденними операційними процесами [32]. Крім того, організаційна структура покликана забезпечувати гнучкість і адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, підтримувати баланс між централізацією та децентралізацією управлінських рішень, сприяти розвитку кадрового потенціалу та ефективному використанню людських ресурсів. Правильно вибудована структура не лише відображає існуючі процеси управління, а й створює умови для досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його продуктивності та конкурентоспроможності.

Організаційна структура підприємства може мати різні форми, і вибір конкретної моделі визначається розміром, специфікою діяльності та стратегією підприємства. Кожна структура має свої переваги і обмеження, які безпосередньо впливають на ефективність управління персоналом (табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Порівняння видів організаційних структур та їх вплив на HR-процеси

Види структури	Переваги для HR-процесів	Недоліки для HR-процесів
Лінійна	Простота управління та чітка ієрархія Ясність розподілу обов'язків Легко контролювати виконання завдань	Жорстка централізація Обмежена ініціатива працівників Ускладнене впровадження міжфункціональних HR-програм
Функціональна	Використання професійної експертизи Підвищення спеціалізації персоналу	Бар'єри між підрозділами Складність координації дій Потреба у HR для інтеграції та комунікацій
Дивізійна	Гнучкість реагування на потреби ринку/продукту Локальна реалізація HR-програм Швидке прийняття рішень	Дублювання функцій Підвищення витрат Потреба у координації між дивізіонами
Матрична	Гнучке використання компетенцій персоналу Покращена комунікація та інтеграція підрозділів	Складність управління Конфлікти підпорядкованості Високі вимоги до професійного HR-супроводу

Джерело: побудовано автором на основі [5, 11, 14, 21, 24]

Лінійна структура передбачає чітку вертикальну ієрархію, де кожен працівник підпорядкований тільки одному керівнику. Перевагою такої структури є простота управління та ясність розподілу повноважень, що полегшує контроль за виконанням завдань. Проте вона може створювати жорстку централізацію, обмежувати ініціативу працівників та уповільнювати комунікацію між підрозділами, що ускладнює впровадження сучасних HR-процесів, таких як гнучке планування кар'єри або міжфункціональне навчання [21].

Функціональна структура організовує підрозділи за спеціалізаціями (маркетинг, виробництво, фінанси тощо). Це дозволяє ефективно використовувати експертизу працівників і підвищує професійний рівень персоналу. Водночас така структура може спричиняти «сильні» вертикальні бар'єри між підрозділами, ускладнювати комунікацію та координацію дій, що потребує активного HR-втручання для забезпечення інтеграції та міжфункціональної взаємодії [21].

Дивізіональна структура (за продуктом, регіоном або ринком) дозволяє підприємству більш гнучко реагувати на потреби конкретних сегментів бізнесу. Кожен дивізіон має власні ресурси та управлінський апарат, що полегшує реалізацію локальних HR-програм і підвищує швидкість прийняття рішень. Недоліком може бути дублювання функцій, підвищення витрат та потреба у координації між дивізіонами для забезпечення єдності корпоративної політики.

Матрична структура поєднує елементи функціональної та дивізіональної моделей, створюючи двовимірну систему підпорядкованості: працівник одночасно підпорядковується функціональному керівнику і керівнику проекту або дивізіону [14]. Це сприяє гнучкому використанню компетенцій персоналу, покращує комунікацію та інтеграцію між підрозділами. Водночас така структура складна для управління, може породжувати конфлікти підпорядкованості та потребує високого рівня професійного HR-супроводу для узгодження ролей і функцій.

Вибір типу організаційної структури має прямий вплив на ефективність HR-менеджменту. Оптимальна структура забезпечує ясність ролей, координує діяльність підрозділів, підтримує розвиток персоналу та дозволяє впроваджувати сучасні кадрові практики, що підвищують продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що організаційна структура підприємства є ключовим інструментом забезпечення ефективного управління персоналом. Вона не лише встановлює формальні ієрархічні взаємозв'язки між підрозділами та працівниками, а й створює умови для узгодження функцій, ролей та відповідальності, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства. Вибір конкретного типу структури, її гнучкість та адаптивність безпосередньо впливають на ефективність HR-процесів, таких як підбір, розвиток, мотивація та координація діяльності персоналу.

Таким чином, організаційна структура підприємства виступає не лише формальною схемою управління, а й платформою для реалізації сучасних

підходів у HR-менеджменті. Саме через правильно вибудовану структуру можливе впровадження сучасних технологій управління персоналом, які забезпечують підвищення продуктивності, розвиток кадрового потенціалу та адаптивність підприємства до вимог динамічного ринкового середовища.

1.3. Сучасні технології управління персоналом підприємства

Ефективне управління персоналом у сучасних умовах неможливе без використання сучасних технологій, які дозволяють підвищити продуктивність, забезпечити розвиток компетенцій працівників та адаптивність організації до швидкозмінного ринкового середовища.

Сучасні технології управління персоналом охоплюють різні напрямки діяльності: від підбору та адаптації працівників до оцінки ефективності, мотивації, розвитку та управління талантами. Вони ґрунтуються на системному підході та інтеграції HR-процесів із загальною стратегією підприємства. Завдяки цьому забезпечується узгодженість між кадровою політикою, організаційною структурою та бізнес-цілями, що є критично важливим у умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ринку.

У науковій літературі існує широкий спектр підходів до класифікації сучасних HR-технологій. Деякі автори виділяють технології, що орієнтовані на автоматизацію HR-процесів, інші - на розвиток компетенцій і мотивацію персоналу, третій напрямок акцентує увагу на стратегічному управлінні талантами та формуванні кадрового резерву. Серед ключових сучасних HR-технологій можна виділити:

1. Цифрові платформи та HRIS-системи (Human Resource Information System) стають ключовим інструментом сучасного управління персоналом, оскільки вони дозволяють автоматизувати широкий спектр HR-процесів - від кадрового обліку і планування ресурсів до аналітики персоналу та контролю за виконанням завдань. Завдяки таким системам підприємство отримує централізовану та актуальну інформаційну базу про кожного працівника, що

значно підвищує точність управлінських рішень і сприяє оптимізації кадрових ресурсів [35]. Впровадження HRIS-систем дозволяє скоротити витрати на адміністративні процеси, зменшити кількість помилок при обробці інформації та прискорити доступ до необхідних даних для керівників та HR-фахівців. Для організаційної структури цифрові платформи мають особливе значення, оскільки вони підвищують прозорість підпорядкованості, чіткість розподілу ролей і функцій між підрозділами та забезпечують можливість швидкого переналаштування організаційних процесів у відповідь на зміни зовнішнього середовища або стратегії підприємства. Іншими словами, HRIS-системи не лише підтримують щоденне управління персоналом, а й сприяють гнучкості організаційної структури, забезпечуючи швидку адаптацію підрозділів і оптимізацію внутрішніх потоків інформації.

Разом із тим сучасні дослідження вказують на наявність суттєвого дисбалансу між підприємствами, які активно впроваджують цифрові зміни у сфері управління персоналом, та тими, що зберігають пасивну або очікувальну позицію. Як зазначає Волянська-Савчук Л. В., такий розрив веде до втрати стратегічних і конкурентних переваг: організації, які не використовують сучасні HR-технології, не лише обмежують можливості ефективно інвестувати в людський капітал, а й ризикують втратити доступ до кваліфікованої робочої сили, що в умовах динамічного ринку стає критичною загрозою [6]. Таким чином, впровадження цифрових HR-платформ і HRIS-систем сьогодні є не просто питанням модернізації адміністративних процесів, а стратегічним кроком для розвитку персоналу, підвищення ефективності організаційної структури та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

2. Системи підбору та адаптації персоналу. До них відносяться онлайн-рекрутинг, тестування компетенцій, онбординг-програми та цифрові карти адаптації. Ці інструменти допомагають швидко залучати необхідних фахівців і забезпечують їхню інтеграцію у структуру підприємства [4]. Завдяки цьому знижується час адаптації працівника, а HR-процеси стають більш стандартизованими та контрольованими, що підвищує ефективність всього

колективу.

3. Системи навчання та розвитку персоналу. LMS-платформи, e-learning, коучинг, менторство та програми професійного розвитку дозволяють формувати компетенції персоналу відповідно до потреб підприємства [4]. Вплив на структуру проявляється у створенні спеціалізованих підрозділів для навчання, розподілі ролей відповідно до навичок і формуванні кадрового резерву для стратегічних позицій.

4. Системи оцінки та мотивації працівників. KPI, OKR, бонусні програми, гейміфікація та регулярні оцінки ефективності сприяють підвищенню залученості та продуктивності працівників [6]. Для організаційної структури це дозволяє чіткіше визначати відповідальність, оцінювати ефективність підрозділів і формувати систему мотивації, що стимулює досягнення стратегічних цілей.

5. Інструменти управління талантами та кар'єрного розвитку. Системи планування кар'єри, управління талантами та кадрового резерву дозволяють прогнозувати потреби у ключових компетенціях, гнучко перерозподіляти персонал між підрозділами та забезпечувати стратегічну мобільність працівників. Для організаційної структури це означає можливість трансформації ролей і функцій під впливом стратегічних завдань та ринкових викликів.

Таблиця 1.4 - Сучасні HR-технології та їхній вплив на організаційну структуру підприємства

HR-технологія	Призначення	Вплив на організаційну структуру
HRIS / цифрові платформи	Автоматизація кадрового обліку, планування ресурсів, аналітика персоналу	Підвищує прозорість підпорядкованості, узгодженість ролей, полегшує перерозподіл функцій між підрозділами
Системи підбору та адаптації персоналу (онлайн-рекрутинг, тестування, онбординг)	Швидкий підбір та інтеграція працівників	Скорочує час адаптації, стандартизує процеси введення працівників у структуру, забезпечує чіткий розподіл обов'язків
Системи навчання та розвитку (LMS, e-learning, коучинг, менторство)	Формування компетенцій, розвиток професійних навичок	Стимулює створення спеціалізованих підрозділів, формує кадровий резерв і гнучкі ролі у структурі
Системи оцінки та мотивації (KPI, OKR, бонуси, гейміфікація)	Підвищення продуктивності та залученості працівників	Чіткіше визначає відповідальність і результати підрозділів, сприяє мотивації та координації діяльності
Інструменти управління талантами та кар'єрного розвитку	Прогнозування потреб у ключових компетенціях, стратегічне планування кар'єри	Забезпечує гнучкість структури, трансформацію ролей і функцій відповідно до стратегічних потреб підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [4, 6]

Таким чином, сучасні технології управління персоналом виступають ключовим інструментом підвищення ефективності HR-процесів та адаптації організаційної структури підприємства до динамічних умов ринку. Вони дозволяють не лише автоматизувати рутинні операції, а й створюють умови для розвитку компетенцій працівників, формування кадрового резерву, ефективного мотиваційного механізму та стратегічного планування кар'єри. Впровадження цифрових HR-систем, платформ для підбору і адаптації персоналу, інструментів оцінки ефективності та навчання забезпечує прозорість і гнучкість організаційної структури, сприяє оптимальному розподілу функцій і ролей, а також підвищує продуктивність підрозділів і підприємства загалом.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління персоналом та формування організаційної структури підприємства в умовах застосування сучасних HR-технологій. Узагальнено наукові підходи до сутності управління персоналом як системного процесу формування, розвитку та використання кадрового потенціалу. Встановлено, що ефективне управління персоналом є важливою передумовою досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Проаналізовано сутність організаційної структури як інструменту реалізації управлінських рішень і координації діяльності персоналу. Визначено, що тип організаційної структури безпосередньо впливає на результативність HR-процесів, зокрема підбору, розвитку, мотивації та оцінки персоналу.

Обґрунтовано роль сучасних технологій управління персоналом як вагомого чинника удосконалення організаційної структури підприємства. Доведено, що впровадження HR-цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, гнучкості організаційної структури та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «Топові»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Топові» (ТОВ «Топові») є сучасним комерційним суб'єктом господарювання, зареєстрованим у м. Києві 9 лютого 2011 року.

Згідно з КВЕД 46.90, основним видом діяльності ТОВ «Топові» є неспеціалізована оптова торгівля. Проте на практиці діяльність підприємства сконцентрована на постачанні високоякісних оздоблювальних матеріалів: штучного та кварцового каменю, акрилових і керамогранітних плит, HPL-плит, а також натурального каменю. Компанія виступає офіційним дистриб'ютором провідних міжнародних брендів преміум-класу, таких як Caesarstone, Avant Quartz, GRANDEX, Keralini, Puricelli та Scalla Naturale, що дозволяє формувати конкурентоспроможний асортимент продукції та обслуговувати клієнтів з високими вимогами до якості.

Засновником і генеральним директором компанії є Золотарьов Дмитро Володимирович. Розмір статутного капіталу підприємства становить 113 916 720 грн.

На підприємстві ТОВ «Топові» використовується лінійно-функціональна організаційна структура управління (рис. 2.1). Така модель поєднує принцип єдиноначальності з розподілом функцій між окремими структурними підрозділами. Керівник підприємства здійснює загальне управління та приймає ключові рішення, тоді як спеціалізовані служби відповідають за виконання окремих управлінських функцій - фінансових, маркетингових, логістичних, кадрових тощо. Це дозволяє забезпечувати узгодженість дій, зменшувати дублювання робіт та підвищувати ефективність

управлінських процесів.

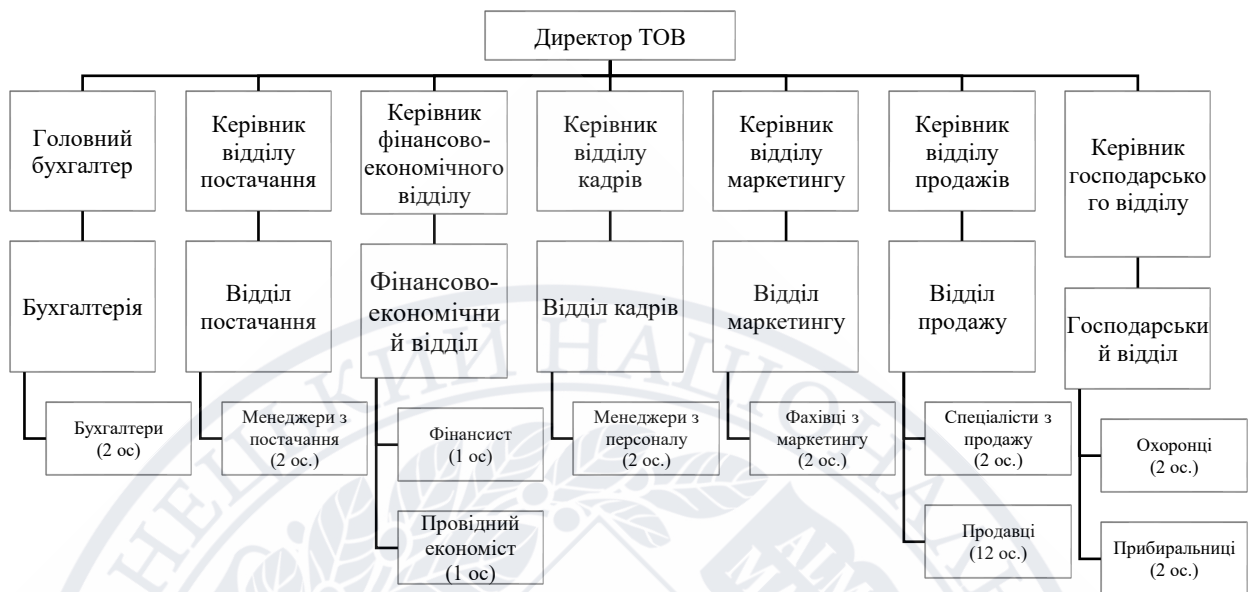


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Топові»

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Топові»

Стратегія управління підприємством ґрунтується на трьох взаємопов'язаних напрямках:

1. Диверсифікація постачальників та розширення асортименту - спрямоване на забезпечення широкого вибору продукції та гнучкість у задоволенні потреб клієнтів.
2. Підвищення якості обслуговування - гарантує високий рівень сервісу для партнерів і кінцевих споживачів.
3. Оптимізація логістичних процесів - реалізується через підтримання значних складських запасів (понад 20 000 м² матеріалів) та надання гарантій на продукцію терміном до 15 років, що забезпечує стабільність постачання та надійність бізнес-процесів.

ТОВ «Топові» виступає як динамічне підприємство з чіткою орієнтацією на високоякісний продукт, сервіс та партнерські відносини, що забезпечує ефективну конкуренцію на ринку оздоблювальних матеріалів.

У табл. 2.1 представлено аналіз динаміки фінансових результатів

діяльності ТОВ «Топові» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.1 - Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Топові» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/	2024/	2023/	2024/
				2022	2023	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	174234,9	282594	365586	108359	82992,1	62,2	29,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	149517,2	245814	315390	96296,7	69576,2	64,4	28,3
Інші операційні доходи	5388,5	2608,3	4497	-2780,2	1888,7	-51,6	72,4
Інші операційні витрати	30525,1	39323,5	54355,3	8798,4	15031,8	28,8	38,2
Фінансовий результат до оподаткування	-418,69	65,1	337,9	483,79	272,8	-115,5	419,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	78,5	65,3	78,5	-13,2	0,0	-16,8
Чистий фінансовий результат	-418,9	-13,4	272,6	405,5	286	-96,8	-2134,3
Рентабельність (збитковість) продажів, %	-0,24	0,00	0,07	0,23	0,08	-98,0	-1672,5
Рентабельність (збитковість) продукції, %	-0,28	-0,01	0,09	0,27	0,09	-98,1	-1685,5

Джерело: побудовано та розраховано на основі фінансової звітності підприємства (Додаток А)

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Топові» протягом періоду з 2022 по 2024 рік демонструє стабільне зростання і збільшився з 174234,9 тис грн у 2022 році до 365586 тис грн у 2024 році, що відповідає приросту на 62,2% у 2023 році та 29,4% у 2024 році у порівнянні з попереднім роком. Цей приріст свідчить про ефективну адаптацію підприємства до складних умов ведення бізнесу та активне розширення ринкових можливостей.

Одночасно собівартість реалізованої продукції ТОВ «Топові» також зростала і склала у 2024 році 315390 тис грн, що на 28,3% більше ніж у 2023 році і на 64,4% більше ніж у 2022 році. Зростання собівартості відображає не лише збільшення обсягів виробництва, а й підвищення витрат на матеріали, логістику та оплату праці через воєнні ризики та нестабільність поставок.

Інші операційні доходи ТОВ «Топові» демонструють коливання і зменшилися у 2023 році на 51,6% порівняно з 2022 роком, що пов'язано з обмеженням додаткових джерел доходів в умовах воєнного стану. У 2024 році вони зросли на 72,4% у порівнянні з 2023 роком, що свідчить про певне відновлення додаткових надходжень і гнучкість фінансової політики підприємства.

Інші операційні витрати ТОВ «Топові» протягом періоду також мали тенденцію до збільшення і склали у 2024 році 54355,3 тис грн. Зростання на 28,8% у 2023 році та 38,2% у 2024 році зумовлено як інфляційним тиском, так і підвищенням витрат на логістику та безпеку виробництва.

Фінансовий результат до оподаткування ТОВ «Топові» показав позитивну динаміку, змінившись з мінус 418,69 тис грн у 2022 році на 337,9 тис грн у 2024 році, що відповідає збільшенню на 419% у 2024 році порівняно з 2023 роком і свідчить про успішну стабілізацію діяльності підприємства.

Чистий фінансовий результат ТОВ «Топові» також демонструє позитивну тенденцію, змінившись з мінус 418,9 тис грн у 2022 році до 272,6 тис грн у 2024 році, що відображає відновлення рентабельності продажів та продукції відповідно з -0,24% у 2022 році до 0,07% та 0,09% у 2024 році.

В цілому аналіз показників свідчить про те, що ТОВ «Топові» успішно пристосувалося до складних умов воєнного часу, відновило фінансову стійкість та демонструє тенденцію до зростання прибутковості і рентабельності попри підвищені витрати та нестабільність ринку.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення та організаційної структури ТОВ «Топові»

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня кадрового забезпечення та раціональності організаційної структури управління. Кадровий потенціал визначає можливості реалізації стратегічних цілей, тоді як організаційна структура слугує інструментом

упорядкування взаємодії між працівниками та підрозділами.

Проведемо дослідження динаміки та структури персоналу ТОВ «Топові» за 2022-2024 рр. в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка та структура персоналу ТОВ «Топові» за категоріями, 2022-2024 рр.

Категорії персоналу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення			
							2023/2022		2024/2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу, у тому числі:	64	100	76	100	69	100	12	18,8	-7	-9,2
допоміжні робітники	12	18,8	16	21,1	13	18,8	4	33,3	-3	-18,8
основні робітники	39	60,9	42	55,3	42	60,9	3	7,7	0	0,0
фахівці	7	10,9	8	10,5	6	8,7	1	14,3	-2	-25,0
керівники	6	9,4	10	13,2	8	11,6	4	66,7	-2	-20,0

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

З табл. 2.2 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Топові» протягом 2022-2024 рр. зазнавала коливань. У 2023 р. відбулося зростання кількості працівників на 18,8 % (з 64 до 76 осіб), однак у 2024 р. чисельність зменшилася на 9,2 % і становила 69 осіб.

Найбільшу питому вагу у структурі персоналу стабільно займають основні робітники - від 55,3 % у 2023 р. до 60,9 % у 2022 та 2024 рр., що свідчить про виробничу спрямованість діяльності підприємства. Кількість допоміжних робітників зросла у 2023 р. на 33,3 %, проте вже у 2024 р. скоротилася на 18,8 %. Чисельність фахівців залишалася незначною та демонструвала тенденцію до зменшення (з 8 осіб у 2023 р. до 6 осіб у 2024 р.). Найбільш відчутним було збільшення кількості керівників у 2023 р. на 66,7 %, хоча у 2024 р. цей показник знизився на 20 %.

Загалом структура персоналу ТОВ «Топові» характеризується домінуванням основних робітників, тоді як чисельність управлінського

персоналу та фахівців коливається, що може свідчити про пошук оптимальної моделі організації управлінської діяльності.

Дослідження організаційної структури управління є важливим етапом удосконалення системи менеджменту підприємства. Воно дозволяє визначити переваги та недоліки діючої моделі, сформулювати напрями її оптимізації та підвищити ефективність управлінських процесів.

На ТОВ «Топові» функціонує лінійно-функціональна структура управління (рис. 2.1). Її особливістю є поєднання принципу єдиноначальності з розподілом функціональних обов'язків. Лінійні керівники здійснюють оперативне управління та приймають розпорядчі рішення, тоді як функціональні підрозділи забезпечують методичний та аналітичний супровід їх діяльності. До завдань функціональних ланок належать планування, координація, ведення обліку, аналіз, контроль та стимулювання працівників. Взаємодія між структурними одиницями відбувається через систему підпорядкування, що забезпечує чіткість і узгодженість управлінських рішень

Організаційна структура управління ТОВ «Топові» складається з двох рівнів. Лінійні керівники забезпечують безпосереднє управління підлеглими, тоді як функціональні підрозділи корпоративного управління виконують допоміжні та аналітичні функції, спрямовані на підтримку лінійних керівників у вирішенні управлінських завдань.

У верхній частині ієрархії знаходиться директор підприємства, який реалізує принцип єдиноначальності. Безпосередньо йому підпорядковані керівники ключових відділів: головний бухгалтер, відділ постачання, фінансово-економічний відділ, відділ кадрів, маркетинговий та відділ продажів, господарський відділ.

Директор здійснює загальне управління підприємством, координує роботу всіх структурних підрозділів, спрямовує діяльність на підвищення ефективності, розвиток організації, збільшення обсягів продажів та прибутку, підвищення конкурентоспроможності та якості продукції відповідно до світових стандартів. Він представляє підприємство у взаємовідносинах з

іншими установами, укладає контракти, видає довіреності, відкриває банківські рахунки, а також призначає та звільняє керівників і працівників підлеглих підрозділів згідно з законодавством України.

Головний бухгалтер ТОВ «Топові» відповідає за ведення бухгалтерського та податкового обліку, контроль за фінансовою дисципліною підприємства, підготовку фінансової та звітної документації для керівництва та державних органів. Керівник відділу кадрів організації забезпечує підбір, розстановку та навчання персоналу, ведення кадрової документації, оцінку ефективності роботи працівників, а також організацію системи мотивації та розвитку персоналу.

Керівник господарського відділу ТОВ «Топові» здійснює управління матеріально-технічною базою підприємства, контролює стан приміщень та обладнання, організовує закупівлю необхідних матеріалів і забезпечує функціонування господарських послуг. Керівник фінансово-економічного відділу ТОВ «Топові» планує та контролює фінансово-економічну діяльність підприємства, проводить аналіз витрат і доходів, розробляє фінансові прогнози та рекомендації для оптимізації використання ресурсів.

Керівник відділу маркетингу ТОВ «Топові» відповідає за розробку маркетингових стратегій, дослідження ринку, позиціонування продукції та просування товарів на ринку, а також за комунікацію з партнерами та клієнтами з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Керівник відділу продажу ТОВ «Топові» здійснює організацію та контроль процесу збуту продукції, управління комерційними пропозиціями, ведення переговорів з клієнтами та партнерами, планування продажів і забезпечення виконання встановлених планових показників підприємства.

Відповідальність за забезпечення якості продукції та надання послуг на підприємстві покладена на директора та керівників структурних підрозділів. Виконавці, або робітники ТОВ «Топові», безпосередньо підпорядковуються керівникам відповідних відділів та здійснюють діяльність відповідно до кола обов'язків, визначених їхніми посадовими інструкціями.

Для оцінки ефективності чинної організаційної структури управління ТОВ «Топові» проведемо розрахунок відповідних показників в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники оцінки ефективності організаційної структури управління ТОВ «Топові» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +,-	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт ланковості	0,85	0,85	0,85	0	0
Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління	1,89	2,67	2,45	0,78	-0,22
Коефіцієнт рівня стабільності управлінських кадрів	0,05	0,05	0,05	0	0
Коефіцієнт сумісності зв'язків	0,71	0,75	0,63	0,04	-0,12
Коефіцієнт надійності організаційної структури	0,41	0,54	0,49	0,13	-0,05
Коефіцієнт дублювання функцій	0,47	0,58	0,63	0,11	0,05
Коефіцієнт рівня керованості	0,17	0,19	0,18	0,02	-0,01
Ефективність праці апарату управління	13,74	15,41	14,59	1,67	-0,82

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі інформації підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можна зробити такі висновки про ефективність чинної організаційної структури управління ТОВ «Топові»:

- значення коефіцієнта ланковості протягом усього досліджуваного періоду залишалося незмінним і становило 0,85, що свідчить про стабільність кількості рівнів управління та відповідність ланок еталонним організаційним структурам;
- коефіцієнт ефективності організаційної структури управління зріс у 2023 році на 0,78 одиниць у порівнянні з 2022 роком і склав 2,67, проте у 2024 році він дещо знизився до 2,45, що свідчить про необхідність корекції окремих процесів управління;
- коефіцієнт рівня стабільності управлінських кадрів залишався незмінним на рівні 0,05 протягом усього періоду, що характеризує стабільність складу керівного апарату та позитивно оцінює організаційну структуру;
- коефіцієнт сумісності зв'язків підвищився у 2023 році до 0,75,

однак у 2024 році знизився до 0,63, що вказує на певні коливання узгодженості взаємодії між підрозділами та потребу у поліпшенні комунікацій;

- коефіцієнт надійності організаційної структури зріс у 2023 році до 0,54, після чого знизився у 2024 році до 0,49, що свідчить про загалом стабільну, але потребує оптимізації структуру управління;

- коефіцієнт дублювання функцій протягом періоду зростав з 0,47 у 2022 році до 0,63 у 2024 році, що вказує на часткове перекриття обов'язків між відділами і потребу у чіткішому розподілі функцій;

- коефіцієнт рівня керованості залишався майже незмінним і становив 0,17-0,19 протягом 2022-2024 років, що характеризує достатній рівень керованості підприємства;

- ефективність праці апарату управління зросла з 13,74 у 2022 році до 15,41 у 2023 році, після чого у 2024 році трохи знизилася до 14,59, що свідчить про позитивну динаміку продуктивності управлінського персоналу при незначних коливаннях.

В цілому, аналіз показників ефективності організаційної структури управління ТОВ «Топові» дозволяє зробити такі узагальнені висновки:

- організаційна структура підприємства має проблеми в налагодженні ефективних зв'язків між структурними підрозділами, що ускладнює координацію та взаємодію;

- основна концентрація повноважень зосереджена у верхньому управлінському рівні, що підтверджується показником рівня керованості;

- середні та вищі рівні управління характеризуються високим функціональним навантаженням;

- відсутні окремі ланки, які б займалися стратегічним плануванням та розвитком, включно з управлінням персоналом та іншими ключовими напрямками діяльності;

- структура підприємства проявляє низьку гнучкість та обмежену здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- організаційна структура не інтегрована у загальну стратегію

діяльності, при цьому стратегія розвитку компанії безпосередньо не передбачає удосконалення організаційної структури;

- відсутня чітка та дієва система інформування підрозділів про стратегічні цілі та завдання організації, через що співробітники зосереджуються переважно на досягненні результатів у межах власних відділів, не враховуючи загальні інтереси компанії;

- між підрозділами не налагоджено ефективний розподіл функцій, що підтверджується зростанням коефіцієнта дублювання функцій та неповнотою посадових інструкцій.

Як вже зазначалося, стратегія розвитку ТОВ «Топові» у 2024 році була спрямована на посилення позицій на ринку через реалізацію якісної продукції та задоволення потреб споживачів. У загальному вигляді організаційна структура відповідає обраній стратегії, однак потребує вдосконалення у таких ключових аспектах, як недостатньо ефективна система внутрішніх зв'язків, відсутність топ-менеджерів, відповідальних за стратегічне планування, високий рівень бюрократії та перевантаження керівного складу.

Таким чином, можна зробити висновок, що діюча організаційна структура управління ТОВ «Топові» не є повністю ефективною та оптимальною, що обумовлює необхідність розробки системи рекомендацій щодо її удосконалення з метою зниження витрат і забезпечення перспективного зростання доходів підприємства.

2.3. Оцінка системи управління персоналом на ТОВ «Топові»

На ТОВ «Топові» управління персоналом здійснює відділ кадрів, який відповідає за підбір та відбір персоналу, включно з процесами залучення, оцінки та найму працівників на вакантні позиції підприємства. Відділ проводить співбесіди та оцінку кандидатів для забезпечення залучення висококваліфікованих спеціалістів. Однією з ключових функцій відділу є організація адаптації нових працівників, що передбачає ознайомлення їх із

корпоративною культурою, внутрішніми правилами та стандартами роботи ТОВ «Топові». Крім того, відділ кадрів займається навчанням і розвитком персоналу, планує та організовує тренінги, курси підвищення кваліфікації та професійного розвитку, що дозволяє підтримувати високий рівень компетентності співробітників і забезпечує ефективність діяльності підприємства загалом.

Система управління персоналом ТОВ «Топові» включає комплекс взаємопов'язаних управлінських напрямів і здійснюється через цілеспрямовану роботу з людськими ресурсами підприємства з метою досягнення як оперативних, так і стратегічних завдань діяльності. До основних складових цієї системи належать елементи, представлені на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 - Комплекс елементів управління персоналом на ТОВ «Топові»

Джерело: побудовано автором на основі інформації ТОВ «Топові»

Більш детально розглянемо дані елементи системи управління персоналом на ТОВ «Топові» з метою виявлення проблем та недоліків у формуванні його організаційної структури та здійснення рекомендацій для покращення системи з огляду на сучасні вимоги.

1. Підбір персоналу на ТОВ «Топові» є ключовим етапом управління людськими ресурсами і здійснюється із застосуванням різних методів. Основними шляхами залучення працівників є публікація вакансій у засобах масової інформації з подальшим проведенням співбесід, звернення до кадрових агентств, участь у ярмарках вакансій, а також співпраця з професійними та освітніми установами.

Водночас процес підбору персоналу та розподіл працівників по робочих місцях має певні недоліки. Зокрема, недостатньо використовується внутрішній кадровий резерв підприємства. Підвищення кваліфікації наявних співробітників дозволило б зберегти стабільність заробітної плати та скоротити витрати на залучення нових кадрів. Крім того, доцільно розширювати співпрацю з навчальними закладами, забезпечуючи взаємовигідну практику для студентів і підприємства. Такий підхід дозволяє студентам отримати реальне уявлення про професійну діяльність і сприяє формуванню майбутніх фахівців, які зацікавлені працювати на підприємстві. Завершальним етапом процесу найму є надання офіційної пропозиції щодо працевлаштування та підписання трудового договору, що засвідчує офіційне оформлення нового співробітника в структурі ТОВ «Топові».

2. Мотивація персоналу в ТОВ «Топові» є ключовим інструментом підвищення ефективності роботи підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Для стимулювання працівників використовується комплекс матеріальних і нематеріальних заходів. Матеріальна мотивація включає основну заробітну плату, надбавки, премії та додаткові виплати, що враховують кваліфікацію, професійні навички та внесок співробітника у діяльність свого підрозділу. Важливо, що зарібок співробітників безпосередньо пов'язаний із результатами їхньої роботи, а можливість отримання додаткових винагород стимулює освоєння суміжних функцій і виконання додаткових обов'язків, що сприяє підвищенню гнучкості та продуктивності організації.

Крім матеріальної мотивації, ТОВ «Топові» активно впроваджує

соціально-психологічні методи стимулювання працівників. До них належить формування корпоративної культури, розвиток командної взаємодії, підтримка позитивного психологічного клімату та створення умов для ефективної комунікації між підрозділами. Регулярно проводяться заходи для визнання досягнень співробітників, серед яких щомісячне визначення «Кращого працівника місяця» з врученням символічних винагород або сертифікатів. Такі практики підвищують лояльність персоналу та стимулюють до довгострокового співробітництва.

Система нематеріального заохочення включає як особисте, так і публічне визнання заслуг. Працівники, які демонструють високі результати, отримують відзнаки та нагороди, що підкреслюють їхній внесок у розвиток підприємства. Додатково створюються пільги та умови для кар'єрного росту, що мотивують до самовдосконалення та активної участі у житті компанії.

Основним стимулом для співробітників ТОВ «Топові» залишається стабільна заробітна плата та продумана система заохочень, яка забезпечує баланс між матеріальними й нематеріальними потребами персоналу, сприяє підвищенню ефективності роботи та зміцненню корпоративної відданості.

3. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу в ТОВ «Топові» здійснюється через відділ кадрів, який відповідає за формування та підтримку професійного рівня співробітників відповідно до потреб підприємства та специфіки його діяльності. Основним завданням освітньої політики є підготовка компетентних працівників, здатних ефективно виконувати свої обов'язки та забезпечувати високі результати роботи підприємства. В рамках навчальної діяльності виділяються кілька ключових напрямів, спрямованих на підвищення професійної майстерності, розвиток навичок, адаптацію нових співробітників та формування корпоративної культури, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування всіх структурних підрозділів ТОВ «Топові» (рис.2.3).

На ТОВ «Топові» навчання та розвиток персоналу є важливим елементом системи управління людськими ресурсами. Для нових

співробітників протягом перших 90 днів передбачено адаптаційний курс, що дозволяє ознайомитися з усіма структурними підрозділами підприємства та основними принципами роботи. Керівники відділів виконують роль наставників, надаючи підтримку та відповідаючи на запитання новачків.



Рисунок 2.3 - Основні напрямки підготовки персоналу ТОВ «Топові»

Джерело: побудовано на основі даних відділу персоналу ТОВ «Топові»

Під час курсу працівники знайомляться зі специфікою діяльності підприємства, його послугами та особливостями роботи кожного підрозділу, що дозволяє їм швидко інтегруватися в колектив та ефективно виконувати свої обов'язки. Для практикантів організовується скорочений вступний курс, що включає ознайомлення зі структурою та функціями підприємства, правилами техніки безпеки, а також короткі практичні заняття у різних відділах.

Регулярно проводяться тренінги та навчальні програми для всіх категорій співробітників - від робітників до керівників середньої та вищої ланки управління. Програми включають підвищення професійних навичок, розвиток комунікаційних здібностей, управлінських умінь, клієнтоорієнтованості та технік продажів. Навчання здійснюється як внутрішніми спеціалістами підприємства, так і зовнішніми експертами, що дозволяє розширити програми підготовки та підвищити професійний рівень працівників. У разі пропуску

тренінгу співробітник має можливість відновити навчання на наступному заході, що забезпечує безперервний розвиток персоналу та підтримання високого рівня компетентності.

4. У ТОВ «Топові» формування міцної корпоративної культури є одним із ключових напрямів розвитку підприємства. Особлива увага приділяється сфері «Колектив та цінності», яка визнається стратегічно важливою для досягнення успіху та підвищення ефективності роботи. Керівництво компанії переконане, що саме згуртований колектив та спільні принципи можуть стати визначальними факторами конкурентоспроможності на ринку. Одним із основних інструментів у цьому напрямі є «Книга цінностей ТОВ «Топові», що допомагає співробітникам краще розуміти корпоративні стандарти та впроваджувати їх у щоденну діяльність. Починаючи з певного часу, в компанії започаткована традиція проведення Дня відкритих дверей для дітей працівників, під час якого вони знайомляться з робочим середовищем батьків та основними процесами підприємства, що сприяє розвитку корпоративної ідентичності та зміцненню відчуття спільності у колективі.

5. На ТОВ «Топові» процес кар'єрного просування організований за чітко структурованою щорічною схемою. Щороку оцінюються досягнення співробітників, визначається їхній потенціал і планується подальший розвиток у межах компанії. На початку року керівництво формує стратегічні цілі, які розподіляються по всіх рівнях управління відповідно до функцій та обов'язків кожного працівника, що дозволяє забезпечити поетапний і прозорий рух кар'єрною драбиною та узгодження індивідуальних результатів із загальною стратегією підприємства.

6. На ТОВ «Топові» наразі застосовується лише підсумкова форма атестації персоналу, яка проводиться не частіше одного разу на рік. Ця процедура передбачає комплексну оцінку професійних компетенцій працівника, а також аналіз його особистісних якостей, що дозволяє глибше зрозуміти мотивацію співробітника та його поведінку в різних робочих ситуаціях. Водночас у підприємства відсутнє офіційно затверджене

Положення про систему атестації персоналу, а оцінювання здійснюється як силами внутрішніх спеціалістів, так і за залученням зовнішніх експертів або сторонніх організацій.

Проведемо оцінювання ефективності управління персоналом ТОВ «Топові» на основі показників, що наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники ефективності управління персоналом ТОВ «Топові» за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Продуктивність праці, тис. грн.	2722,42	3718,342	5298,348	995,922	1580,01
Коефіцієнт плинності персоналу, %	13,6	9,12	9,4	-4,48	0,28
Коефіцієнт використання робочого часу	0,74	0,82	0,84	0,08	0,02
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,68	0,81	0,75	0,13	-0,06

Джерело: розраховано автором

Аналіз показників ефективності управління персоналом ТОВ «Топові» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку, проте виявляє й певні недоліки. Продуктивність праці працівників підприємства зростала протягом усього періоду, збільшившись із 2722,42 тис. грн у 2022 році до 5298,35 тис. грн у 2024 році, що відповідає абсолютному приросту 2575,93 тис. грн. Зростання продуктивності пов'язане з удосконаленням організаційної структури, підвищенням кваліфікації персоналу та впровадженням методів мотивації.

Коефіцієнт плинності персоналу знизився з 13,6% у 2022 році до 9,12% у 2023 році, що свідчить про стабілізацію кадрового складу, проте у 2024 році він трохи зріс до 9,4%. Незважаючи на позитивну динаміку, показник перевищує нормативне значення 6%, що вказує на необхідність удосконалення заходів із утримання ключових співробітників та зниження плинності.

Коефіцієнт використання робочого часу покращився з 0,74 у 2022 році до 0,84 у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності організації робочого часу та раціоналізацію трудових ресурсів. Водночас коефіцієнт

трудової дисципліни у 2023 році зріс до 0,81 порівняно з 0,68 у 2022 році, але у 2024 році знизився до 0,75, що відображає наявність коливань у дотриманні внутрішніх правил та норм праці і потребує додаткового контролю. Таким чином, показники ефективності управління персоналом ТОВ «Топові» демонструють загалом позитивну динаміку щодо продуктивності праці та стабілізації кадрового складу, проте залишаються проблемні аспекти, пов'язані з підвищеною плинністю, непостійним рівнем трудової дисципліни та необхідністю подальшого вдосконалення мотиваційних і організаційних заходів. Перелік та специфіка проблем, виявлених у процесі діагностики організаційної структури ТОВ «Топові» представлений у таблиці 2.9, також у цій таблиці представлені рекомендовані заходи, які можуть сприяти як вирішенню зазначених проблемних моментів, так і подальшому скороченню кількості інших управлінських проблем, які найчастіше є наслідком відсутності уваги до організаційної структури.

Таблиця 2.5 Виявлені проблеми та шляхи їх вирішення у напрямку удосконалення організаційної структури ТОВ «Топові»

Виявлені проблеми	Запропоновані заходи	Основні завдання запропонованих заходів
Відсутність чітко визначеного розподілу функцій та обов'язків між підрозділами	Розробка та затвердження регламентуючих документів, включаючи положення про структурні підрозділи та посадові інструкції	Забезпечення прозорості обов'язків, зниження дублювання функцій та підвищення відповідальності працівників
Організаційна структура не повністю відповідає стратегії та цілям розвитку підприємства	Розробка та впровадження документа «Стратегія розвитку ТОВ «Топові» на 2025–2026 роки»	Спрямування діяльності підрозділів на досягнення стратегічних цілей, узгодження функціональних завдань із загальним курсом розвитку
Відсутність формальної документації щодо організаційної структури	Відображення принципів функціонування організаційної структури у спеціальному положенні	Закріплення структурних підрозділів, ролей та відповідальності, легше впровадження змін у майбутньому
Перевантаження середніх та вищих ланок управління	Автоматизація управлінських процесів на всіх рівнях – планування, контроль, звітність	Зменшення навантаження керівників, підвищення швидкості обробки інформації та прийняття управлінських рішень

Відсутність системи стратегічного планування та координації	Створення Стратегічного комітету при директорі для моніторингу та коригування стратегії	Підвищення ефективності стратегічного управління, своєчасна адаптація до змін ринку та внутрішніх факторів
Недостатньо ефективного використання методик оцінки організаційної структури	Впровадження комплексної системи оцінки ефективності організаційної структури з визначенням показників та критеріїв	Забезпечення регулярного аналізу ефективності, виявлення слабких місць та корекція управлінських рішень
Слабка система внутрішньо-організаційних комунікацій	Розробка та впровадження ефективної системи внутрішньо-організаційних комунікацій, включаючи цифрові платформи та регулярні наради	Підвищення обізнаності працівників щодо завдань компанії, поліпшення координації та взаємодії між підрозділами
Недостатнє використання кадрового резерву та підготовки внутрішніх кадрів	Впровадження програм розвитку внутрішнього кадрового резерву, наставництва та регулярних тренінгів	Забезпечення готовності персоналу до просування, зниження текучості та підвищення мотивації
Обмежена гнучкість організаційної структури	Перегляд структури підрозділів з можливістю адаптації до зміни обсягів робіт та ринкових умов	Підвищення адаптивності організації, зменшення часу на переналаштування процесів під нові виклики
Відсутність формалізованого зворотного зв'язку між підрозділами	Впровадження системи регулярного зворотного зв'язку та моніторингу ефективності взаємодії	Покращення взаєморозуміння між департаментами, підвищення оперативності вирішення проблем

Джерело: побудовано автором на основі інформації ТОВ «Топові»

Проведений аналіз організаційної структури ТОВ «Топові» дозволив виявити низку ключових проблем, які впливають на ефективність управління та продуктивність підприємства. Серед основних недоліків слід відзначити відсутність чіткого розподілу функцій та обов'язків між підрозділами, надмірне навантаження середніх та вищих ланок управління, недостатню гнучкість та адаптивність структури, відсутність формалізованого стратегічного планування, слабку внутрішньо-організаційну комунікацію та обмежене використання кадрового резерву. Для усунення цих недоліків пропонується комплекс заходів, до яких входить розробка та затвердження посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи, створення документа «Стратегія розвитку ТОВ «Топові», впровадження системи оцінки ефективності організаційної структури, автоматизація управлінських процесів, формування Стратегічного комітету при директорі, розробка ефективної системи внутрішніх комунікацій, а також програми розвитку

внутрішнього кадрового резерву та наставництва.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити узгодженість діяльності підрозділів, оптимізувати функціональні навантаження, зміцнити стратегічну спрямованість управління, покращити координацію між співробітниками та забезпечити розвиток кадрового потенціалу підприємства. Загалом це сприятиме підвищенню ефективності управління та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Топові» на ринку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проаналізовано господарську діяльність, кадрове забезпечення, організаційну структуру та систему управління персоналом ТОВ «Топові». Встановлено позитивну динаміку фінансових результатів у 2022–2024 рр., зростання обсягів реалізації та поступове відновлення прибутковості підприємства. Структура персоналу характеризується домінуванням основних робітників, тоді як чисельність управлінського персоналу та фахівців зазнавала коливань, що свідчить про пошук оптимальної моделі управління.

Дослідження організаційної структури показало, що лінійно-функціональна модель загалом відповідає стратегії підприємства, проте має низку недоліків, зокрема дублювання функцій, перевантаження керівного складу, недостатню гнучкість та слабку систему внутрішніх комунікацій. Аналіз показників ефективності управління та управління персоналом засвідчив зростання продуктивності праці й покращення використання робочого часу, водночас зберігаються проблеми підвищеної плинності кадрів і коливань трудової дисципліни.

У результаті діагностики визначено ключові проблеми організаційної структури та системи управління персоналом і запропоновано напрями їх удосконалення, зокрема формалізацію розподілу функцій, розвиток стратегічного планування, автоматизацію управлінських процесів, посилення

внутрішніх комунікацій і розвиток кадрового резерву. Отримані результати є підґрунтям для розробки практичних рекомендацій у третьому розділі.



РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «Топові» НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Рекомендації щодо оптимізації організаційної структури підприємства

Проведений аналіз організаційної структури ТОВ «Топові» показав, що, попри загальну функціональність та можливість виконання основних завдань, у ній наявні суттєві недоліки, які знижують ефективність управління. Зокрема, йдеться про нечіткий розподіл функціональних обов'язків, недостатній рівень формалізації внутрішніх процесів, перевантаженість керівної ланки та відсутність стратегічного підходу до розвитку організації. Ці фактори ускладнюють ухвалення управлінських рішень, знижують гнучкість структури та стримують потенціал розвитку підприємства.

З метою усунення виявлених проблем доцільним є реалізація комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію організаційної структури (табл.3.1).

Насамперед підприємству необхідно забезпечити формалізацію управлінських процесів шляхом розробки та впровадження положень про структурні підрозділи й посадових інструкцій для всіх категорій персоналу. Це дозволить уникнути дублювання функцій, підвищити відповідальність співробітників та забезпечити прозорість у виконанні службових обов'язків. Водночас формалізація управлінських процесів сприятиме створенню єдиної системи регламентації, де чітко визначатимуться функції кожного відділу, підпорядкованість і механізми взаємодії між структурними елементами. Завдяки цьому знизиться ризик конфліктів у розподілі завдань, а також з'явиться можливість ефективніше контролювати виконання планових показників і результативність роботи персоналу.

Особливої уваги потребує впровадження положень про структурні підрозділи, які повинні визначати місце кожного відділу в загальній системі управління, його основні функції, права й обов'язки керівників та

співробітників. Це забезпечить гармонізацію діяльності всіх підрозділів та дозволить досягти узгодженості їхніх дій у напрямі спільних стратегічних цілей підприємства. Посадові інструкції, своєю чергою, мають стати практичним інструментом організації праці, адже вони деталізуватимуть функціональні обов'язки, права та відповідальність кожного працівника. У результаті буде мінімізовано ймовірність ситуацій, коли окремі завдання залишаються невиконаними або, навпаки, дублюються кількома співробітниками.

Таблиця 3.1 – Пропоновані заходи оптимізації організаційної структури ТОВ «Топові»

Запропоновані заходи	Термін реалізації	Відповідальний
Розробка та затвердження регламентуючих документів, включаючи положення про структурні підрозділи та посадові інструкції	1 півр. 2026 року	Директор, відділ кадрів
Розробка та впровадження документа «Стратегія розвитку ТОВ «Топові» на 2026-2027 роки»	3 кв. 2026 року	Стратегічний комітет, директор
Відображення принципів функціонування організаційної структури у спеціальному положенні	1 півр. 2026 року	Юридичний відділ, директор
Автоматизація управлінських процесів на всіх рівнях – планування, контроль, звітність	2-4 кв. 2026 року	ІТ-відділ, служба внутрішнього аудиту
Створення Стратегічного комітету при директорі для моніторингу та коригування стратегії	2 кв. 2026 року	Директор
Впровадження комплексної системи оцінки ефективності організаційної структури з визначенням показників та критеріїв	4 кв. 2026 року	Відділ стратегічного розвитку, відділ кадрів
Розробка та впровадження ефективної системи внутрішньо-організаційних комунікацій, включаючи цифрові платформи та регулярні наради	2-3 кв. 2026 року	ІТ-відділ, відділ кадрів
Впровадження програм розвитку внутрішнього кадрового резерву, наставництва та регулярних тренінгів	Починаючи з 3 кв. 2026 року, на постійній основі	Відділ кадрів, керівники підрозділів
Перегляд структури підрозділів з можливістю адаптації до зміни обсягів робіт та ринкових умов	4 кв. 2026 року	Директор, стратегічний комітет
Впровадження системи регулярного зворотного зв'язку та моніторингу ефективності взаємодії	Починаючи з 2 кв. 2026 року, на постійній основі	Відділ кадрів, служба внутрішнього аудиту

Джерело: побудовано автором на основі інформації ТОВ «Топові»

Крім того, розробка та впровадження регламентуючих документів дозволить підвищити рівень управлінської дисципліни, адже чітка система правил і стандартів формує відповідальне ставлення до виконання обов'язків та стимулює працівників дотримуватися визначених процедур. Це позитивно вплине на загальний рівень організованості підприємства, сприятиме зменшенню бюрократичних зволікань і створить сприятливі умови для підвищення продуктивності праці. Таким чином, формалізація управлінських процесів має стати першим і одним із ключових етапів у вдосконаленні організаційної структури ТОВ «Топові».

Важливим завданням для підвищення ефективності управління на ТОВ «Топові» є приведення організаційної структури у відповідність до стратегічних цілей підприємства. Для цього доцільно розробити офіційний документ «Стратегія розвитку ТОВ «Топові»», який повинен містити чітко визначені ключові напрями діяльності, стратегічні пріоритети та конкретні завдання на середньострокову перспективу, зокрема на 2-3 роки. Документ повинен охоплювати аналіз поточного стану підприємства, оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища, ризиків і можливостей, а також визначення основних цільових показників діяльності. На його основі можна визначити, які підрозділи потребують реорганізації, які напрями управління слід посилити, а також які ресурси потрібно залучити для досягнення поставлених цілей.

Практично це можна реалізувати через формування робочої групи при директорі, яка включатиме керівників ключових підрозділів, аналітиків і зовнішніх консультантів. Робоча група проводить аудит існуючої організаційної структури, виявляє слабкі та сильні сторони, після чого узгоджує структуру під нові стратегічні орієнтири. На підставі цього проводиться коригування штатного розпису, функціональних обов'язків працівників та міжвідділових взаємозв'язків. Такий підхід забезпечує, що організаційна структура не просто формальна, а дійсно спрямована на реалізацію стратегічних завдань, підвищує оперативність прийняття рішень і дозволяє більш ефективно використовувати людські та матеріальні ресурси

підприємства, знижує ризик дублювання функцій і сприяє зростанню продуктивності та конкурентоспроможності ТОВ «Топові».

Для зменшення перевантаженості керівників середньої та вищої ланки доцільно здійснити автоматизацію управлінських процесів на всіх етапах - від планування до контролю. Використання сучасних інформаційних систем управління дозволить скоротити рутинні завдання, підвищити швидкість обміну інформацією та якість прийнятих рішень. Автоматизація також створить можливість оперативного доступу до аналітичних даних, що є особливо важливим для стратегічного планування та моніторингу результативності діяльності підприємства.

Головною метою процесу автоматизації управління є підвищення ефективності функціонування підприємства, оптимізація використання ресурсів та забезпечення прозорості управлінських процесів. Для досягнення цих завдань доцільно впровадити сучасний програмний продукт «BAS Комплексне управління підприємством», розроблений українською компанією ТОВ «ЕкспресСофт». Ця система забезпечує інтеграцію ключових сфер діяльності організації, охоплюючи фінансовий облік, управління персоналом, контроль виробничих і збутових процесів, планування та аналітику. Впровадження BAS дозволить ТОВ «Топові» скоротити витрати часу на рутинні операції, зменшити ймовірність помилок у документообігу, підвищити якість управлінських рішень завдяки оперативному доступу до достовірних даних. Важливою перевагою BAS є адаптованість до українського законодавства та специфіки вітчизняного бізнес-середовища, що забезпечує не лише зручність використання, а й відповідність нормативним вимогам. Крім того, система підтримує масштабування та налаштування під індивідуальні потреби підприємства, що робить її ефективним інструментом як для поточної роботи, так і для реалізації довгострокової стратегії розвитку.

Основні статті витрат при впровадженні нової системи управління – це придбання програмного забезпечення, його налаштування під потреби підприємства та технічний супровід (табл.3.2).

Таблиця 3.2 - Витрати на впровадження автоматизації системи управління «BAS Комплексне управління підприємством»

№з/п	Заходи	Витрати, тис.грн
1.	Придбання програмного забезпечення «BAS Комплексне управління підприємством»	55,9
2.	Налаштування програмного продукту	12,6
3.	Технічний супровід програмного продукту	7,2
	Всього	75,7

Джерело: побудовано автором на основі [25]

Впровадження автоматизованих систем управління безпосередньо відображається на ключових управлінських показниках діяльності підприємства, зокрема на рівні продуктивності праці, зростанні клієнтської бази та оперативності виконання замовлень. Позитивна динаміка цих параметрів свідчить про успішність реалізації проєкту й підтверджує, що людський потенціал компанії почав використовуватися значно ефективніше.

Ефект досягається завдяки модернізації внутрішніх процесів: упорядкуванню документообігу та скороченню часу доступу до інформації, інтеграції та систематизації даних, впровадженню єдиних стандартів виконання бізнес-операцій, а також оперативному оновленню регламентуючих матеріалів. Окремо слід підкреслити переваги для персоналу - прискорення процесу навчання нових працівників і їхньої адаптації, що підвищує загальну ефективність кадрового менеджменту.

Додатковим результатом автоматизації є створення умов для швидкої інтеграції з зовнішніми інформаційними платформами, що, своєю чергою, дозволяє суттєво підвищити швидкість і якість обміну даними як всередині підприємства, так і з його діловими партнерами. Усе це разом формує комплексну основу для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії.

Ще однією пропозицією для ТОВ «Топові» є впровадження комплексної системи оцінки ефективності організаційної структури. Впровадження системи оцінки ефективності організаційної структури потребує комплексного

підходу, який поєднує кількісні та якісні методи оцінювання діяльності підрозділів. Доцільно розробити набір ключових показників ефективності (КПІ), що відображають продуктивність роботи кожного відділу, рівень виконання планових завдань, своєчасність прийняття рішень, якість внутрішніх комунікацій та рівень задоволеності персоналу. Одночасно рекомендується застосовувати метод бенчмаркінгу, що дозволяє порівнювати показники підприємства з результатами лідерів галузі, та метод збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), який допомагає оцінювати роботу підрозділів з урахуванням фінансових, клієнтських, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу.

Практично це можна реалізувати шляхом створення електронної платформи, де керівники та співробітники будуть регулярно вносити дані щодо виконання завдань, показники будуть автоматично агрегуватися та візуалізуватися у вигляді дашбордів, що забезпечить прозорість і оперативність оцінювання. Раз на квартал слід проводити аналітичні наради за участі керівництва та керівників підрозділів для обговорення результатів, виявлення слабких місць і розробки заходів щодо їх усунення. Крім того, доцільно впровадити систему рейтингових оцінок працівників та команд, що стимулюватиме підвищення продуктивності та ефективну взаємодію між підрозділами. Такий комплексний підхід забезпечить своєчасну діагностику ефективності організаційної структури, дозволить оперативно вносити необхідні корективи, оптимізувати використання ресурсів та підвищити результативність управління ТОВ «Топові».

З метою підвищення стратегічної орієнтації управлінських процесів доцільно створити при директорі Стратегічний комітет, який виконуватиме функції дорадчо-аналітичного органу (табл.3.3). Основним завданням комітету стане розробка стратегічних рішень та координація їх реалізації, системний моніторинг виконання запланованих заходів, а також забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами підприємства.

Таблиця 3.3 – Пропонована структура та функції Стратегічного комітету ТОВ «Топові»

Посада	Відповідальність
Голова комітету – директор підприємства	Загальне керівництво роботою комітету, затвердження стратегічних рішень, контроль виконання заходів, представлення комітету на зовнішньому рівні
Заступник голови – керівник фінансово-економічного відділу	Аналіз фінансових показників, оцінка ефективності стратегічних ініціатив, прогнозування фінансових ризиків, розробка пропозицій щодо оптимізації витрат та ресурсів
Керівник відділу маркетингу	Аналіз ринку та конкурентного середовища, визначення стратегічних напрямів розвитку бренду та продуктів, оцінка ефективності маркетингових кампаній
Керівник відділу продажів	Аналіз реалізації продукції, прогнозування обсягів продажів, формування пропозицій щодо покращення роботи з клієнтами та підвищення продажів
Керівник відділу кадрів	Стратегічне планування потреб у персоналі, підготовка програм розвитку і мотивації працівників, оцінка впливу кадрових рішень на досягнення стратегічних цілей
Керівник господарського відділу (за потреби)	Оптимізація ресурсного забезпечення підприємства, контроль за ефективністю експлуатації матеріально-технічної бази, пропозиції щодо підвищення продуктивності виробничих і адміністративних процесів
Функції комітету загалом: 1. Розробка та коригування стратегічних планів і проектів 2. Координація діяльності структурних підрозділів у межах стратегії підприємства 3. Моніторинг реалізації стратегічних рішень та оцінка їх ефективності 4. Прийняття рішень щодо оптимізації ресурсів і підвищення результативності діяльності 5. Формування пропозицій щодо інноваційних і антикризових заходів	

Джерело: побудовано автором на основі [25]

Практично робота комітету передбачає регулярне проведення засідань із залученням керівників ключових структурних підрозділів, аналітичне оцінювання досягнення стратегічних цілей, аналіз ризиків та пропозицій щодо коригування планів. Комітет може також ініціювати розробку нових проектів, оцінювати їхню ефективність і вплив на загальну діяльність підприємства, що сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та інтеграції стратегічних завдань у повсякденну діяльність ТОВ «Топові».

Покращення внутрішньоорганізаційної комунікації є одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління підприємством. Доцільно створити сучасну систему обміну інформацією, яка охоплюватиме як

вертикальні, так і горизонтальні канали комунікації. Вертикальна взаємодія забезпечуватиме своєчасне доведення стратегічних завдань і управлінських рішень від керівництва до підрозділів та зворотний зв'язок від співробітників до керівників. Горизонтальна комунікація сприятиме координації діяльності між різними відділами, обміну важливою інформацією та спільному вирішенню проблем.

Практично це можна реалізувати через впровадження цифрових платформ корпоративної взаємодії, таких як Microsoft Teams, Bitrix24 або Slack, які дозволяють організувати чати, відеоконференції, інтегровану роботу з документами та завданнями. Крім того, доцільно встановити регулярні міжвідділові наради та робочі сесії для обговорення поточних проектів, що підвищить оперативність прийняття рішень та зменшить ймовірність інформаційних розривів. Впровадження такої системи дозволить знизити ризики непорозумінь, скоротити час на узгодження рішень, підвищити ефективність взаємодії між підрозділами та створити більш згуртований і мотивований колектив, що безпосередньо вплине на продуктивність і результативність діяльності ТОВ «Топові».

Отже, запропоновані заходи з оптимізації організаційної структури ТОВ «Топові» дадуть змогу суттєво підвищити ефективність управління персоналом, забезпечивши чіткий розподіл обов'язків, прозорість у виконанні функцій та зменшення дублювання завдань. Водночас, формалізація процесів та впровадження регламентуючих документів створить основу для стабільної роботи підрозділів і поліпшить внутрішню комунікацію, що сприятиме злагодженій взаємодії між всіма ланками підприємства.

Завдяки автоматизації управлінських процесів та використанню сучасних інформаційних систем підвищиться швидкість прийняття рішень, точність обліку та контролю діяльності, що дозволить керівництву оперативно реагувати на зміни ринкових умов і внутрішніх процесів. Це також сприятиме раціональному використанню ресурсів, оптимізації робочого часу та підвищенню продуктивності праці.

Впровадження системи оцінки ефективності організаційної структури та створення Стратегічного комітету дозволить підприємству своєчасно виявляти проблемні зони, коригувати стратегії та забезпечити гармонійне поєднання поточної діяльності з довгостроковими цілями розвитку. Крім того, ці заходи сприятимуть формуванню культури стратегічного мислення серед керівників та підвищенню їх відповідальності за результати роботи підприємства.

Загалом, реалізація запропонованих рекомендацій не лише зміцнить управлінську ефективність, а й підвищить конкурентоспроможність ТОВ «Топові» на ринку, забезпечить стійке фінансове та ресурсне становище та створить передумови для довгострокового розвитку й масштабування діяльності.

3.2. Запровадження сучасних HR-технологій у систему управління підприємства

У сучасному динамічному середовищі, де зовнішні фактори постійно змінюють умови функціонування підприємств, інтеграція сучасних HR-технологій у систему управління персоналом виступає не просто як засіб оптимізації процесів, а як стратегічний інструмент забезпечення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Для ТОВ «Топові» впровадження цифрових HR-рішень є надзвичайно важливим у зв'язку з потребою швидко адаптуватися до змін у кадровому складі, підвищувати мобільність та продуктивність персоналу, а також забезпечувати системний розвиток професійного та мотиваційного потенціалу співробітників.

Запропоновані сучасні HR-технології для підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Топові» наведені в табл.3.4.

Розглянемо їх більш детально.

На сьогодні ТОВ «Топові» здебільшого застосовує класичні методи підбору персоналу: проведення очних співбесід за участю HR-спеціаліста та керівника відповідного підрозділу, ручну перевірку резюме, а також пошук

кандидатів через онлайн-платформи та соціальні мережі. Хоча такий підхід довів свою надійність у минулому, він має низку недоліків у сучасних умовах швидко змінюваного ринку праці. Зокрема, він потребує значних витрат часу та людських ресурсів і створює додаткове навантаження на фахівців із підбору персоналу, що негативно впливає на загальну ефективність рекрутингового процесу.

Таблиця 3.4 - Запропоновані сучасні HR-технології для підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Топові»

Резерви	Шляхи реалізації	Відповідальні особи	Термін реалізації
1	2	3	4
Підвищення ефективності підбору персоналу	Цифровізація рекрутингового процесу	Директор, керівник відділу персоналу, рекрутери	Протягом року
	Використання онлайн-каналів залучення кандидатів (соцмережі, агрегатори вакансій, спеціалізовані платформи)	Відділ персоналу	
	Розробка мобільного додатку для подання резюме та комунікації з кандидатами	Відділ IT, рекрутери	Протягом 6 місяців
	Впровадження онлайн-тестування та відеоінтерв'ю для оцінки кандидатів	Керівник відділу персоналу	
	Інтеграція системи ATS для автоматизації управління вакансіями та кандидатами	HR-відділ, IT-відділ	Протягом року
Підвищення мотивації та залученості працівників	Створення гейміфікованого внутрішнього порталу з бонусами за досягнення та ефективність	Керівник відділу персоналу, HR-IT аналітик	
	Впровадження цифрової системи нематеріальної мотивації (бейджі, рейтинги, внутрішні челенджі)	HR-менеджер, IT-відділ	Протягом 3 місяців
	Інтеграція інструментів зворотного зв'язку (онлайн-опитування, цифрові форми, чат-боти)	HR-відділ	
Формування культури безперервного навчання	Створення корпоративної онлайн-платформи з курсами, сертифікацією та інтерактивним контентом	Керівник відділу персоналу, менеджер з навчання та розвитку	Протягом року
	Впровадження модульної системи навчання персоналу	HR-відділ	

1	2	3	4
	Організація внутрішніх вебінарів, лекцій та менторських програм	HR-відділ, зовнішні експерти	
Адаптація нових працівників	Розробка інтерактивного мобільного гіда для новачків з AR/VR-екскурсіями	Відділ HR, IT-відділ	Протягом 6 місяців
	Впровадження онлайн-програми адаптації (електронний welcome-кейс, відеоінструкції, система супроводу)	HR-відділ	
Підвищення якості управлінських рішень у HR	Впровадження HR-аналітики для оцінки ефективності, ризиків вигорання та прогнозування плинності	HR-аналітик, керівництво	Протягом року
	Використання KPI та цифрових метрик для оцінки результативності співробітників	Керівники підрозділів, HR	
Підвищення швидкості внутрішніх HR-процесів	Впровадження чат-ботів для оперативних відповідей, нагадувань та HR-супроводу	IT-відділ, HR-відділ	Протягом 3 місяців
	Автоматизація кадрового документообігу (електронні заяви, погодження, звіти)	Керівник HR, юрист, IT-фахівці	Протягом року

Джерело: складено автором

Для підвищення оперативності, точності та зручності підбору нових співробітників доцільно впровадити цифрові HR-рішення. Це може включати автоматизовані системи управління рекрутингом (ATS), інтеграцію CRM для HR, використання чат-ботів для первинного відбору кандидатів, а також онлайн-платформи для тестування та оцінки компетенцій. Таке впровадження дозволить значно скоротити час пошуку та відбору кадрів, підвищити якість оцінки кандидатів і зменшити адміністративне навантаження на персонал, що відповідає за рекрутинг.

Автоматизація рекрутингу на підприємстві має охоплювати декілька ключових етапів (рис. 3.1),



Рисунок 3.1 - Етапи автоматизація процесу рекрутингу на ТОВ «Топові»

Джерело: побудовано автором на основі [27]

Для ТОВ «Топові» доцільним є впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, що дозволить автоматизувати ключові етапи рекрутингового процесу. Це стосується оцінки професійних і особистісних компетенцій кандидатів, аналізу відповідності їхніх навичок вимогам вакансії, формування звітності та ведення кадрової документації. Такий підхід дозволить не лише скоротити час на виконання рутинних завдань, а й підвищити точність управлінських рішень у сфері підбору персоналу.

Сучасний ринок пропонує широкий вибір програмних рішень як вітчизняного, так і закордонного виробництва, які можна адаптувати до потреб підприємств із високими вимогами до безпеки та спеціалізованої діяльності. Кожен із таких продуктів має власні переваги й обмеження, але всі вони спрямовані на автоматизацію обробки кандидатських анкет, ведення електронних баз даних, організацію комунікацій із кандидатами, планування співбесід та аналітичне оцінювання рекрутингових процесів.

Одним із найбільш функціональних і практичних рішень для ТОВ «Топові» є система Zoho Recruit. Вона дозволяє повністю автоматизувати цикл управління рекрутингом - від розміщення вакансій на зовнішніх ресурсах до аналізу результатів оцінювання кандидатів. Платформа має зручний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що мінімізує час адаптації персоналу.

Особливо цінним для підприємства є можливість інтеграції Zoho Recruit з популярними job-порталами, централізована обробка відгуків, автоматичний скринінг кандидатів за визначеними критеріями, формування аналітичних

звітів для керівництва та збереження історії взаємодії з кожним претендентом. Використання цього інструменту значно оптимізує роботу HR-відділу, особливо за умов обмеженого часу та високої відповідальності, притаманної діяльності підприємства. У перспективі впровадження Zoho Recruit або аналогічного рішення дозволить створити прозору, оперативну та ефективну систему підбору персоналу, що відповідатиме сучасним стандартам цифровізації та зменшуватиме ризики, пов'язані з неефективним наймом.

Для ТОВ «Топові» одним із ключових напрямів підвищення ефективності формування кадрового потенціалу є активне використання цифрових каналів залучення кандидатів. У сучасних умовах жорсткої конкуренції за кваліфікованих працівників онлайн-ресурси стають не лише бажаним, а й необхідним інструментом. До таких платформ належать Work.ua, Rabota.ua, LinkedIn, Djinni та інші, які дозволяють швидко охоплювати широкий спектр претендентів з різним рівнем досвіду та професійної підготовки. Інтеграція цих сервісів із внутрішніми HR-системами підприємства відкриває можливості для більш структурованого управління даними: автоматичного збереження резюме, систематизації відгуків, контролю етапів взаємодії з кандидатами та аналітики ефективності окремих каналів рекрутингу. Такий підхід значно економить час HR-фахівців, дозволяючи їм зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розвиток внутрішнього кадрового резерву, підвищення залученості персоналу та планування довгострокових потреб у кадрах. Впровадження цифрових каналів залучення претендентів також підвищує прозорість процесу підбору і сприяє створенню більш системної та ефективної HR-стратегії підприємства.

Для ТОВ «Топові» особливо перспективним є створення власного мобільного додатку для рекрутингу, який стане сучасним та інтерактивним каналом взаємодії з потенційними кандидатами. Такий інструмент дозволяє не лише оперативно інформувати про відкриті вакансії, а й залучати талановитих спеціалістів за допомогою цифрових сервісів. Функціонал програми може включати розміщення актуальних вакансій, миттєві push-повідомлення про

нові можливості, проведення онлайн-тестувань і опитувань, створення персонального кабінету кандидата із збереженням історії заявок, а також інтегровані засоби для швидкого зворотного зв'язку.

Впровадження такого рішення дозволить значно скоротити час на підбір персоналу, підвищити точність відбору та оптимізувати роботу HR-служби. Крім того, цифровий канал рекрутингу робить компанію більш привабливою для молодих фахівців покоління Z, які цінують технологічність, зручність і прозорість процесів. Додаток сприятиме зміцненню позитивного HR-бренду ТОВ «Топові», підвищуючи конкурентоспроможність компанії на ринку праці та сприяючи залученню висококваліфікованих кадрів у складних умовах сучасного ринку.

Для ТОВ «Топові» одним із ключових напрямів удосконалення управління персоналом є цифровізація процесу оцінки кандидатів через онлайн-тести та спеціалізовані платформи. Нині відбір персоналу в компанії переважно здійснюється за класичною схемою – співбесіди з рекрутером та керівником відповідного відділу. Такий підхід значною мірою суб'єктивний, не завжди дозволяє повністю оцінити професійні навички, аналітичні здібності та поведінкові компетенції кандидатів і потребує багато часу. Впровадження сучасних цифрових інструментів, таких як Testportal, Hirenest, Skillmeter, TalentScore від DevSkiller або українська платформа CleverStaff, дозволить стандартизувати оцінювання, автоматично обробляти результати та формувати об'єктивний рейтинг претендентів. Ці сервіси підтримують адаптивне тестування, що дає змогу точніше оцінити реальний потенціал кандидата, а також зберігати повну історію участі в процесі відбору.

В результаті використання онлайн-сервісів ТОВ «Топові» отримає ряд переваг: скоротиться час підбору персоналу, зменшиться навантаження на HR-відділ, мінімізується вплив суб'єктивних оцінок, а процес відбору стане прозорим і зрозумілим як для компанії, так і для кандидатів. Крім того, впровадження цифрових інструментів підвищить привабливість підприємства в очах сучасних спеціалістів, демонструючи його технологічну зрілість та

інноваційний підхід до управління людським капіталом.

Для ТОВ «Топові» одним із пріоритетних напрямів вдосконалення управління персоналом є підвищення мотивації та залученості співробітників, що особливо актуально в умовах підвищеного робочого навантаження, стресових ситуацій та обмежених ресурсів. Одним із ефективних рішень у цьому контексті може стати впровадження інтерактивної гейміфікованої платформи, яка стимулюватиме працівників до активної участі у корпоративному житті та виконанні професійних завдань. Такий портал може передбачати накопичення балів за досягнення у роботі, ініціативу, позитивні відгуки клієнтів чи участь у внутрішніх проєктах, а накопичені бали можна обмінювати на різноманітні бонуси, наприклад додаткові дні відпочинку, доступ до навчальних курсів або участь у спеціальних заходах компанії.

Важливим компонентом системи є електронна платформа нематеріальної мотивації з рейтингами, бейджами та челенджами. Працівники отримують відзнаки за професійний розвиток, командну роботу, дотримання корпоративних стандартів чи участь у волонтерських ініціативах. Такий підхід сприяє формуванню позитивної конкуренції, підвищує зацікавленість співробітників у результатах своєї роботи та зміцнює корпоративну культуру. Окремо варто передбачити механізми регулярного зворотного зв'язку. Для цього доцільно інтегрувати цифрові інструменти – інтерактивні опитування, анонімні форми оцінки рішень керівництва, чат-боти для швидкого збору думок персоналу. Це дозволить виявляти проблемні зони, своєчасно реагувати на потреби співробітників та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У підсумку, комбінація гейміфікації, електронної нематеріальної мотивації та системи зворотного зв'язку дасть змогу ТОВ «Топові» значно підвищити залученість персоналу, зміцнити корпоративну ідентичність та створити комфортне середовище для професійного зростання і розвитку кожного співробітника.

Для ТОВ «Топові» одним із пріоритетних напрямів розвитку управління персоналом є формування культури постійного навчання, що дозволяє не лише

підвищувати професійний рівень співробітників, а й оперативно адаптувати команду до нових вимог ринку та технологічних змін. У сучасних умовах цифрової трансформації важливо забезпечити персоналу доступ до сучасних інструментів навчання та розвитку.

По-перше, доцільно створити корпоративну онлайн-платформу для навчання, яка об'єднає різноманітні формати контенту – відеоуроки, інтерактивні мікрокурси, інфографіку, тестування, гейміфіковані модулі та сертифікаційні програми. Платформа має бути доступною як на стаціонарних комп'ютерах, так і на мобільних пристроях, що дозволить співробітникам навчатися у зручний для них час та інтегрувати розвиток у щоденні робочі процеси.

По-друге, ефективним інструментом стане впровадження системи модульного навчання (LMS). LMS дозволяє будувати індивідуальні навчальні траєкторії залежно від посадових обов'язків, рівня підготовки та кар'єрних планів працівника, автоматично відстежувати прогрес, формувати аналітичні звіти та керувати навчальним контентом. Такий підхід сприяє персоналізації навчання і забезпечує системність розвитку кадрів.

По-третє, для обміну знаннями та практичним досвідом серед співробітників доцільно запускати внутрішні вебінари, лекції, практичні семінари та менторські програми. Менторство, коли досвідчені працівники супроводжують новачків або молодших колег, дозволяє не лише передавати знання, а й зміцнювати корпоративні цінності та командну взаємодію.

Реалізація цих заходів створить в ТОВ «Топові» динамічну навчальну екосистему, яка підвищить кваліфікацію персоналу, зміцнить корпоративну культуру, стимулюватиме залученість співробітників та підвищить конкурентні позиції підприємства на ринку.

Для ТОВ «Топові» ключовим аспектом кадрової політики є ефективна адаптація нових співробітників, оскільки саме вона визначає швидкість включення новачків у робочий процес, їхню мотивацію, залученість та рівень задоволеності роботою. Щоб зробити цей процес більш сучасним,

технологічним та привабливим для молодих фахівців, доцільно впровадити низку цифрових рішень.

По-перше, можна створити інтерактивний мобільний гід із використанням технологій AR/VR. Такий гід дозволить новим працівникам ознайомитися з робочим середовищем, структурою підрозділів, основними процесами, технікою безпеки та корпоративними правилами ще до початку роботи. Завдяки смартфонам або VR-окулярам працівник зможе «прогулятися» офісом або об'єктами компанії, що зменшить рівень стресу, покращить розуміння робочих завдань і сформує сучасний імідж підприємства.

По-друге, доцільно впровадити комплексну онлайн-програму адаптації, що включатиме електронний welcome-пакет із усією необхідною інформацією (корпоративні політики, інструкції, контакти відповідальних осіб, FAQ), відеоінструкції щодо щоденних завдань, а також інтерактивні інструменти супроводу, наприклад, чат-боти для нагадувань та оперативних відповідей на запитання. Таке рішення допоможе новачкам швидше орієнтуватися в робочих процесах, підвищить їхню автономність і зменшить навантаження на HR-відділ.

Впровадження цих цифрових інструментів дозволить ТОВ «Топові» значно підвищити ефективність адаптації нових співробітників, зробити процес інтерактивним і гнучким, а також забезпечить швидку інтеграцію у колектив. Це сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та формуванню позитивного HR-бренду компанії.

Ще одним стратегічним напрямом розвитку системи управління персоналом на ТОВ «Топові» є підвищення обґрунтованості управлінських рішень за рахунок впровадження сучасних цифрових інструментів HR-аналітики та систем оцінки ефективності співробітників.

По-перше, варто створити систему HR-аналітики, яка забезпечить комплексний збір, обробку та аналіз інформації про персонал. Це дозволить виявляти приховані закономірності в роботі команд, оцінювати

результативність окремих працівників і структурних підрозділів, прогнозувати ризики вигорання або відтоку кадрів та формувати обґрунтовану базу для прийняття управлінських рішень. Такі інструменти можуть включати інтерактивні дашборди, візуалізацію ключових показників, прогнозні моделі й індикатори потенційних проблем, що дає змогу керівникам своєчасно реагувати на зміни в команді, підтримувати позитивний клімат у колективі та розробляти індивідуальні плани розвитку для ключових працівників.

По-друге, доцільно впровадити систему цифрових KPI та метрик для оцінки ефективності працівників. Показники можуть охоплювати своєчасність виконання завдань, рівень задоволеності клієнтів, дотримання внутрішніх стандартів і протоколів, індекс залученості персоналу та коефіцієнт плинності кадрів у командах. Використання таких метрик дозволяє не лише контролювати поточну продуктивність, а й прогнозувати тенденції, визначати можливості для розвитку співробітників і оптимізувати систему мотивації.

Завдяки впровадженню HR-аналітики та цифрових KPI ТОВ «Топові» зможе перейти від інтуїтивного прийняття рішень до управління на основі даних. Це сприятиме підвищенню ефективності кадрових процесів, скороченню витрат на навчання та підбір персоналу, а також посилить стратегічні позиції підприємства на ринку.

У сучасних умовах ведення бізнесу оперативність і гнучкість у прийнятті управлінських рішень стають критично важливими, зокрема в сфері управління персоналом. Для ТОВ «Топові» одним із ефективних кроків підвищення продуктивності HR-процесів є впровадження цифрових інструментів для внутрішньої комунікації та кадрового документообігу.

1. Чат-боти для підтримки співробітників. Використання чат-ботів дозволяє автоматично відповідати на типові запити персоналу, надсилати нагадування про важливі події (наприклад, терміни подачі звітів, внутрішні погодження, графіки відпусток) та оперативно збирати зворотний зв'язок. Це зменшує навантаження на HR-відділ, скорочує час обробки рутинних завдань та покращує комунікацію між працівниками і керівництвом.

2. Автоматизація кадрового документообігу. Значна частина документації в ТОВ «Топові» зараз ведеться вручну, що потребує значних ресурсів і часу. Перехід на електронний документообіг дозволить перевести заяви, внутрішні погодження, звіти та інші кадрові документи в цифрову форму. Це забезпечить прозорість процесів, можливість контролю статусу документів у реальному часі, збереження історії взаємодій і підвищить безпеку персональних даних.

Таким чином, цифровізація внутрішніх HR-процесів у ТОВ «Топові» сприятиме значному скороченню часу на рутинні операції, підвищенню якості обслуговування персоналу та загальному підвищенню ефективності управління кадрами.

Для підвищення результативності роботи ТОВ «Топові» важливо переосмислити підходи до управління персоналом, приділивши особливу увагу системам навчання та мотивації. З огляду на сучасні вимоги ринку, посилення конкуренції та швидкий розвиток технологій, підприємству необхідно сформувавши більш гнучку, персоналізовану та ефективну систему розвитку кадрового потенціалу.

У зв'язку з цим було розроблено комплексну програму підвищення кваліфікації та мотивації співробітників, яка передбачає інтегрований підхід до професійного зростання, залученості персоналу та зміцнення корпоративної культури. Основні напрямки програми охоплюють навчальні ініціативи, цифрові інструменти мотивації та механізми зворотного зв'язку, що сприяють формуванню ефективного та мотивованого колективу.

Детальна програма вдосконалення навчання та мотивації персоналу ТОВ «Топові» представлена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Пропонована програма удосконалення мотивації та навчання на ТОВ «Топові»

Напрямок дій	Заходи	Терміни реалізації	Відповідальні особи	Витрати, тис. грн
Вдосконалення системи матеріальної мотивації	Впровадження системи грейдування та оцінки посадових рівнів	2 кв. 2026 р.	Відділ персоналу	35,6
Вдосконалення системи нематеріальної мотивації	Проведення регулярних зустрічей та нарад для обміну ідеями, обговорення проблем і досягнень	2 кв. 2026 р.	Відділ персоналу, керівники підрозділів	—
	Запровадження гнучкого графіку та можливості дистанційної роботи	3 кв. 2026 р.	Відділ персоналу	—
	Реалізація програми наставництва та підтримки кар'єрного зростання	3 кв. 2026 р.	Відділ персоналу, керівники підрозділів	25,6
	Організація командних тренінгів та семінарів для покращення командної взаємодії	Протягом року	HR-відділ, зовнішні тренери	45,2
	Запуск корпоративних волонтерських програм	4 кв. 2026 р.	Відділ персоналу	35,2
	Проведення корпоративних свят, заходів та team-building активностей	Щоквартально	Відділ персоналу, керівники підрозділів	76,1
	Впровадження гейміфікованого порталу для мотивації за ініціативність, відгуки клієнтів та результати роботи	4 кв. 2026 р.	Відділ персоналу, IT-відділ	47,6
	Створення електронної системи нематеріальної мотивації з бейджами, рейтингами та внутрішніми челенджами	4 кв. 2026 р.	Відділ персоналу, HR-аналітик	22,5
Вдосконалення системи навчання	Розробка корпоративної онлайн-платформи з навчальними курсами, сертифікацією та відеолекціями	2–3 кв. 2026 р.	Відділ персоналу, IT-відділ	59,0
	Впровадження системи модульного навчання (LMS) для індивідуальних траєкторій розвитку	3 кв. 2026 р.		45,0
	Проведення регулярних вебінарів, внутрішніх лекцій та програм наставництва	Протягом року	Відділ персоналу	22,5

	Інтеграція онлайн-платформ для тестування знань і навичок (Testportal, CleverStaff та ін.)	3 кв. 2026 р.		39,2
	Створення інтерактивного онлайн-гайду для новачків з AR/VR-екскурсіями та welcome-кейсом	4 кв. 2026 р.	Відділ персоналу, IT-відділ	63,5
Всього				527,0

Джерело: побудовано автором на основі [17]

Отже, аналізуючи запропоновану програму вдосконалення мотивації та навчання персоналу ТОВ «Топові», можна зробити низку важливих висновків. Запропоновані заходи охоплюють як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію, а також розвиток професійних навичок і компетенцій співробітників, що дозволяє формувати комплексний підхід до управління людським капіталом. Вдосконалення системи матеріальної мотивації через впровадження грейдування та оцінки посадових рівнів сприятиме прозорому визначенню заробітної плати, створенню стимулів для професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також підвищенню справедливості в оплаті праці, що важливо для утримання ключових фахівців.

Нематеріальна мотивація передбачає формування культури відкритого діалогу та активної взаємодії між керівництвом і персоналом шляхом регулярних нарад та обговорень ідей, проблем та досягнень. Забезпечення гнучкого робочого графіку та можливості дистанційної роботи дозволяє адаптувати умови праці до сучасних потреб співробітників, підвищуючи їхню залученість та задоволеність роботою. Програми наставництва й кар'єрного супроводу створюють умови для розвитку потенціалу співробітників, пришвидшують адаптацію нових працівників і формують умови для передачі досвіду, а проведення командних тренінгів та семінарів покращує внутрішню взаємодію, підвищує ефективність командної роботи та зміцнює корпоративну культуру.

Запуск корпоративних волонтерських програм і організація святкових заходів та team-building активностей сприяють формуванню соціально

відповідальної та згуртованої корпоративної спільноти, що позитивно впливає на моральний клімат у колективі та імідж компанії. Інноваційні цифрові рішення, зокрема гейміфікований портал і система електронної нематеріальної мотивації з бейджами, рейтингами та внутрішніми челенджами, дозволяють стимулювати позитивну конкуренцію між працівниками, підвищувати їхню ініціативність і мотивацію досягати високих результатів, а також створюють сучасну, технологічно орієнтовану HR-середу, яка приваблива для представників молодого покоління.

У сфері навчання і розвитку персоналу запропоновано впровадження корпоративної онлайн-платформи з інтерактивними курсами, сертифікацією та відеолекціями, що забезпечує безперервний професійний розвиток і доступ до навчальних ресурсів у зручний час. Впровадження LMS дозволяє формувати індивідуальні траєкторії розвитку, відстежувати прогрес співробітників і адаптувати навчальні програми відповідно до потреб різних підрозділів. Регулярні вебінари, внутрішні лекції та програми наставництва сприяють оперативному поширенню знань і обміну досвідом, підвищуючи рівень професійної компетентності персоналу. Інтеграція онлайн-платформ тестування знань і навичок дозволяє об'єктивно оцінювати компетенції працівників, формувати індивідуальні навчальні плани і підвищувати ефективність відбору нових кандидатів. Розробка інтерактивного онлайн-гайду з AR/VR-екскурсіями та welcome-кейсом для новачків забезпечує швидку адаптацію та занурення у корпоративну культуру, зменшуючи стресові чинники та прискорюючи включення нових працівників у робочий процес.

Загалом запропонована програма дозволяє сформувати на ТОВ «Топові» комплексну, сучасну та технологічно підковану систему мотивації та навчання персоналу, яка поєднує фінансові і нефінансові стимули, інноваційні підходи до розвитку компетенцій, цифрові інструменти навчання та адаптації, а також заходи, спрямовані на зміцнення корпоративної культури та командної взаємодії. Реалізація цієї програми сприятиме підвищенню залученості працівників, зниженню плинності кадрів, зміцненню іміджу роботодавця та

підвищенню загальної ефективності управління персоналом, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і стійкість підприємства на ринку.

Отже, ТОВ «Топові» запропоновано впровадження сучасних HR-технологій, які охоплюють усі ключові аспекти управління персоналом: від підбору й оцінки кадрів до мотивації, навчання та адаптації нових співробітників. Реалізація цифрових інструментів рекрутингу, включно з автоматизованими системами управління вакансіями, онлайн-тестуванням, відеоінтерв'ю та інтеграцією мобільних додатків, дозволить скоротити час підбору, підвищити точність оцінки кандидатів і зменшити адміністративне навантаження на HR-відділ. Використання онлайн-каналів залучення кандидатів і мобільних платформ сприятиме розширенню доступу до висококваліфікованих фахівців та посиленню HR-бренду компанії, роблячи її привабливою для покоління Z.

У сфері мотивації запропоновані рішення, зокрема гейміфіковані портали, електронні системи нематеріальної мотивації та інтегровані інструменти зворотного зв'язку, створюють умови для підвищення залученості персоналу, розвитку ініціативності, формування позитивної конкуренції та зміцнення корпоративної культури. Комплексна програма навчання, що включає корпоративну онлайн-платформу, модульну систему LMS, вебінари, менторські програми та інтерактивний онлайн-гайд для новачків, забезпечує безперервний розвиток компетенцій співробітників, персоналізацію навчальних траєкторій та швидку адаптацію нових працівників у корпоративному середовищі.

Впровадження HR-аналітики, цифрових KPI та метрик результативності дозволяє здійснювати управління на основі даних, прогнозувати ризики плинності кадрів, оцінювати ефективність команд та окремих співробітників, підвищуючи обґрунтованість управлінських рішень. Автоматизація внутрішніх процесів через чат-боти та електронний документообіг сприяє скороченню часу на рутинні операції, покращенню комунікації та загальній

ефективності HR-функцій.

Загалом впровадження сучасних HR-технологій у ТОВ «Топові» формує інтегровану, цифрово орієнтовану систему управління персоналом, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, інноваційні методи навчання та адаптації, аналітичні інструменти оцінки та цифрову підтримку внутрішніх процесів. Це забезпечить підвищення залученості та професійного розвитку працівників, зниження плинності кадрів, зміцнення корпоративної культури та підвищення загальної ефективності управління персоналом, що прямо впливає на конкурентоспроможність і стійкість підприємства на сучасному ринку.

3.3. Оцінка очікуваного ефекту від впровадження запропонованих змін

Однією з ключових проблем, яка істотно знижує ефективність діяльності ТОВ «Топові», є нестабільність кадрового складу та високий рівень плинності персоналу. Така ситуація свідчить про недосконалість існуючої організаційної структури та недостатню інтеграцію сучасних методів управління людським капіталом. Причини плинності персоналу мають як внутрішній, так і зовнішній характер. Внутрішні чинники включають обмежені можливості професійного розвитку, відсутність системної підготовки та навчання співробітників, відсутність чітких кар'єрних траєкторій, низьку залученість працівників до прийняття рішень та недостатньо ефективні механізми адаптації нових кадрів. Ці фактори безпосередньо впливають на мотивацію та знижують зацікавленість працівників у довгостроковій співпраці з підприємством.

Зовнішні чинники включають жорстку конкуренцію на ринку праці, зростання привабливості альтернативних роботодавців, загальний рівень заробітних плат у галузі та демографічні зміни, які впливають на доступ до висококваліфікованих кадрів. У поєднанні з внутрішніми дисбалансами вони створюють складне середовище для утримання персоналу та підкреслюють

потребу в системному підході до розвитку організаційної структури та кадрового потенціалу.

У цьому контексті модернізація організаційної структури ТОВ «Топові» та інтеграція сучасних HR-технологій стають стратегічно важливими. До таких заходів належить впровадження цифрових інструментів управління персоналом, автоматизованих систем підбору, оцінки та розвитку компетенцій співробітників, гейміфікованих платформ мотивації, систем зворотного зв'язку та індивідуальних навчальних траєкторій. Сучасні HR-рішення дозволяють чітко визначати ролі та обов'язки співробітників, оптимізувати робочі процеси, формувати прозорі кар'єрні шляхи, підвищувати залученість і відповідальність працівників, а також зменшувати ризики, пов'язані з втратами ключових кадрів.

Реалізація цих заходів спрямована на формування стабільного, мотивованого та високопрофесійного колективу, здатного ефективно реагувати на зміни ринку та вимоги галузі. Зменшення плинності персоналу дозволить скоротити витрати на найм і адаптацію нових співробітників, оптимізувати кадрові процеси та спрямувати ресурси на розвиток внутрішнього потенціалу підприємства. В умовах ТОВ «Топові», де оперативність, надійність та високий рівень компетенцій персоналу є критично важливими, інтеграція сучасних HR-технологій не лише підвищує ефективність управління, а й зміцнює стратегічні позиції компанії на ринку.

Для кількісної оцінки фінансових втрат, пов'язаних із плинністю персоналу, доцільно застосувати спрощену модель:

$$N_{\text{пр}} = B * Ч_{\text{т}} * N \quad (3.1)$$

де B - середньоденний дохід, який забезпечує один співробітник,

T - середня кількість днів, необхідна для пошуку, найму та адаптації нового працівника,

$Ч_{\text{т}}$ - число працівників, які покинули компанію протягом визначеного

періоду.

Перш за все обчислюємо річний внесок одного співробітника у дохід підприємства. За даними звітності за 2024 рік, чистий дохід компанії становив 365586 тис. грн, а середньоспискова чисельність персоналу – 69 осіб. Таким чином, річний дохід на одного працівника:

$$N_{\text{річ.}} = 365586/69 = 5298,35 \text{ тис. грн на рік.}$$

Для отримання середньоденного доходу ділимо цю суму на кількість робочих днів у році (265):

$$N_{\text{день}} = 5298,35/265 = 19,9 \text{ тис. грн на день.}$$

Ця величина показує потенційні фінансові втрати підприємства через простої та тимчасові перерви в роботі, що виникають при заміні звільнених працівників.

За прогнозами, реалізація заходів програми вдосконалення HR-системи дозволить знизити рівень плинності персоналу на 30%, тобто кількість звільнених скоротиться до 5 осіб. В 2024 році звільнилося 7 осіб.

Виходячи з цього, поточні втрати підприємства через плинність кадрів можна оцінити так:

$$N_{\text{до}} = 19,9 * 10 * 7 = 1393 \text{ тис. грн.}$$

Після впровадження запропонованих заходів втрати зменшаться до:

$$N_{\text{після}} = 19,9 * 10 * 5 = 995 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект від зменшення плинності персоналу визначається різницею між первинними та скоригованими втратами:

$$\text{Ефект} = 1393 - 995 = 398 \text{ тис. грн.}$$

Ці розрахунки наочно демонструють, що інвестиції у модернізацію системи управління персоналом не лише виправдані, а й приносять відчутний фінансовий результат. Економія у 398 тис. грн свідчить про доцільність впровадження сучасних мотиваційних та навчальних практик, одночасно зміцнюючи стабільність колективу та підвищуючи загальну ефективність діяльності компанії.

2. Витрати, пов'язані з недостатнім досвідом і компетенціями нових

працівників.

Ще один помітний економічний наслідок високої плинності кадрів полягає в тому, що нові працівники на старті своєї роботи не досягають ефективності досвідчених колег. Це створює необхідність постійного навчання та наставництва, що тягне додаткові витрати і відображається на фінансовій стійкості компанії.

Для оцінки витрат на навчання можна скористатися формулою:

$$\text{Впідг} = \text{Вод} * \text{Чт} \quad (3.2)$$

де Вод В- середні витрати на навчання одного співробітника, що на ТОВ «Топові» складають приблизно 6500 грн, а Чт - кількість нових працівників, яких потрібно навчити.

До впровадження модернізованої системи мотивації підготовка персоналу коштувала:

$$\text{Впідг. до} = 6,5 * 7 = 45,5 \text{ тис. грн.}$$

Після реалізації заходів із покращення мотиваційної політики та зменшення плинності персоналу (до 6 осіб), витрати на навчання скорочуються до:

$$\text{Впідг. після} = 6,5 * 5 = 32,5 \text{ тис. грн}$$

Різниця у витратах становить 13 тис. грн, що є прямим економічним ефектом від оптимізації кадрової політики. Отже, оптимізація організаційної структури підприємства дозволяє не тільки зменшити втрати, пов'язані зі звільненнями, але й ефективно скоротити витрати на навчання нових співробітників. Заощаджені ресурси можуть бути спрямовані на підвищення кваліфікації та розвиток існуючого персоналу, що додатково зміцнює конкурентні позиції підприємства.

3. Втрати продуктивності праці у період перед звільненням.

У процесі аналізу плинності персоналу важливо враховувати не лише прямі витрати на заміну співробітників, а й менш очевидні фінансові наслідки. Одним із таких є падіння результативності праці працівників, які вже ухвалили

рішення залишити компанію. Досвід показує, що в останні робочі дні мотивація таких працівників значно знижується, вони втрачають концентрацію та не повністю віддаються виконанню службових завдань. Це безпосередньо позначається на економічних результатах діяльності підприємства.

Для кількісної оцінки цих втрат використовується формула:

$$\text{ППУ} = \text{СРВ} * \text{КСП} * \text{Чу} * \text{Чт} \quad (3.3)$$

де СРВ – середньоденний виробіток одного співробітника (19,9 тис. грн),

КСП – коефіцієнт зниження продуктивності перед звільненням (0,97),

Чу – тривалість періоду зниженої ефективності (5 днів),

Чт – кількість працівників, які залишили підприємство протягом року.

До впровадження комплексу заходів з оптимізації HR-політики, коли кількість звільнень становила 7 осіб на рік, розмір втрат обчислювався так:

$$\text{ППУ}_{\text{до}} = 19,9 * 0,97 * 5 * 7 = 675,6 \text{ тис. грн.}$$

Після реалізації нової програми управління персоналом, що дозволила скоротити плинність до 5 співробітників, прогнозовані втрати зменшилися:

$$\text{ППУ}_{\text{після}} = 19,9 * 0,97 * 5 * 5 = 482,57 \text{ тис. грн.}$$

Отже, економія коштів завдяки зниженню рівня плинності та мінімізації негативного впливу демотивації перед звільненням становить:

$$675,6 - 482,57 = 54,02 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, ТОВ «Топові» отримує не лише прямий фінансовий ефект, а й додаткові переваги у вигляді підвищення стабільності колективу та збереження продуктивності праці на належному рівні. Це ще раз доводить, що інвестиції у сучасні HR-технології та вдосконалення системи управління персоналом є стратегічно обґрунтованими.

4. Окремий тип непрямих витрат, що впливають на загальну ефективність діяльності підприємства, пов'язаний із недостатньою

продуктивністю новоприйнятих співробітників під час їхнього адаптаційного періоду. На цьому етапі працівники лише починають освоювати функціональні обов'язки, вивчають внутрішні процеси компанії, беруть участь у навчанні, а отже - ще не демонструють повну віддачу.

Для обчислення таких втрат скористаємося формулою:

$$Пнс = СРВА * Км * ЧС \quad (3.4)$$

СРВА - середній денний виробіток одного працівника (19,9 тис. грн),

Км - коефіцієнт зниження продуктивності в період адаптації (0,95),

ЧС - тривалість адаптації одного працівника (14 днів),

Чт - кількість нових працівників, які потребують адаптації.

До впровадження системи удосконалення управління розвитком персоналу, при плинності кадрів на рівні 7 осіб, втрати від зниженої продуктивності нових працівників становили:

$$Пнсм = 19,9 * 0,95 * 14 * 7 = 1852,59 \text{ тис. грн.}$$

Після реалізації комплексу заходів, спрямованих на зменшення плинності кадрів і покращення процесу адаптації, кількість нових працівників зменшилася до 5 осіб. Отже, прогнозовані втрати становитимуть:

$$Пнсп = 19,9 * 0,95 * 14 * 5 = 1323,35 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект від запроваджених заходів складе:

$$1852,59 - 1323,35 = 529,34 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, реалізація заходів з удосконалення системи управління персоналом та оптимізації організаційної структури дозволить суттєво знизити витрати, пов'язані зі зниженням продуктивності нових співробітників у період їх адаптації.

5. Плинність кадрів зумовлює не лише внутрішні організаційні проблеми, але й тягне за собою прямі фінансові витрати, пов'язані з пошуком, відбором та наймом нових працівників. Ці витрати включають оголошення вакансій, витрати на співбесіди, перевірку кандидатів, супровідні документи та участь працівників кадрової служби в процесі підбору персоналу.

Для розрахунку сумарних витрат, спричинених заміною кадрів,

використовується така формула:

$$R_{\text{пер}} = B_z * Ч_t \quad (3.5)$$

де B_z – загальні витрати на пошук і організацію найму одного працівника за певний період, які на ТОВ «Топові» складають в середньому 7,2 тис. грн;

$Ч_t$ – кількість працівників, що звільнилися за звітний період.

До впровадження заходів кількість звільнень становила 7 осіб. Відповідно, витрати на підбір персоналу складали:

$$R_{\text{перм}} = 7,2 * 7 = 50,4 \text{ тис. грн.}$$

Після реалізації заходів прогнозується скорочення кількості звільнень до 5 осіб. Отже, витрати зменшаться до:

$$R_{\text{перп}} = 7,2 * 5 = 36,0 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект, отриманий від скорочення витрат на пошук і найм нових працівників, становитиме:

$$50,4 - 36,0 = 14,4 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, реалізація програми удосконалення системи управління персоналом та оптимізації організаційної структури дозволить не лише підвищити ефективність кадрової політики, але й досягти конкретної економії коштів підприємства, що підкріплює обґрунтованість запропонованих заходів.

Розрахунок загального очікуваного економічного ефекту від зниження плинності кадрів на підприємстві в результаті впровадження запропонованих заходів представлено в таблиці 3.6.

Таким чином, реалізація комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом та оптимізацію організаційної структури ТОВ «Топові», забезпечить відчутний економічний результат. Загальний прогнозний ефект від зменшення рівня плинності кадрів становитиме понад 1,0 млн грн на рік, що підтвердить фінансову доцільність упровадження сучасних HR-технологій.

У результаті зменшаться втрати, пов'язані з простоем у виробництві,

витратами на пошук і навчання нових працівників, а також знизяться ризики падіння продуктивності як у період адаптації, так і під час завершення трудових відносин. Підприємство отримуватиме не лише прямий фінансовий зиск, а й стратегічну перевагу у вигляді стабільного кадрового складу, підвищеної мотивації та залученості співробітників.

Таблиця 3.6 - Розрахунок прогнозного економічного ефекту ТОВ «Топові» від зниження рівня плинності кадрів внаслідок реалізації запропонованих заходів

Види втрат підприємства	Сума, тис. грн.		Економічний ефект, тис. грн.
	до реалізації запропонованих заходів	після реалізації запропонованих заходів	
1. Втрати внаслідок виникнення перерв у процесі виробництва через звільнення працівників	1393	995,0	398,0
2. Втрати через потребу навчання нових працівників	45,5	32,5	13,0
3. Втрати внаслідок зниження продуктивності праці працівників перед їх вибуттям з підприємства	675,6	482,57	54,02
4. Втрати внаслідок зменшення продуктивності праці під час адаптації нових працівників	1852,59	1323,35	529,34
5. Витрати на здійснення пошуку нового персоналу, що виникають через звільнення кадрів	50,4	36,0	14,4
Всього	4017,09	2869,42	1008,76

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Завдяки цьому ТОВ «Топові» зміцнить свої позиції на конкурентному ринку, підвищить гнучкість у реагуванні на виклики зовнішнього середовища та сформує основу для довгострокового сталого розвитку. Впровадження сучасних HR-інструментів і методів управління персоналом стане не лише засобом скорочення витрат, а й ключовим чинником формування ефективної організаційної культури, яка підтримуватиме інноваційність, командну взаємодію та стратегічну результативність компанії.

Крім економічного ефекту, впровадження заходів з удосконалення

системи управління персоналом матиме значний соціальний вплив. Передусім зменшиться рівень плинності кадрів, що забезпечить стабільність колективу та формування більш згуртованої команди. Працівники отримають чіткіші можливості для професійного та кар'єрного зростання, що сприятиме підвищенню їхньої задоволеності роботою та рівня лояльності до компанії.

Завдяки розвитку системи навчання й адаптації нових співробітників зменшиться період їх професійної інтеграції, а отже, підвищиться ефективність роботи вже на початкових етапах. Водночас упровадження нематеріальних методів мотивації, таких як програми наставництва, корпоративні заходи чи можливості дистанційної роботи, створить комфортніше та гнучкіше робоче середовище.

У результаті компанія отримає не лише більш стійкі фінансові показники, а й зміцнить репутацію відповідального роботодавця, здатного забезпечити співробітникам умови для професійного розвитку, стабільності та високої якості трудового життя. Це стане основою для формування довгострокових відносин між персоналом і підприємством, що особливо важливо в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці.

Впровадження запропонованих заходів забезпечить не лише зростання фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Топові», а й позитивно позначиться на корпоративному середовищі, рівні мотивації співробітників та загальній соціально-психологічній атмосфері в колективі. Очікувані зміни у сфері соціального впливу доцільно розглядати у трьох площинах: на рівні підприємства в цілому, на рівні окремих працівників та на рівні управлінської ланки (рис. 3.2).

Очікувані соціально-психологічні наслідки впровадження сучасних технологій управління персоналом у ТОВ «Топові» мають позитивний і комплексний характер. Насамперед прогнозується посилення корпоративної єдності, адже цифровізація HR-процесів, автоматизація підбору та адаптації кадрів, а також розвиток внутрішніх комунікацій сприятимуть створенню ціннісно орієнтованого середовища, де взаємоповага та командна співпраця

формуватимуть основу колективної взаємодії. Це дасть змогу зміцнити внутрішню згуртованість і підвищити відданість спільним цілям компанії.



Рисунок 3.2 - Соціальна ефективність запропонованих заходів для ТОВ «Топові»

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Реалізація заходів, спрямованих на використання HR-аналітики, цифрових інструментів мотивації та внутрішніх гейміфікованих платформ, очікувано зменшить плинність кадрів. Підвищення рівня задоволеності умовами праці, можливостями професійного розвитку й кар'єрного зростання сприятиме збереженню кваліфікованих спеціалістів, що, своєю чергою, дозволить уникати додаткових витрат на рекрутинг і адаптацію нових співробітників.

Важливим соціально-психологічним наслідком стане зростання

ефективності управління персоналом. Систематичне використання цифрового зворотного зв'язку, онлайн-опитувань і чат-ботів для підтримки комунікацій надасть керівництву можливість оперативно реагувати на потреби працівників, своєчасно виявляти проблеми та приймати більш зважені управлінські рішення. Це дозволить сформувати стабільну, відкриту й адаптивну організаційну культуру.

Для співробітників ТОВ «Топові» особливо відчутним стане підвищення рівня залученості та мотивації. Використання цифрових платформ навчання, інтерактивних курсів і систем сертифікації стимулюватиме розвиток компетенцій, формуватиме впевненість у власних силах і відчуття цінності внеску кожного працівника. Крім того, прозорість кар'єрних траєкторій та можливість участі у внутрішніх проєктах сприятимуть формуванню почуття причетності до стратегічного розвитку компанії.

Впровадження гейміфікованих інструментів мотивації та внутрішніх бонусних систем позитивно позначиться на емоційному стані колективу. Такі інноваційні підходи допоможуть зменшити рівень стресу, запобігти професійному вигоранню та підтримати баланс між робочим навантаженням і психологічним комфортом.

Отже, реалізація запропонованих HR-технологій у ТОВ «Топові» сприятиме формуванню сучасної організаційної структури, де кадровий потенціал використовується максимально ефективно. Позитивні соціально-психологічні наслідки – підвищення задоволеності роботою, зміцнення корпоративної культури, зниження плинності кадрів і посилення лояльності – забезпечать підприємству стійкість, конкурентні переваги та стратегічний розвиток навіть в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

У розділі обґрунтовано напрями вдосконалення організаційної структури ТОВ «Топові» на основі сучасних підходів до управління та HR-

технологій. Запропоновані заходи передбачають формалізацію управлінських процесів, узгодження організаційної структури зі стратегічними цілями, автоматизацію управління, створення Стратегічного комітету, удосконалення внутрішніх комунікацій та впровадження системи оцінки ефективності. Реалізація цих рішень забезпечить підвищення прозорості управління, зменшення дублювання функцій, раціональніше використання ресурсів і зростання результативності діяльності підприємства.

Запровадження сучасних HR-технологій охоплює цифровізацію рекрутингу, розвиток систем мотивації, навчання, адаптації персоналу та використання HR-аналітики. Запропоновані інструменти дозволять підвищити швидкість кадрових процесів, об'єктивність управлінських рішень, рівень залученості працівників і якість розвитку людського капіталу.

Загалом упровадження рекомендованих заходів створює цілісну, гнучку та інноваційну систему управління персоналом ТОВ «Топові», що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню плинності кадрів і формуванню стійких передумов для його довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ

Еволюція системи управління персоналом у менеджменті підприємства пройшла шлях від суто адміністративно-облікових функцій до комплексної стратегічної діяльності, спрямованої на розвиток людського потенціалу та формування конкурентних переваг. Якщо на початкових етапах персонал розглядався лише як допоміжний ресурс виробництва, то сучасна концепція HRM визнає його ключовим чинником інноваційності, гнучкості та стійкості підприємства. Управління персоналом у сучасних умовах інтегрується у загальну систему менеджменту, охоплюючи економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи впливу. Саме баланс цих підходів дозволяє досягати гармонії між цілями організації та інтересами її працівників. Управління персоналом сьогодні виступає не лише функціональною складовою управління, а й стратегічним інструментом розвитку, який забезпечує ефективне використання людського капіталу, формує організаційну культуру та створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Організаційна структура підприємства постає не лише як формальна схема розподілу функцій та повноважень, а й як фундаментальна умова ефективності сучасного HR-менеджменту. Вона визначає логіку взаємодії між працівниками та підрозділами, забезпечує упорядкованість управлінських процесів і створює основу для реалізації кадрової політики. Аналіз наукових підходів показує, що організаційна структура є багатовимірним явищем, у якому поєднуються ієрархічні відносини, система комунікацій та механізми координації діяльності. Її якісні характеристики – системність, упорядкованість, взаємозалежність елементів та гнучкість – безпосередньо впливають на рівень ефективності управління персоналом. Вибір типу структури та її адаптивність визначають можливості підприємства щодо впровадження сучасних HR-технологій, зокрема цифровізації процесів підбору й навчання, розвитку кадрового потенціалу, підвищення мотивації та

залученості працівників. Належним чином організована структура стає платформою для гармонізації стратегічних цілей із щоденною діяльністю персоналу та формування стійких конкурентних переваг. Організаційна структура підприємства є не лише результатом ефективного HR-менеджменту, але й його визначальною умовою. Вона забезпечує баланс між централізацією та гнучкістю управлінських рішень, сприяє розвитку кадрового потенціалу й дозволяє адаптуватися до викликів сучасного ринкового середовища.

Сучасні технології управління персоналом виступають не лише інструментом автоматизації кадрових процесів, а й стратегічним чинником розвитку підприємства. Їх застосування дозволяє гармонізувати HR-процеси зі стратегічними цілями організації, забезпечує прозорість, гнучкість і адаптивність організаційної структури. Завдяки впровадженню HRIS-систем, платформ для підбору та адаптації, інструментів навчання, розвитку та оцінювання персоналу створюються умови для формування кадрового резерву, посилення мотиваційних механізмів і підтримки високої продуктивності працівників. Це, у свою чергу, сприяє зниженню адміністративних витрат, підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень та збереженню конкурентних переваг на ринку. Сучасні HR-технології стають ключовим драйвером організаційних змін, забезпечуючи підприємству можливість швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища, розвивати людський капітал та зміцнювати стратегічні позиції у довгостроковій перспективі.

ТОВ «Топові» є динамічно розвиваючимся підприємством із чіткою стратегією орієнтації на високоякісну продукцію, ефективний сервіс та партнерські відносини. Використання лінійно-функціональної організаційної структури забезпечує узгодженість управлінських процесів, оптимальний розподіл функцій між підрозділами та підвищення ефективності діяльності. Аналіз фінансово-господарських показників за 2022–2024 роки демонструє стабільне зростання доходів, позитивну динаміку фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку, а також поступове відновлення рентабельності. Це свідчить про ефективну адаптацію підприємства до

складних умов воєнного часу, активне розширення ринкових можливостей та успішну стабілізацію фінансової діяльності.

Аналіз кадрового забезпечення та організаційної структури ТОВ «Топові» свідчить про те, що підприємство має стабільний кадровий потенціал із домінуванням основних робітників, що відповідає виробничій спрямованості діяльності. Водночас чисельність фахівців та управлінського персоналу коливається, що свідчить про пошук оптимальної моделі організації управлінської діяльності. Діюча лінійно-функціональна структура управління забезпечує поєднання принципу єдиначальності з розподілом функцій між підрозділами, що сприяє узгодженості управлінських рішень і контролю за виконанням завдань. Проте аналіз показників ефективності структури (коефіцієнти сумісності зв'язків, дублювання функцій, керованості та ефективності апарату управління) вказує на наявність проблем у комунікації між підрозділами, перевантаження керівного складу та недостатньої інтеграції організаційної структури в загальну стратегію підприємства. Організаційна структура ТОВ «Топові» забезпечує базову функціональність управління та стабільність кадрового складу, проте потребує вдосконалення у напрямках покращення внутрішніх зв'язків, розподілу функцій, запровадження стратегічного планування та підвищення гнучкості структури. Удосконалення цих аспектів сприятиме зниженню витрат, підвищенню ефективності управління та забезпеченню перспективного зростання доходів і конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Топові» свідчить про наявність комплексного підходу до роботи з людськими ресурсами, що включає підбір, адаптацію, навчання, мотивацію та розвиток співробітників. Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці, стабілізація кадрового складу та підвищення ефективності використання робочого часу протягом 2022–2024 років. Застосування матеріальних та нематеріальних методів стимулювання, адаптаційних програм для нових працівників і системи кар'єрного просування сприяє розвитку компетентності персоналу та

зміцненню корпоративної культури. Водночас виявлено низку проблем і недоліків у формуванні організаційної структури та управлінні персоналом. До них належать недостатньо чіткий розподіл функцій та обов'язків між підрозділами, надмірне навантаження середніх і вищих керівників, низька гнучкість і обмежена здатність структури адаптуватися до змін, відсутність формалізованого стратегічного планування та слабка внутрішня комунікація. Крім того, недостатньо використовується кадровий резерв, що обмежує можливості внутрішнього розвитку співробітників і підвищення лояльності.

Запропоновано комплекс заходів для оптимізації організаційної структури ТОВ «Топові», серед яких: формалізація управлінських процесів та посадових інструкцій, розробка «Стратегії розвитку» на 2026–2027 роки, автоматизація управлінських процесів за допомогою сучасних інформаційних систем (BAS), впровадження комплексної системи оцінки ефективності організаційної структури, створення Стратегічного комітету для координації та моніторингу стратегічних рішень, а також покращення внутрішньоорганізаційної комунікації через цифрові платформи та регулярні наради. Ці заходи спрямовані на підвищення ефективності управління, прозорості процесів, зменшення дублювання функцій та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Для підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Топові» запропоновано впровадження сучасних HR-технологій, серед яких: цифровізація рекрутингу та автоматизація підбору персоналу (ATS, онлайн-тестування, мобільний додаток для кандидатів), інтеграція систем мотивації та гейміфікованих порталів, впровадження корпоративних онлайн-платформ для навчання та менторства, цифрові програми адаптації нових співробітників, застосування HR-аналітики та KPI для оцінки результативності, а також автоматизація внутрішніх HR-процесів і документообігу через чат-боти та електронні системи. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню продуктивності, мотивації та залученості персоналу, швидшій адаптації новачків, оптимізації управлінських рішень і загальному зміцненню

конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження запропонованих заходів з модернізації системи управління персоналом ТОВ «Топові» дозволить суттєво знизити плинність кадрів, оптимізувати витрати на підбір і навчання нових співробітників, а також зменшити втрати продуктивності як у період адаптації, так і перед звільненням. Загальний економічний ефект від реалізації заходів становить понад 1 млн грн на рік, що підтверджує фінансову доцільність модернізації HR-процесів. Крім фінансових вигод, очікуються значні соціально-психологічні переваги: підвищення мотивації та залученості персоналу, зміцнення корпоративної культури, прозорість кар'єрних траєкторій, скорочення стресу та профвігорання, формування більш згуртованого і стабільного колективу. Таким чином, інтеграція сучасних HR-технологій забезпечить стратегічну стійкість підприємства, підвищить ефективність управління та сприятиме довгостроковому розвитку компанії навіть в умовах динамічного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
2. Ваганова І.М. Управлінські аспекти організації праці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Сер.: Юриспруденція. 2021. – Вип. № 49. С. 117-120. DOI: 10.32841/2307-1745.2021.49.25.
3. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони*. Сер. Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 72-78.
4. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В. А., Конопко А. Ю.. Розвиток сучасних HR технологій як ключового елементу у системі управління персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. №56.
5. Величко, Я. І., Гетьман, О. О. оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*, (43), 2024. С.88. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.88>
6. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 33-42.
7. Герасименко О.О., Герасименко Г.В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. *Проблеми економіки*. № 3 (41), 2019 р. С. 91-99.
8. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
9. Головні зміни: управління персоналом у світі коронакризи URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/trendi-upravlinnya-personalom-v-koronakrizu-doslidzhennya-deloitte-ostanni-novini-50109720.html>
10. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства:

теоретичний аспект. *Молодий вчений*, № 12 (124), 2023, С.163-167.
<https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>

11. Гресь Г. Підхід до впровадження гнучких організаційних структур. *Економіка та суспільство*, 2021. (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-61>

12. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск № 17. С. 216–224.

13. Дашко І. М., Крилов Д. В., Сєрова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.

14. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747>

15. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.

16. Завербний А. С., Ільницький В. С. Вплив організаційних структур управління на ефективність використання гнучких методологій управління проектами при виробництві технологічних продуктів. *Modern Economics*. 2020. № 23(2020). С. 69-73.

17. Зайченко К.С. Методи і моделі формування організаційної структури інноваційно - активного малого підприємства: сутність та практичне значення. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 135-140.

18. Квілінський О.С. Організаційне забезпечення управління розвитком промислового підприємства на прикладі діючої організаційної структури управління. *Науковий погляд: економіка та управління*, №2 (68) 2020. С.134-137.

19. Кістерський Л., Пузанов І., Липова Т.. Міжнародний маркетинг і фінанси для малого та середнього бізнесу: методологія та практика. *Prague*,

20. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2018. № 1 (15). С. 6–34.

21. Кошій О.В. Оптимізація організаційних структур вітчизняних підприємств. *Економічний форум*, 2021. 1(4), 70-78.
<https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-10>

22. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №3. С.199-205.

23. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19, вип. 2. С. 308-327.

24. Леонов О.О., Леонова Т.М. Теорія організацій та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. №54. DOI: 10.32782/25240072/2023-54-4

25. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*, № 52. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>

26. Морозова М.Е. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.

27. Офіційний сайт ТОВ «_____»

28. Прудникова І.М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла ТуганБарановського*. Серія «Економічні науки» 2023. 4 (60). С.102–108.

29. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8), С. 88–92.

30. Рудь К.М. Гносеологія організаційних структур та основи їх проектування. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, №44 (2024), С.155-163 DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-24)
31. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.
32. Солоненко Ю., Куца Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. № 4(44). С. 136–145. URL: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.136145](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.136145)
33. Федорук О. Особливості організаційної структури сучасного підприємства: порівняльний аспект. *Агора. Журнал соціальних наук*. 2023. Вип. 1, № 2. С. 17–26. <https://doi.org/10.25264/2786-9202/1.2-17-26>
34. Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами 23-24 вересня 2021 року / ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В.Г. Воронкова. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 706 с.
35. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*, 2018 № 4(15). С.225-228.
36. Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Білінська О.П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>
37. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л.. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, №48, 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
38. Boxall, P. F. The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm. *Human Resource Management Journal*. 2024. Vol. 6. № 3. Pp. 59–75.
39. Devaney Erik (2022). 9 Types of Organizational Structure Every Company Should Consider. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/team->

structure-diagrams

40. Fredmann Max (2023). Types of Organizational Structures to Consider for Your Business. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/15798-types-of-organizational-structures.html>
41. Kenton Will (2022). Organizational Structure for Companies With Examples and Benefits. URL: <https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-structure.asp>
42. Lengnick-Hall, C. A. (2018) Interactive human resource management and Strategic Planning. New York : Quorum Books, Pp. 196.
43. Organ C., Bottorff C. (2024) 7 Organizational Structure Types (With Examples). URL: <https://bit.ly/3X0rwkg>.
44. Organizational Structure for Companies With Examples and Benefits (2024). UR: <https://bit.ly/4k4w6Yz>
45. Rapp T.L., Zagenczyk T.J., Davis W.D., Carsten M., Gilson L.L. (2024). The Group & Organization Management 2024 Special Conceptual Issue: Applying New Perspectives to Advance our Understanding of Traditional Organizational Relationships. Group & Organization Management, 49(2), 251-258. DOI: 10.1177/10596011241239465.
46. Richard H. Euro Managers & Martians / H. Richard. Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2020. 264 p.
47. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. 2019. № 2 (25). C. 175-184.

ДОДАТКИ

