

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Розробка управлінських рішень щодо оптимізації організаційної структури і чисельності персоналу ТОВ «Капіталпромресурс»»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512–уп
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Науменко Є.В.

Керівник к.е.н., доцент

Калюжна Ю.В.

Рецензент декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н.,
професор

Корольков В.В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов
« ____ » _____ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Науменко Євгену Валентиновичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Розробка управлінських рішень щодо оптимізації організаційної структури і чисельності персоналу ТОВ «Капіталпромресурс»»

керівник роботи Калюжна Юлія Вікторівна, к.е.н., доцент _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446–с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань кадрової політики, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати діяльності ТОВ «Капіталпромресурс».

4. Зміст розрахунково–пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність теоретичних основ формування кадрової політики надати оцінку продуктивності кадрової політики досліджуваного підприємства, розглянути особливості господарської діяльності виробничого підприємства ТОВ «Капіталпромресурс», розглянути методи оцінки ефективності кадрової політики, оцінити організаційну характеристику та фінансово–економічну діяльність підприємства ТОВ «Капіталпромресурс», розкрити заходи щодо забезпечення ефективного функціонування кадрової політики на ТОВ «Капіталпромресурс», оцінити ефективність запропонованого економічного проекту, з урахуванням підвищення кадрового потенціалу для досліджуваного підприємства, сформулювати методичні підходи щодо оцінки кадрової політики для ТОВ «Капіталпромресурс», розглянути пропозиції, щодо реалізації ефективної кадрової політики для досліджуваного підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 19 рис., 6 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Калюжна Ю.В., доцент	12.08.2023	12.08.2023
2	Калюжна Ю.В., доцент	11.09.2023	11.09.2023
3	Калюжна Ю.В., доцент	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

Є.В. Науменко _____
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Калюжна Ю.В. _____
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Бехтер Л.А. _____
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 101 с., 19 рис., 6 табл., 50 джерел, 1 додаток.

Об'єктом дослідження є комбінат ТОВ «Капіталпромресурс».

Предметом дослідження є оптимізація організаційної структури і чисельності персоналу ТОВ «Капіталпромресурс».

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні основних напрямків оптимізації організаційної структури і чисельності персоналу ТОВ «Капіталпромресурс».

Відповідно до поставленої мети в роботі поставлено такі завдання:

- Досліджено основи організаційної структури підприємства
- Проаналізовано стилі та методи управління чисельністю персоналу
- Виявлено основні проблеми організаційної структури підприємства
- Проаналізована організаційно–фінансова характеристика компанії ТОВ «Капіталпромресурс»
- Проведено аналіз організаційної структури та чисельності персоналу ТОВ «Капіталпромресурс»
- Виявлені проблемні аспекти управління персоналом у ТОВ «Капіталпромресурс»
- Запропоновано пропозиції щодо оптимізації організаційної структури
- Проведена розробка стратегій оптимізації чисельності персоналу
- Наведено очікувані результати та рекомендації щодо оптимізації чисельності персоналу

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні елементів стратегії оптимізації організаційної структури підприємства, яка, на відміну від існуючих, базується на аналізі патологій в управлінні персоналом.

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ,
HR, УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПРОМИСЛОВІ ПІДПРИЄМСТВА,
СІЛЬГОСПВИРОБНИЦТВО, СВІТОВІ РИНКИ, АНАЛІЗ, ЕКОНОМІЧНИЙ
АНАЛІЗ.

SUMMARY

Master's qualification work: 101 pages, 6 pictures, 6 Tables, 50 sources, application.

The object of the study is the plant "Kapitalpromresurs" LLC.

The subject of the study is the optimization of the organizational structure and number of personnel of LLC "Kapitalpromresurs".

The purpose of the qualification work is to determine the main directions of optimization of the organizational structure and number of personnel of LLC "Kapitalpromresurs".

- Scientific results obtained during the study include:
 - The basics of the enterprise's organizational structure were studied
 - Styles and methods of personnel management were analyzed
 - The main problems of the organizational structure of the enterprise were identified
 - Analyzed organizational and financial characteristics of Kapitalpromresurs LLC
 - An analysis of the organizational structure and number of personnel of Kapitalpromresurs LLC was carried out
 - Identified problematic aspects of personnel management in Kapitalpromresurs LLC
 - Proposals for optimizing the organizational structure are offered
 - Strategies for optimizing the number of personnel were developed
 - Expected results and recommendations for optimizing the number of personnel are given
- Research methods: theoretical generalization, logical generalization, comparative analysis, economic analysis, and others.

The scientific novelty of the study is to improve the elements of the strategy for optimizing the organizational structure of an enterprise, which, unlike the

existing ones, is based on the analysis of pathologies in personnel management. The results of the research can be implemented in the process of forming the strategy of «Kapitalpromresurs» LLC, in particular, the development strategy for a certain period.

MANAGEMENT STRATEGY, PERSONNEL MANAGEMENT METHODS, HR, MANAGEMENT ACTIVITY, INDUSTRIAL ENTERPRISES, AGRICULTURAL PRODUCTION, WORLD MARKETS, ANALYSIS, ECONOMIC ANALYSIS.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТРУКТУРОЮ ТА ЧИСЕЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ	12
1.1. Основи організаційної структури підприємства.....	12
1.2. Стили та методи управління чисельністю персоналу.....	20
1.3. Основні проблеми організаційної структури підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КАПІТАЛПРОМРЕСУРС»	37
2.1. Організаційно–фінансова характеристика компанії ТОВ «Капіталпромресурс».....	37
2.2. Аналіз організаційної структури та чисельності персоналу ТОВ «Капіталпромресурс».....	44
2.3. Виявлення проблемних аспектів управління персоналом у ТОВ «Капіталпромресурс».....	53
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РІШЕНЬ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ТА ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	60
3.1. Пропозиції щодо оптимізації організаційної структури.....	60
3.2. Розробка стратегій оптимізації чисельності персоналу.....	67
3.3. Очікувані результати та рекомендації щодо оптимізації чисельності персоналу.....	73
Висновки до розділу 3.....	90
Висновки.....	91
Список використаних джерел.....	94
Додаток А.....	99

ВСТУП

Сучасний світ бізнесу стикається з постійними та стрімкими змінами, викликаними як глобальними тенденціями, так і внутрішніми факторами, що вимагають постійного аналізу та адаптації стратегій управління. Одним із ключових аспектів успішної діяльності сучасних підприємств є оптимізація організаційної структури та чисельності персоналу. Зокрема, ТОВ "Капіталпромресурс", у своєму стрімкому розвитку та прагненні до посилення конкурентних позицій, стикається з необхідністю вдосконалення управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію структури та ефективного використання людських ресурсів.

Потреба в постійній адаптації організаційних структур та персоналу обумовлена сучасними викликами ринкової конкуренції, змінами технологій, вимогами споживачів та соціально–економічними трансформаціями. У світлі цих викликів, ТОВ "Капіталпромресурс" стоїть перед завданням оптимізації своєї організаційної структури та ефективного управління персоналом для досягнення стратегічних цілей.

Дослідження організаційної структури є ключовим аспектом стратегічного управління підприємством. Варіативність бізнес–моделей, методів роботи та розвитку продукції вимагають від підприємства постійного аналізу та оптимізації структурних рішень. Ідентифікація оптимальної організаційної структури, що відповідає специфіці бізнесу, може забезпечити ефективність внутрішніх процесів, покращення комунікації та розвиток потенціалу кожного працівника.

Разом з тим, управління чисельністю персоналу є вирішальним аспектом стратегічного управління. Необхідність оптимізації кількості працівників в контексті ринкових умов, які змінюються, підвищення продуктивності та забезпечення оптимального співвідношення між кількістю та якістю робочої сили вимагають комплексного підходу.

У контексті змін, які швидко відбуваються в сучасному бізнес–середовищі, дослідження, спрямоване на вдосконалення управлінських рішень стосовно організаційної структури та чисельності персоналу, стає необхідним елементом стратегії розвитку підприємства.

Мета даної магістерської роботи полягає у вивченні, аналізі та розробці стратегічних управлінських рішень для оптимізації організаційної структури та чисельності персоналу ТОВ "Капіталпромресурс".

Робота спрямована на визначення ключових аспектів, які впливають на ефективність управління організаційною структурою та персоналом, а також розробку пропозицій щодо оптимальних шляхів покращення цих процесів.

Актуальність обраної теми визначається необхідністю адаптації бізнесу до швидкозмінюваних умов ринку, де ефективність управління людськими ресурсами та структурними рішеннями стає ключовим фактором успіху та конкурентоспроможності підприємства.

У процесі дослідження будуть використані теоретичні та практичні методи аналізу, які дозволять докладно проаналізувати поточний стан управління організаційною структурою та чисельністю персоналу ТОВ "Капіталпромресурс", а також висвітлити можливі стратегії для оптимізації цих процесів.

Результати цього дослідження сприятимуть удосконаленню стратегій управління людськими ресурсами та організаційної структури, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стабільності підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні основних напрямків оптимізації організаційної структури і чисельності персоналу ТОВ «Капіталпромресурс».

Для досягнення поставленої мети необхідно було виконати такі завдання:

- Досліджено основи організаційної структури підприємства

- Проаналізовано стилі та методи управління чисельністю персоналу
- Виявлено основні проблеми організаційної структури підприємства
- Проаналізована організаційно–фінансова характеристика компанії ТОВ «Капіталпромресурс»
- Проведено аналіз організаційної структури та чисельності персоналу ТОВ «Капіталпромресурс»
- Виявлені проблемні аспекти управління персоналом у ТОВ «Капіталпромресурс»
- Запропоновано пропозиції щодо оптимізації організаційної структури
- Проведена розробка стратегій оптимізації чисельності персоналу
- Наведено очікувані результати та рекомендації щодо оптимізації чисельності персоналу

Об'єктом дослідження є комбінат ТОВ «Капіталпромресурс».

Предметом дослідження є оптимізація організаційної структури і чисельності персоналу ТОВ «Капіталпромресурс»».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є роботи вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі управління персоналом. У роботі використано методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладення послідовності положень кваліфікаційної роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів оцінки управлінської діяльності; статистичного аналізу, порівняння, зведення – при оцінюванні збутової діяльності та управлінських особливостей ; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо стратегії підприємства ; критичного аналізу й узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів і формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистичні дані підприємства ТОВ «Капіталпромресурс», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів визначається такими основними положеннями:

удосконалено:

– елементи стратегії оптимізації організаційної структури підприємства, яка, на відміну від існуючих, базується на аналізі патологій в управлінні персоналом.

Практична значущість роботи полягає у тому, що розроблені рекомендації дають можливість HR-службі та керівництву підприємства отримати достовірну та якісну інформацію про реальні можливості підприємства ТОВ «Капіталпромресурс» та підвищити ефективність управлінської діяльності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19» (Запоріжжя, 2023).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця: 1 стаття за матеріалами наукових конференцій

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТРУКТУРОЮ ТА ЧИСЕЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Основи організаційної структури підприємства

Управлінська структура описує формат і конструкцію організаційної сутності, засоби її внутрішнього упорядкування та взаємозв'язки між її компонентами (схему розташування, ієрархічність різних відділів), що дозволяють виконувати необхідні управлінські функції. Така структура забезпечує консистенцію та міцність управлінської системи, зберігаючи її особливості під час зміни зовнішніх або внутрішніх умов. Управлінська структура компанії віддзеркалює управлінські відносини, які природно формуються в межах даної виробничої системи [1]. Виробничі системи мають ієрархічний вигляд з вертикальним розподілом функцій, обов'язків, прав та відповідальності у межах управлінської структури (персоналу) (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Організаційна структура підприємства (складено автором)

Поняттєвий апарат управління все ще не має чіткої форми, що дозволяє однозначно визначати організаційну структуру підприємства. Різноманіття дефініцій частково пояснюється абстрактністю таких понять, як система, структура, організація, а також складнощами в окремленні об'єкта управління від управлінської системи. Організаційна структура компанії є синтезом структури виробництва та управління, який неможливий без цієї єдності.

Створена з метою управління спільною діяльністю багатьох співробітників, виробнича організація безпосередньо формує основу управлінської системи: обрана модель організаційно–виробничої структури становить основу початкової схеми управлінської структури.

Концепція організації елементів підприємства як системи полягає у їх структурному оформленні. Структура будь–якої компанії представляє упорядковане розташування її компонентів і форму їх взаємодії, перетворюючи активну структуру на систему. Структуризація завжди застосовується до систем, які вивчаються та керуються суб'єктом управління. Структура системи управління, яка також підлягає структуризації, включає взаємозв'язок та взаємодію між керівними та керованими підсистемами, кожна з яких має свою організаційну схему та форму взаємодії елементів. Наприклад, структура керівної підсистеми може включати функціонально окремі одиниці управлінського апарату (відділ, лабораторія, бюро), які формують ланки управлінського ланцюга. Відповідне об'єднання цих ланок, засноване на принципах функціонального розподілу, утворює горизонтальні рівні управління[2].

Організаційна структура є ключовою для управління різними видами діяльності компанії, а аналіз переваг та недоліків різних підходів до створення управлінської системи дозволяє зробити правильний вибір конкретної організаційної структури, з урахуванням умов ринку та стратегії підприємства. Залежно від умов діяльності компанії, що можуть бути стабільними чи змінними, ефективними виявляються два типи організаційної структури: традиційна механістична та органічна, орієнтована на ринок (рис.1.2).

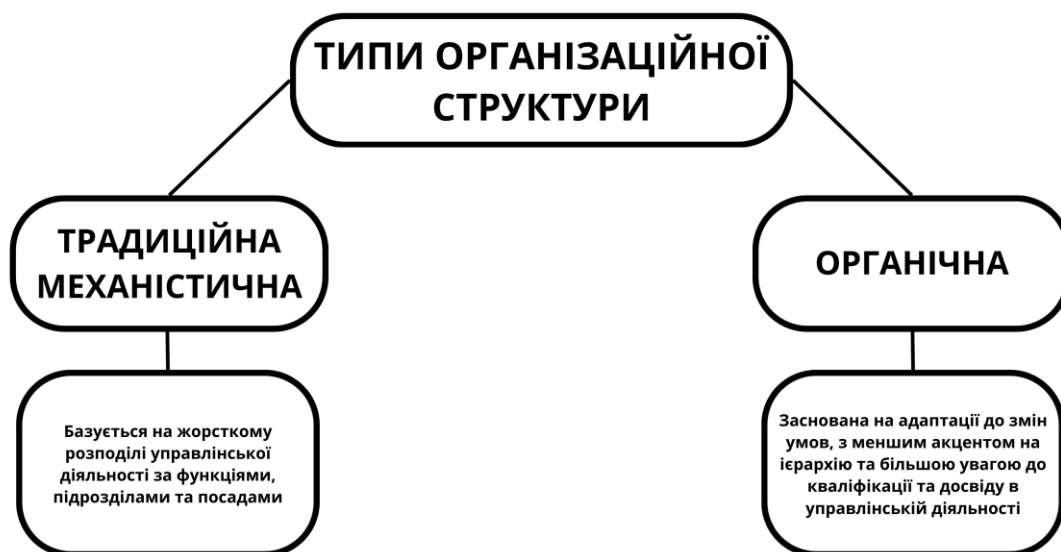


Рисунок 1.2 – Типи організаційної структури (складено автором)

Традиційна структура базується на жорсткому розподілі управлінської діяльності за функціями, підрозділами та посадами. Вона включає строге дотримання ієрархічної субординації та акцентує увагу на повноваженнях та відповідальності посад, а не на кваліфікації та досвіді персоналу.

Навпаки, органічна модель структури заснована на адаптації до змін умов, з меншим акцентом на ієрархію та більшою увагою до кваліфікації та досвіду в управлінській діяльності. Вона охарактеризована гнучкістю владних структур, комунікацій та прийняття рішень.

З розвитком ринкових відносин зростає популярність "органічних" структур, оскільки вони краще адаптуються до нестабільних умов діяльності фірм, компаній та галузей, адекватно реагуючи на зміни ринкового середовища. Особливо це актуально при переході до ринкової економіки, де нестабільність поширюється різноманітно в різних секторах і регіонах, а також в різних аспектах управління. У результаті організаційні структури підприємств та фірм продовжують еволюціонувати, відповідаючи на зміни стратегії, які розробляються з урахуванням зовнішніх та внутрішніх змін у бізнес-середовищі.

Традиційні виробничі структури включають лінійні, функціональні та змішані форми управління. Однак, вони часто стикаються з проблемою, коли кожна спеціалізована одиниця фокусується лише на своїй функції, ігноруючи загальну ціль підприємства.

Ефективність підприємницької та управлінської діяльності значною мірою залежить від вибору організаційної структури, яка найкраще відповідає потребам господарської діяльності та цілям компанії.

Організаційна структура виступає як метод і форма об'єднання людей для досягнення спільної мети виробництва та управління. Вона містить як виробничу, так і управлінську складові, забезпечуючи інтеграцію всіх елементів, стабільність та ефективність бізнесу. Документальне відображення організаційної структури здійснюється через графічні схеми, штатні розклади, положення про підрозділи та посадові інструкції.

У сучасній літературі організаційна структура визначається як набір формальних правил, встановлених менеджерами для розподілу праці, встановлення контролю та координації всіх функцій, що забезпечують діяльність організації як єдиного цілого. Для аналізу різних видів організаційних структур менеджери використовують структурні схеми, які демонструють розподіл співробітників, обов'язків та лінії комунікації.

Організаційна структура дозволяє співробітникам усвідомити своє місце в організації та сприяє їх злагодженій співпраці для досягнення загальних цілей компанії. Вона також є необхідною для переходу від стратегічного планування до практичної діяльності, забезпечуючи координацію роботи всіх співробітників і втілення планів у життя.

Серед основних характеристик організаційної структури – кількість рівнів управління, ієрархічність, чіткість визначення функцій, повноважень і відповідальності, а також горизонтальна і вертикальна інтеграція в системі управління. Якість структури оцінюється за такими параметрами, як надійність, організованість, швидкість прийняття і виконання рішень.

Оцінка раціональності організаційної структури ґрунтується на таких критеріях, як відповідність між обсягом управлінських завдань та кількістю виконавців, оптимальне поєднання централізації і децентралізації, відсутність дублювання функцій та ефективність управлінських процесів.

Попри спільні характеристики, різні організації мають свої унікальні особливості. При проектуванні організації важливо враховувати ці відмінності, що можуть включати розмір організації, галузеву специфіку, географічне розташування та типи взаємодій з іншими організаціями. Вибір організаційної структури має відповідати метам і завданням бізнесу, а також забезпечувати ефективну взаємодію з зовнішнім середовищем і оптимальне використання ресурсів.

Проектування організаційної структури повинно базуватися на стратегічних планах організації, враховуючи, що зміни в стратегії можуть вимагати відповідних змін у структурі. Це підкреслює важливість гнучкості та адаптивності структур до змінних умов діяльності і вимог ринку. Важливим аспектом є також здатність організаційної структури пристосовуватися до рухливості бізнес-цілей, забезпечуючи ефективність у різних умовах.

При цьому, необхідно враховувати, що зміни у стратегічних напрямках можуть потребувати переосмислення існуючої структури. Така прогнозованість і готовність до адаптації дозволяють забезпечити відповідність організаційної структури до поточних і майбутніх цілей підприємства. В цьому контексті, організаційна структура сама стає об'єктом управління, яке має за мету досягнення і підтримку відповідності структури до стратегічних цілей організації.

Крім того, досягнення мети може вимагати змін у витратах, часових рамках та інших ресурсах, що також впливає на ефективність організаційної структури. Остаточне формулювання мети часто відбувається після розробки стратегії та бюджету, що дозволяє оцінити реальну досяжність цілей. Це підкреслює важливість чіткого розуміння мети та стратегії для ефективності структури, її функціонування та результативності.

Формальна організація, як система координованих дій, залежить від здатності індивідів спілкуватися, бажання співпрацювати та стремління досягти спільної мети. Вона об'єднує такі елементи, як мета, комунікаційна спроможність, особисте бажання до співпраці, а також ефективність і продуктивність.

Оформлення формальної організаційної структури включає розробку менеджерами офіційного плану діяльності, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей організації [3]. Це передбачає формування вертикальної структури (визначення робочих місць під конкретні функції), ієрархію підрозділів (групування робочих місць за відділами) та горизонтальну структуру (координацію функцій для єдності діяльності).

В загальному вигляді, формування організаційної структури управління – це процес, який включає визначення та закріплення різних функцій, прав, і відповідальностей серед персоналу компанії. Цей процес можна розділити на декілька ключових етапів.

Перший етап полягає в аналізі характеру виконуваної роботи та існуючої управлінської структури. Це включає розподіл організації на ключові блоки, відповідні основним напрямкам діяльності, визначення конкретних завдань, розрахунок обсягу робіт, ідентифікацію непотрібної роботи та дублювання, розроблення самого процесу діяльності та його перевірку.

Другий етап – це організаційне проектування. На цьому етапі визначаються цілі організації, взаємозв'язок і підпорядкованість підрозділів, система лінійних і організаційних відносин, кількість та склад працівників, розподіл повноважень і відповідальності, а також процедури прийняття рішень та обробки інформації.

Організаційна структура підприємства розробляється на основі його виробничої конструкції, включаючи управлінські органи, цехи та відділи. Ця структура управління створюється для визначення ієрархії та взаємозв'язків між різними елементами системи.

Виділяють кілька форм організаційних структур підприємства, таких як:

- лінійна структура.
- лінійно–функціональна структура.
- функціональна структура.
- матрична структура.
- дивізійна структура.

Формування організаційної структури керування підприємством тісно пов'язане з його розміром, обсягом виробництва, асортиментом продукції та її складністю.

У лінійній організаційній структурі кожен співробітник підпорядковується лише одному керівнику. Цей керівник відповідає за всі адміністративні функції в своєму підрозділі, приймає рішення в межах своїх повноважень і несе відповідальність за результати роботи перед вищим керівництвом.

Переваги лінійної організаційної структури полягають у:

- цілковитій відповідальності кожного менеджера за результати роботи свого підрозділу.
- ясності та зрозумілості ієрархічних зв'язків та управлінських відносин.

Цей тип структури є ідеальним для маленьких підприємств з простим виробничим процесом, де немає значної інтеграції з постачальниками та споживачами.

Основним недоліком лінійної структури є її обмежена гнучкість та відсутність адаптації до розширення та зростання підприємства.

Проблеми з розподілом робочих завдань та зростання виробничих потужностей часто змушують підприємства переходити до функціональної структури управління [4].

Функціональна структура передбачає, що кожен виробничий підрозділ отримує вказівки від декількох функціональних керівників, що може створювати перехресну підпорядкованість. Ця структура найбільш ефективна

для підприємств з обмеженим асортиментом продукції та малою кількістю працівників, оскільки вона забезпечує кращу координацію функціональних завдань, але водночас може уповільнювати прийняття рішень.

Такий тип управлінської структури дозволяє збільшити швидкість прийняття управлінських рішень та підвищити продуктивність роботи функціональних відділів, особливо на тих підприємствах, де виробляється обмежений асортимент продукції і де виробничий процес є стабільним. Ця структура не є оптимальною для підприємств, які часто змінюють номенклатуру своєї продукції.

На великих підприємствах із численними виробничими підрозділами, які виготовляють різноманітні види продукції, зазвичай використовується дивізійна організаційна структура управління. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оскільки кожен підрозділ може гнучко реагувати на нові виклики.

Матрична структура управління ефективна для підприємств, які виробляють продукцію з різними технологічними характеристиками. Вона передбачає створення спеціалізованих проектних груп для вирішення конкретних завдань, забезпечуючи високу гнучкість в управлінні проектами.

Кожна організаційна структура має свої особливості, переваги і недоліки, тому вибір структури залежить від конкретних умов і потреб підприємства.

Організаційна структура, таким чином, є фундаментальним аспектом управління, що впливає на ефективність, гнучкість і адаптивність організації до змінних умов. Вона відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей та у забезпеченні стабільності та продуктивності організації в довгостроковій перспективі.

1.2 Стили та методи управління чисельністю персоналу

Сучасна економічна ситуація в Україні, яка зазнає кризових явищ, викликає потребу в новаторських методах управління персоналом. Виходячи з усвідомлення, що ключовим активом будь-якої компанії є її співробітники, а за її межами – клієнти, які оцінюють якість продукції, стає очевидною необхідність розробки всебічної кадрової стратегії. Така стратегія повинна базуватися не тільки на традиційних організаційних методах, а й на принципах сучасної управлінської психології та розробці ефективних методів оцінювання персоналу. Важливим є чітке розуміння вимог до потенційних кандидатів на вакансії та розробка гнучких систем управління.

У цьому контексті, підвищення ефективності управління персоналом у умовах кризової економіки стає важливим завданням. Управління персоналом вимагає системного підходу і комплексної роботи над кадровими питаннями, включаючи впровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів.

Необхідно провести аналіз специфіки кризового розвитку ринкової економіки та врахувати її при розробці методів оцінки персоналу, що дозволить визначити реальний стан справ на підприємстві та виявити потенційні слабкі місця.

Стосовно стилів управління персоналом, важливо враховувати взаємовідносини між керівниками та підлеглими. Стиль управління характеризується як спосіб прийняття рішень, делегування завдань та взаємодії. Вибір стилю управління залежить від індивідуальних якостей керівника, конкретних обставин та особливостей колективу.

Стиль управління є відображенням характеру керівника та соціальних норм, які впливають на методи регулювання субординації. Авторитет, як основа управління, формується не тільки за допомогою посади або контрольних повноважень, а й через співпрацю, професіоналізм, управлінську культуру та переконливість.

Виділяються основні стилі, такі як авторитарний та ліберальний, які мають свої підтипи, включаючи харизматичний, автократичний та бюрократичний авторитарні стилі.

В контексті аналізу стилів управління важливим є розуміння біхевіоральної решітки, яка враховує два виміри – орієнтацію на людей та орієнтацію на завдання. Ця модель пропонує різні комбінації цих аспектів, що дозволяє ідентифікувати до 81 різного стилю управління, з яких п'ять вважаються основними.



Рисунок 1.3– Біхевіоральна решітка Блейка — Мутона [15]

У сфері управлінських наук виділяють два полярні підходи до стилів управління, якими є авторитарний та кооперативний стилі.

Стилі управління авторитарний та кооперативний характеризуються різним ступенем активності керівника та залученням підлеглих до процесу прийняття рішень.

Під авторитарним стилем розуміється ситуація, де керівник є активним учасником, а підлеглі діють пасивно, виконуючи вказівки без заперечень. Основні ознаки авторитарного стилю включають (рис.1.4):

- рішення, виконання та контроль зосереджені в руках керівника;

- одноосібне прийняття рішень керівником;
- беззаперечне виконання вказівок підлеглими;
- контроль з боку керівника над виконанням рішень;
- відсутність права у підлеглих контролювати дії керівника.

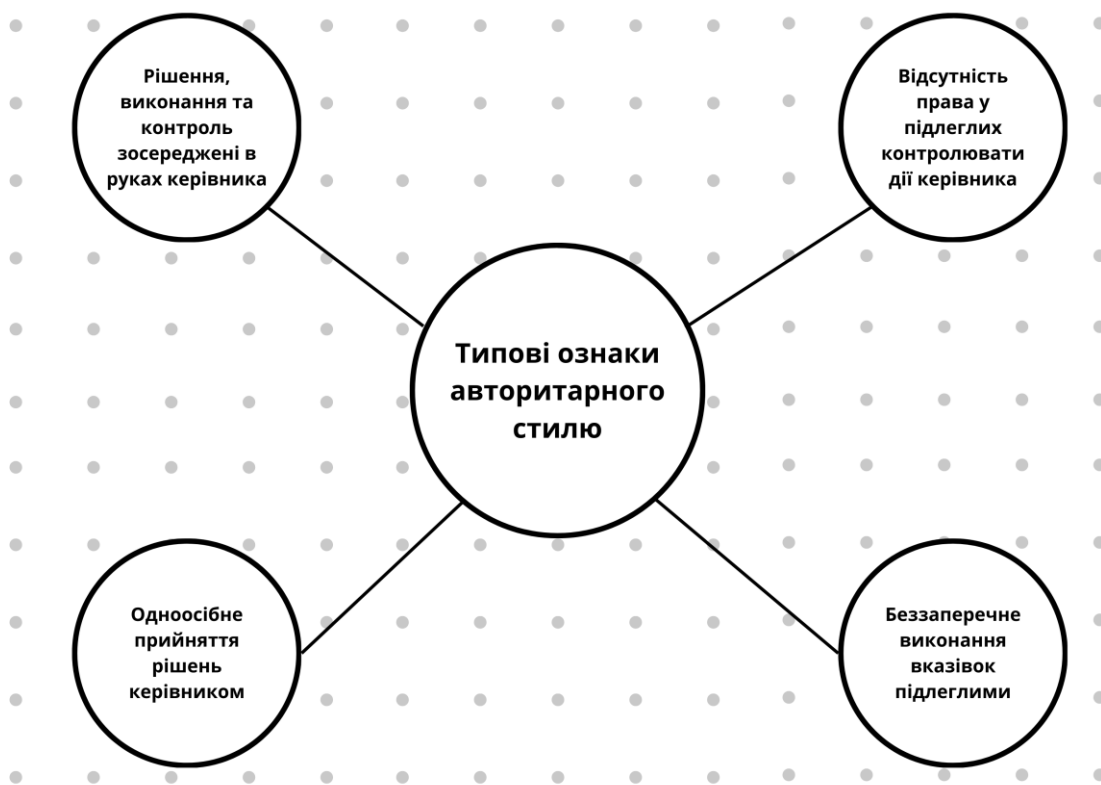


Рисунок 1.4– Типові ознаки авторитарного стилю (складено автором)

Такий стиль часто призводить до обмежених контактів між керівником та підлеглими і відсутності у підлеглих відчуття внеску у загальне завдання.

Кооперативний стиль управління, інакше званий партиципативним, заснований на розподілі активності між керівником і підлеглими [5]. Його ключові характеристики:

- розподіл функцій між керівником і підлеглими стосовно прийняття рішень, виконання та контролю;
- участь підлеглих у процесі прийняття рішень;

- перетворення контролю на самоконтроль, орієнтований на виконання завдань;
- можливість контролю підлеглими дій керівника.

Такий стиль сприяє більшій взаємодії та співпраці між керівником та підлеглими, створюючи умови для ефективнішого вирішення завдань.

Кооперативний стиль управління перетворює традиційне сприйняття підлеглого в партнера у процесі вирішення завдань. Такий підхід зменшує розрив між керівником та підлеглими, сприяє самостійності та можливостям для розвитку, а також формує відчуття групової єдності та приналежності до підприємства.

При авторитарному стилі управління керівник є основною активною стороною, тоді як підлеглі більш пасивні [5]. Відмінності між цими стилями проявляються в різних аспектах прийняття рішень, контролю та самостійності співробітників. Кооперативний стиль характеризується залученням підлеглих до прийняття рішень та самоконтролем, відкриваючи шлях для гнучкості та адаптивності у вирішенні завдань.

Управлінські стилі можуть бути представлені як континуум, що включає різні градації від авторитарного до кооперативного підходу. На практиці часто використовуються комбінації цих стилів, адаптовані під конкретні умови роботи та особливості колективу.

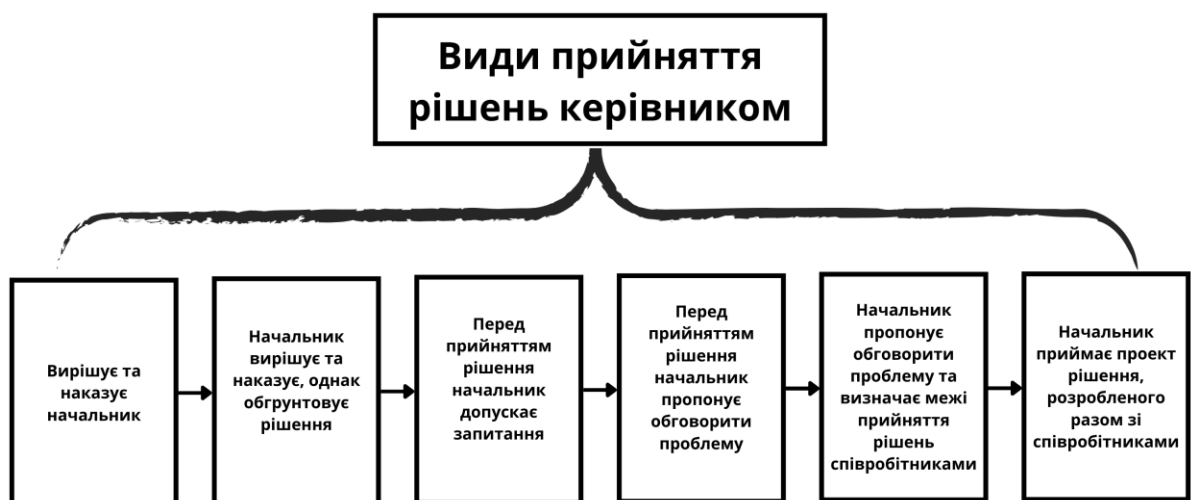


Рисунок 1.5– Види прийняття рішень керівником (складено автором)

Стиль управління в значній мірі залежить від особистості керівника, його позиції та цінностей, а також від складу та особливостей колективу. Наприклад, люди, звиклі до авторитарного стилю, можуть відчувати труднощі при адаптації до кооперативного підходу.

«Оптимальний» стиль управління залежить від конкретної ситуації та потреб організації. Ефективність будь-якого стилю управління визначається його впливом на продуктивність, атмосферу в колективі та загальну робочу ефективність. Сучасні управлінські підходи віддають перевагу гнучкості та адаптивності стилів управління, що відповідають різним ситуаціям та вимогам.

Сучасні управлінські підходи підкреслюють важливість вибору відповідного стилю управління в залежності від ситуації. Керівникам слід вміти адаптуватися до змінних умов, вибираючи між авторитарним та кооперативним стилем залежно від специфіки завдання, характеру колективу та інших обставин.

В рамках кооперативного стилю управління керівник виступає не тільки як командувач, але й як наставник і партнер для своїх підлеглих. Це сприяє розвитку довіри, ініціативності та креативності серед співробітників, а також підвищує їхню відповідальність і відданість компанії.

З іншого боку, авторитарний стиль може бути ефективним у ситуаціях, що вимагають швидких і рішучих дій, а також у структурах з чітко визначеними ієрархічними відносинами. Однак цей стиль може призводити до пасивності, зниження мотивації та креативності працівників.

Важливо розуміти, що немає універсально «правильного» або «оптимального» стилю управління. Кожен керівник повинен обирати стиль, який найкраще підходить для конкретних умов та завдань. Ефективне управління вимагає гнучкості, здатності оцінювати ситуацію і вибирати найбільш підходящий підхід.

У підсумку, вибір стилю управління повинен ґрунтуватися на глибокому розумінні специфіки організації, її культури, потреб і можливостей співробітників, а також на аналізі зовнішнього середовища. Це дозволить керівникам не тільки ефективно управляти, але й сприяти розвитку та успіху організації в цілому.

Управління персоналом, яке є багатограним та складним процесом, потребує комплексного підходу. Основні аспекти управління персоналом включають:

- технічний аспект, який відображає особливості технологій та умови праці.
- організаційно–економічний аспект, що стосується планування ресурсів, стимулювання та організації праці.
- правовий аспект, пов'язаний з дотриманням трудового законодавства.
- соціально–психологічний аспект, який включає в себе психологічні аспекти роботи з персоналом.
- педагогічний аспект, що охоплює наставництво та розвиток персоналу.

Різні принципи управління персоналом включають загальні, часткові та спеціальні підходи, які впливають на різні рівні управління від загального керівництва до індивідуального підходу до кожного працівника.

Для ефективного управління персоналом потрібно:

- забезпечувати постійний розвиток кваліфікацій персоналу.
- визначати права та обов'язки кожного співробітника.
- проводити ротацію та комбінування досвіду та молоді.
- створювати умови для кар'єрного росту співробітників.
- застосовувати систему оцінювання ефективності персоналу.

Стратегія управління персоналом обирається залежно від стилю керівництва та конкретних умов роботи підприємства.

Концепція стилів управління вперше була введена Куртом Левіном, який розрізняв авторитарний, демократичний та анархічний стилі. Ця класифікація стала основою для багатьох подальших досліджень.

Авторитарний стиль характеризується централізованим керівництвом, де менеджер одноосібно приймає рішення, часто виявляючи рішучість та категоричність у взаєминах з підлеглими, обмежуючи їх ініціативу.

Демократичний стиль, навпаки, спирається на колегіальність у прийнятті рішень. Керівник, що дотримується цього стилю, підтримує відкрите спілкування, залучає співробітників до управлінського процесу, заохочує ініціативу та самостійність.

Таким чином, підходи до впливу на підлеглих у авторитарного та демократичного керівників суттєво відрізняються.

Управління персоналом на підприємстві – це складний та багатогранний процес, що вимагає застосування різноманітних методів. Ці методи можна класифікувати на адміністративні, економічні, правові та соціально–психологічні, кожен з яких відіграє свою унікальну роль у регулюванні трудової діяльності персоналу (рис.1.5).

Адміністративні методи. Адміністративні методи засновані на використанні організаційно–розпорядчих документів та процедур. Вони включають накази, розпорядження, інструкції, які визначають структуру, ролі та відповідальності в рамках підприємства.

Економічні методи. Економічні методи управління персоналом фокусуються на використанні економічних стимулів для мотивації працівників [6]. Це може включати різні форми матеріального заохочення, такі як бонуси, премії, додаткові виплати, що мають на меті підвищення продуктивності та зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства.

Правові методи. Правові методи базуються на нормативно–правових актах та регламентах, які визначають права, обов'язки та відповідальність персоналу. Вони включають в себе різноманітні закони, постанови, статuti та

інші регуляторні документи, які забезпечують правову основу для управління персоналом.

Соціально–психологічні методи. Соціально–психологічні методи ґрунтуються на врахуванні соціальних та психологічних аспектів поведінки персоналу. Ці методи включають навчання, виховання, моральне заохочення, соціальне страхування та захист персоналу.

У висновку можна сказати, що сучасне управління персоналом орієнтоване на визнання персоналу як стратегічного ресурсу, який вимагає комплексного та багатогранного підходу. Розвиток управління персоналом йде в ногу з еволюцією загальносвітової цивілізації, відмовляючись від застарілих поглядів та акцентуючи увагу на важливості людського фактора в управлінській діяльності.



Рисунок 1.6– Система методів управління персоналом підприємства (складено автором)

Методи управління персоналом можна класифікувати на адміністративні, економічні та соціально–психологічні. Кожен з цих методів відіграє свою роль у координації діяльності працівників і сприяє ефективному функціонуванню підприємства.

Управління персоналом охоплює кілька ключових аспектів:

- техніко–технологічний аспект: відображає рівень розвитку виробництва та використання техніки та технологій.
- організаційно–економічний аспект: включає планування чисельності та складу персоналу, матеріальне стимулювання, організацію роботи тощо.
- правовий аспект: включає дотримання трудового законодавства у кадровій роботі.
- соціально–психологічний аспект: відображає врахування соціальних та психологічних потреб персоналу.
- педагогічний аспект: пов'язаний з вихованням, наставництвом та професійним розвитком кадрів.

Важливим аспектом сучасного управління персоналом є розуміння важливості підбору та розстановки кадрів згідно їхніх особистих та ділових якостей. Цей принцип передбачає:

- постійне підвищення кваліфікації персоналу.
- визначення та розподіл прав, обов'язків і відповідальності.
- ротацію кадрів для забезпечення їхнього всебічного розвитку.
- поєднання досвідчених та молодих працівників.
- професійне та посадове просування на основі об'єктивної оцінки.
- збалансоване поєднання довіри та контролю в управлінні персоналом.

Врахування цих принципів та аспектів дозволяє створити ефективну систему управління персоналом, яка адаптується до сучасних викликів та забезпечує стратегічний розвиток підприємства [7].

1.3 Основні проблеми організаційної структури підприємства

Організаційна структура підприємства є фундаментом, на якому будується управління його діяльністю. Вона визначає, як ресурси розподіляються, як інформація циркулює, та як вирішення приймаються. Однак, незважаючи на її важливість, часто виникають проблеми, які можуть негативно впливати на ефективність та продуктивність підприємства.

Однією з ключових проблем є недостатня інтеграція між різними підрозділами компанії. Внаслідок цього може виникати брак координації та нерозуміння між відділами, що веде до зниження ефективності робочих процесів. Для вимірювання ступеня інтеграції може бути використана формула, де ефективні взаємодії означають ті, що приносять позитивний результат для компанії (рис.1.7):

$$\text{Інтеграція} = \frac{\text{Кількість ефективних взаємодій}}{\text{Загальна кількість можливих взаємодій}}$$

Рисунок 1.7– Формула інтеграції [13]

Проблема може полягати як у надмірній централізації, так і в децентралізації повноважень. Надмірна централізація може призвести до затримок у прийнятті рішень та зниження адаптивності підприємства, тоді як децентралізація може ускладнити управління та контроль. Індекс централізації може бути розрахований за формулою (рис.1.8):

$$\text{Індекс централізації} = \frac{\text{Кількість рішень, прийнятих на верхньому рівні}}{\text{Загальна кількість рішень}}$$

Рисунок 1.8– Формула індексу централізації [13]

Часті зміни в організаційній структурі можуть призводити до нестабільності та зниження морального духу персоналу. Згідно з дослідженням Пітера Друкера, "найбільша небезпека для більшості організацій не в тому, що вони ризикують зробити щось неправильно, а в тому, що вони стають застиглими та не здатними [9].

Ефективна комунікація є ключовою для успішної роботи будь-якої організації. Недоліки в системі комунікації можуть призвести до непорозумінь, помилок та затримок у виконанні робочих процесів. Згідно з теорією комунікаційного вузла, кожен співробітник є вузлом у мережі комунікацій, і ефективність цієї мережі залежить від кількості та якості зв'язків між вузлами.

У динамічному бізнес-середовищі, гнучкість структури є важливою для адаптації до змін [10]. Структури, що характеризуються жорсткістю та нездатністю швидко адаптуватися до нових умов, можуть стати перешкодою для розвитку та інновацій.

Занадто складна організаційна структура може призводити до плутанини, неефективності та затримок. Кожен додатковий рівень ієрархії збільшує складність комунікацій та управління. Мінімізація бюрократії та спрощення структури може підвищити ефективність та зробити організацію більш гнучкою та адаптивною.

Організаційна структура будь-якої компанії є відображенням не лише її історичного розвитку, але й стратегічних поглядів керівництва, кадрової політики, а також специфіки бізнесу, яким займається підприємство. Вона

визначає, як розподіляються ролі, влада, відповідальність та як усе це взаємодіє для досягнення корпоративних цілей.

Сучасні реалії бізнесу вимагають від організаційної структури гнучкості та здатності адаптуватися до змін [11]. Чітке визначення стратегічних напрямків діяльності та вирішальних питань дозволяє компанії формувати структуру, яка відповідає її потребам та цілям.

Лінійна структура управління має свої переваги та недоліки.

Переваги лінійної структури:

- чітка система розподілу ролей та відповідальностей: це забезпечує чіткість в прийнятті рішень та виконанні завдань.
- один лідер: централізація влади та управління дозволяє швидко реагувати на виклики та зміни.

Недоліки лінійної структури:

- високі вимоги до лідера: керівник повинен мати глибокі знання та досвід у всіх сферах діяльності компанії.
- ризик інформаційного перенавантаження: лідер може стикатися з великим обсягом документації та комунікацій.
- обмеження в спеціалізації: недолік спеціалістів в окремих сферах може призводити до неефективного управління.

Лінійні структури керівництва відрізняються своєю ясністю та прямолінійністю, гарантуючи послідовність і ефективність в діях виконавців. Однак, вони можуть страждати від обмеженої гнучкості при необхідності адаптації до швидко змінюваних умов ринку. В такій структурі, влада та відповідальність централізовані в руках одного лідера, що може обмежувати різноманітність поглядів та підходів.

Функціональна структура управління зосереджена на використанні експертизи спеціалістів у конкретних галузях. Цей підхід дозволяє підвищити ефективність управління завдяки спеціалізації. Вона є особливо важливою для компаній, що зазнають швидкого зростання та диверсифікації своєї діяльності.

Основні переваги функціональної структури включають:

- зосередження на стратегічних цілях та ефективності управління.
- розмежування та зниження перекриття в робочих процесах.
- високий рівень професіоналізму та експертизи спеціалістів.

Натомість, основні недоліки функціональної структури охоплюють:

- труднощі у координації між різними відділами.
- підвищений ризик внутрішніх конфліктів.
- можливість зниження гнучкості та адаптивності організації.

З іншого боку, матрична структура управління може створювати виклики, пов'язані з перевантаженням функціональних підрозділів та потенційними конфліктами між проектними менеджерами та керівниками відділів [12]. Рішення цих проблем часто вимагає більш детального планування та ефективного управління ресурсами.

Матричні організаційні структури часто стикаються з викликом перевантаження функціональних підрозділів. Це стає особливо помітно, коли між різними проектами та відділами виникає дисбаланс у розподілі робочих навантажень. В таких ситуаціях ефективне планування та розподіл ресурсів можуть бути ключовими для вирішення цих проблем.

В контексті матричної структури управління, основні виклики включають:

- балансування між двома лініями керівництва, що може призвести до ускладнень у прийнятті рішень.
- підвищені витрати часу на комунікації через складність структури.
- ризик конфліктів, спричинених порушенням принципів єдності керівництва.
- збільшення кількості управлінських позицій та пов'язаних з цим витрат.

Матрична структура також може сприяти частим реорганізаціям, особливо у зв'язку з впровадженням нових технологій та розширенням

виробничих потужностей, що може призводити до зміни загальної організаційної структури управління.

Висновок полягає в тому, що для ефективної діяльності будь-якої організації необхідно мати добре продуману структуру. Організаційна структура підприємства – це ієрархія ролей та відповідальностей. Кожна структура має свої переваги та недоліки, тому ідеальний варіант для кожної організації залежить від її конкретних потреб та умов [13]. Раціональний вибір організаційної структури є важливим для успішної реалізації стратегічних цілей підприємства.

Вибір організаційної структури залежить від багатьох факторів, включаючи специфіку бізнесу, його розмір, корпоративну культуру та зовнішнє середовище. Кожна структура має свої сильні та слабкі сторони, і ідеальний вибір варіюється в залежності від конкретних умов і потреб компанії.

Висновки до розділу 1

У цьому розділі детально розглянуто аспекти формування та вплив організаційної структури на загальну ефективність підприємства, а також аналізовано різні стилі управління персоналом. Основна увага приділена визначенню оптимальної організаційної структури та вибору адекватних методів управління персоналом, що є ключовими для успішної реалізації стратегічних завдань підприємства.

Організаційна структура. Вибір організаційної структури повинен здійснюватися з урахуванням специфіки бізнесу, розміру організації, її стратегічних цілей та зовнішніх умов. Ефективність вибраної структури впливає на здатність компанії швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, адаптуватися до нових умов та впроваджувати інновації.

Стилі управління персоналом. Ключовим елементом успішного управління персоналом є вибір стилю управління, який найбільше відповідає потребам організації та її культурі. Авторитарний стиль може бути

ефективним в ситуаціях, що потребують чіткого керівництва та швидкого прийняття рішень, тоді як кооперативний стиль більше підходить для залучення співробітників до інноваційних процесів та розвитку творчого потенціалу.

Методи управління персоналом. Ефективність управління персоналом залежить від використання різноманітних методів, які включають адміністративні, економічні, правові та соціально–психологічні підходи. Гнучке застосування цих методів дозволяє досягти максимальної продуктивності та врахувати індивідуальні особливості співробітників.

Фактор людського капіталу. Співробітники є ключовим активом будь–якої організації, тому важливо розуміти та цінувати їх внесок у розвиток підприємства. Взаємодія з персоналом повинна базуватися на взаємоповазі, довірі та співпраці, що сприяє формуванню ефективної команди та створенню позитивного робочого клімату.

Адаптивність та гнучкість. У сучасних умовах динамічних ринкових змін, адаптивність і гнучкість управління персоналом є критично важливими. Підприємства повинні постійно переосмислювати та адаптувати свої управлінські практики, щоб відповідати новим викликам і утримувати конкурентоспроможність.

Стратегічний підхід. Управління персоналом має бути інтегроване зі стратегічними цілями організації. Це передбачає визначення довгострокових планів розвитку персоналу, що включають навчання, кар'єрне зростання та розвиток лідерських якостей серед співробітників.

Збалансованість управлінських рішень. Важливо зберігати баланс між різними аспектами управління персоналом, зокрема між контролем та автономією співробітників, матеріальним та моральним стимулюванням, індивідуальними інтересами та цілями організації.

Узагальнюючи, можна сказати, що успіх управління персоналом лежить у здатності керівництва компанії ефективно інтегрувати різні методи та підходи, виходячи з потреб і особливостей своєї організації. Розвиток гнучких,

адаптивних та ефективних структур управління персоналом є ключовим для досягнення довгострокових стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КАПІТАЛПРОМРЕСУРС»

2.1 Організаційно–фінансова характеристика компанії ТОВ «Капіталпромресурс»

ТОВ "Капіталпромресурс" є видатним прикладом українського підприємництва у сфері сільськогосподарського машинобудування. Засноване у 2010 році, це підприємство швидко здобуло репутацію надійного виробника та інноватора, зосереджуючись на виробництві сільськогосподарської техніки та обладнання, спеціалізуючись на зернових механічних сівалках прямого посіву.

Історія та еволюція компанії є прикладом успішної адаптації до вимог ринку та зростаючих потреб сільського господарства. Основний вектор діяльності компанії зосереджений на розробці та виробництві обладнання для посіву зернових культур. Важливою особливістю виробів ТОВ "Капіталпромресурс" є застосування технології No-Till, яка дозволяє здійснювати посів без попереднього орання землі. Це не тільки сприяє збереженню ґрунту від ерозії, але й знижує витрати фермерів на паливо та час, необхідний для обробітку поля [14].

У 2014 році компанія започаткувала співпрацю з Заходом Спеціального Технологічного Обладнання ПАТ "Електротехнологія" та Фермерським господарством "Грація". Ця співпраця сприяла розширенню асортименту виробленої продукції та підвищенню якості сівалок. Продукція компанії, зокрема сівалка "Сіва", зарекомендувала себе як надійний інструмент для фермерів, що забезпечує високу ефективність посівних робіт та сприяє збільшенню урожайності.

З точки зору фінансового здоров'я, ТОВ "Капіталпромресурс" продемонструвало стабільність та ріст. За даними Опендатабот, у 2022 році дохід компанії склав 28,166,800 гривень з чистим прибутком 1,920,300 гривень. Ці показники свідчать про ефективне управління та стратегічне планування.

ТОВ "Капіталпромресурс" здійснює значний внесок у розвиток сільськогосподарського сектору України. Компанія не лише виробляє техніку, але й приділяє увагу інноваціям та дослідженням у галузі. Це підтверджується їх залученням досвідчених конструкторів, технологів, фермерів та агрономів для розробки та вдосконалення їхньої продукції. Використання передових технологій, таких як No-Till, не лише покращує економічну ефективність фермерських господарств, але й сприяє екологічній стійкості сільського господарства.

Компанія також демонструє сильну орієнтацію на клієнта, прагнучи забезпечити, щоб їх продукція була не лише ефективною, але й надійною та простою у використанні. Це підкреслюється в їх маркетингових матеріалах та зворотному зв'язку від споживачів. Сівалка "Сіва", як зазначено на сайті компанії, вже встигла стати "незмінним помічником та вірним другом" для багатьох фермерів.

Компанія показує приклад відповідального підходу до бізнесу, демонструючи, як можна поєднувати інноваційність, економічну вигоду та екологічну стійкість. Їх зобов'язання перед клієнтами та інноваційний підхід роблять ТОВ "Капіталпромресурс" важливим гравцем у сільськогосподарській індустрії України.

Враховуючи їхню постійну присутність на ринку, стійкий фінансовий розвиток та активну участь у розвитку технологій, можна сказати, що ТОВ "Капіталпромресурс" продовжуватиме вносити значний вклад у агропромисловий комплекс країни, підтримуючи його ріст та інновації в майбутньому.

Фінансове становище компанії "Капіталпромресурс" протягом 2015–2022 років демонструє значні зміни, що відображаються в динаміці основних економічних показників. Основними складовими оцінки є чистий дохід, ЕВІТДА, собівартість продукції та чисельність персоналу (див. табл.2.1).

Таблиця 2.1– Розрахунок показника ЕВІТДА ТОВ «Капіталпромресурс» (складено автором)

РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКА ЕВІТДА ТОВ " КАПІТАЛПРОМРЕСУРС"									
Стаття	Од.вим.	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,робіт, послуг)	тис.грн.	1 583,3	9 757,8	14 086,5	15 678,2	13 351,3	17 115,3	36 101,6	27 443,7
Інші операційні доходи	тис.грн.	309,5	250,4	723,9	122,8	736,1	642,7	575,6	723,1
Інші доходи	тис.грн.					2,3			
РАЗОМ ДОХОДИ	тис.грн.	1 892,8	10 008,2	14 810,4	15 801,0	14 089,7	17 758,0	36 677,2	28 166,8
Собівартість реалізованої продукції(товарів,робіт,послуг)	тис.грн.	1 453,7	8 954,5	13 225,6	14 462,5	10 959,2	14 460,8	29 245,6	22 548,7
Інші операційні витрати	тис.грн.	287,8	448,2	1 061,8	734,9	1 655,5	1 877,9	4 327,8	3 489,5
Інші витрати	тис.грн.								
РАЗОМ ВИТРАТИ	тис.грн.	1 741,5	9 402,7	14 287,4	15 197,4	12 614,7	16 338,7	33 573,4	26 038,2
Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн.	151,3	605,5	523,0	603,6	1 475,0	1 419,3	3 103,8	2 128,6
Податок на прибуток	тис.грн.	27,2	109,7	94,1	108,6	265,5	255,5	547,8	208,3
Чистий прибуток	тис.грн.	124,1	495,8	428,9	495,0	1 209,5	1 163,8	2 556,0	1 920,3
Збільшується на:									
Податок на прибуток	тис.грн.	27,2	109,7	94,1	108,6	265,5	255,5	547,8	208,3
Нараховані відсотки за кредитами	тис.грн.								
Прибутки(збитки) від курсових різниць	тис.грн.				5,1	14,2	32,4	79,4	0,3
Знос та амортизація	тис.грн.	15,8	43,6	173,0	193,6	184,2	690,7	1 233,7	1 278,9
ЕВІТДА	тис.грн.	167,1	649,1	696,0	792,1	1 645,0	2 142,4	4 417,0	3 407,8

З 2015 по 2022 рік чистий дохід компанії зріс із 1 583,3 тис. грн. до 27 443,7 тис. грн. Це свідчить про зростаючу ефективність реалізації продукції та збільшення обсягів продажів. Особливо помітне зростання було зафіксовано в 2021 році, коли дохід склав 36 101,6 тис. грн. Однак у 2022 році спостерігається зниження цього показника, що може вказувати на зміну ринкових умов або внутрішніх викликів компанії.

Індикатор ЕВІТДА використовується для оцінки операційної ефективності компанії та її здатності генерувати прибуток. За період аналізу ЕВІТДА виріс із 167,1 тис. грн. в 2015 році до 3 407,8 тис. грн. в 2022 році, із максимальним показником 4 417,0 тис. грн. у 2021 році. Це свідчить про

зростання доходів від основної діяльності, незважаючи на коливання ринку та зміни в бізнес–моделі.

Собівартість реалізованої продукції також зросла, відображаючи збільшення обсягів виробництва та можливе зростання витрат на матеріали та працю. Збільшення собівартості з 1 453,7 тис. грн. у 2015 році до 22 548,7 тис. грн. у 2022 році може бути пов'язане з розширенням виробничих потужностей та збільшеною конкуренцією на ринку.

Чисельність персоналу "Капіталпромресурс" також демонструє зростання протягом аналізованого періоду, збільшившись з 2 до 31 працівників. Це свідчить про розширення бізнесу та потребу в збільшенні робочої сили для задоволення зростаючих потреб компанії. Збільшення кількості персоналу вказує на розширення бізнес–операцій та можливе впровадження нових проектів чи розширення географії діяльності.

Переходимо до аналізу реалізації сівалок "Капіталпромресурс" у 2019–2022 роках. Аналіз даних з продажу сівалок показує, що в 2019 році було реалізовано 28 одиниць, а в 2022 році ця кількість зменшилася до 40 одиниць. Суттєве збільшення реалізації спостерігалось в 2021 році, коли було продано 62 одиниці.

Особливу увагу привертає експорт сівалок, який у 2019 році складав 4 одиниці (14,29% від загальної кількості), а в 2021 році збільшився до 34 одиниць (54,84%). Таке зростання експорту може свідчити про вдалий вихід на міжнародні ринки та підвищення конкурентоспроможності продукції "Капіталпромресурс" (табл. 2.2).

Важливим аспектом є також географічний розподіл експорту. Продукція компанії експортувалася до країн Євросоюзу, СНД, а також до Австралії. Найбільший обсяг експорту припадає на країни ЄС, зокрема на Литву та Болгарію, що свідчить про успішне встановлення торгових зв'язків з цими країнами.

Аналіз даних про реалізацію сівалок вказує на динамічний розвиток компанії та її здатність адаптуватися до змін на ринку. Важливим чинником

успіху є зосередження на експортних ринках та розширення географії продажів, що сприяє зростанню доходів та підвищенню міжнародного визнання бренду.

Таблиця 2.2– Реалізація сівалок 2019–2022 роках (складено автром)

РЕАЛІЗАЦІЯ СІВАЛОК В 2019-2022 РОКАХ (БУХОБЛІК)									
Реалізація сівалок	Од.вим.	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік	
		Загальна кількість	частка у загальній кількості,%	Загальна кількість	частка у загальній кількості,%	Загальна кількість	частка у загальній кількості,%	Загальна кількість	частка у загальній кількості,%
Загальна кількість, в т.ч.	шт.	28		37		62		40	
<i>Експорт, всього</i>	<i>шт.</i>	4	14,29	3	8,11	34	54,84	18	45,00
Країни Євросоюзу в т.ч.	шт.	1	3,57	2	5,41	33	53,23	10	25,00
Хорватія								1	
Чехія								1	
Литва						13		5	
Латвія						2			
Болгарія						17		3	
Словенія				1		1			
Венгрія				1					
Румунія		1							
Країни СНД в т.ч.	шт.	3	10,71	1	2,70	1	1,61	4	10,00
Молдова				1				4	
Казахстан		1				1			
Білорусь		2							
Австралія								4	10,00

Фінансові показники, такі як чистий дохід і ЕВІТДА, свідчать про фінансову стабільність та потенціал для подальшого розвитку. Проте, потрібно звернути увагу на необхідність диверсифікації джерел доходу, зниження залежності від одного або кількох ключових ринків, а також на ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів.

Значне збільшення частки експорту в структурі продажів свідчить про ефективну реалізацію стратегії міжнародного ринкового просування. Співпраця з країнами Євросоюзу та СНД дозволяє компанії розширити свій географічний охоплення та зміцнити позиції на зовнішніх ринках.

Однак, розширення на міжнародні ринки також потребує від компанії адаптації до різних культурних, економічних та юридичних умов, що може вимагати додаткових ресурсів та спеціалізованих знань. Це підкреслює важливість інвестицій у розвиток компетенцій персоналу, особливо у сфері міжнародного маркетингу та ведення переговорів.

На підставі цього аналізу можна зробити висновок, що "Капіталпромресурс" є компанією, яка успішно пристосовується до змінних ринкових умов, демонструючи фінансову стабільність і здатність до ефективного розширення своєї діяльності. Проте, враховуючи зростаючу конкуренцію та нестабільність глобального економічного середовища, компанії необхідно продовжувати працювати над підвищенням ефективності управлінських процесів, впровадженням інновацій та оптимізацією виробництва.

Оптимізація організаційної структури "Капіталпромресурс" є ключовою для підтримання та підвищення її конкурентоспроможності. Це включає перегляд існуючих робочих процесів, впровадження сучасних технологій, автоматизацію та цифровізацію виробничих та управлінських процедур. Також важливим є зосередження на розвитку талантів та навичок співробітників, що включає навчання, професійний розвиток та кар'єрне планування [15].

Ще одним важливим аспектом для "Капіталпромресурс" є розробка та впровадження ефективних стратегій управління ризиками, особливо в контексті міжнародної діяльності. Це означає аналіз потенційних ризиків, пов'язаних з коливаннями валютних курсів, змінами у світовій економіці, політичною нестабільністю в країнах-партнерах та іншими зовнішніми факторами.

У контексті чисельності персоналу, збільшення штату співробітників вимагає від "Капіталпромресурс" розвитку ефективної системи управління людськими ресурсами. Це включає забезпечення прозорості внутрішньої комунікації, розвиток корпоративної культури, створення мотиваційних програм для співробітників та управління талантами.

Висновки цього аналізу свідчать про необхідність комплексного підходу до управління в "Капіталпромресурс". Для досягнення довгострокового успіху та підтримання конкурентоспроможності компанії важливо зосередитися на інноваціях, ефективності управління, оптимізації процесів та розвитку

персоналу. Враховуючи динаміку глобального ринку та нестабільність економічного середовища, "Капіталпромресурс" повинна прагнути до постійного вдосконалення своїх стратегій, адаптуючи їх під змінні умови та потреби ринку.

Розвиток нових продуктів та послуг, збільшення інвестицій у дослідження та розробку, а також використання цифрових технологій можуть допомогти компанії розширити свій ринковий сегмент і залучити нових клієнтів [16]. Також, важливим є зміцнення партнерських зв'язків та створення співпраці з іншими компаніями для доступу до нових ринків та ресурсів.

Ефективне управління ланцюгом поставок, оптимізація логістичних процесів та впровадження системи якісного контролю дозволять "Капіталпромресурс" підвищити ефективність виробництва та знизити витрати, що сприятиме підвищенню прибутковості компанії.

Враховуючи аналіз фінансових показників, зокрема динаміку чистого доходу та EBITDA, компанія "Капіталпромресурс" має всі можливості для подальшого зростання та розвитку. Однак, для цього необхідно зосередитися на підвищенні внутрішньої ефективності, інноваційності та стратегічному плануванні.

Підсумовуючи, аналіз поточної організаційної структури, фінансових показників та чисельності персоналу в ТОВ "Капіталпромресурс" вказує на стійке зростання та розвиток компанії. Проте, для забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі, компанії необхідно адаптуватися до змінних умов ринку, інвестувати у розвиток своїх ресурсів та вдосконалювати стратегії управління.

У світлі вищезазначеного аналізу, "Капіталпромресурс" продемонструвала свою здатність до успішного розвитку та адаптації до складних умов ринку. Компанія впевнено крокує шляхом зростання, демонструючи збільшення обсягів продажів, розширення міжнародної присутності та підвищення своєї конкурентоспроможності.

Проте, для забезпечення сталого розвитку в довготривалій перспективі, "Капіталпромресурс" потребує постійного вдосконалення своїх внутрішніх процесів, впровадження інноваційних підходів та ефективного управління своїми ресурсами. Адаптація до швидкозмінного ринкового середовища, залучення кваліфікованого персоналу та інвестиції у розвиток технологій є ключовими факторами, які дозволять компанії досягти нових висот в бізнесі.

Враховуючи викладене, можна зробити висновок, що "Капіталпромресурс" має всі шанси на успіх та подальше зростання, головним чином, завдяки своїй здатності до інновацій, гнучкості управлінських процесів та стратегічному плануванню.

2.2 Аналіз організаційної структури та чисельності персоналу ТОВ «Капіталпромресурс»

Компанія приділяє велику увагу роботі з персоналом у кризових ситуаціях. Яскравим прикладом цього став період COVID-19і війна в Україні. Через ці чинники робота компанії зазнала суттєвих змін, в тому числі, змін у чисельності персоналу. У період з 2015 по 2023 рік чисельність персоналу зростала, а у кризовий час вона не змінювалася (рис.2.1).

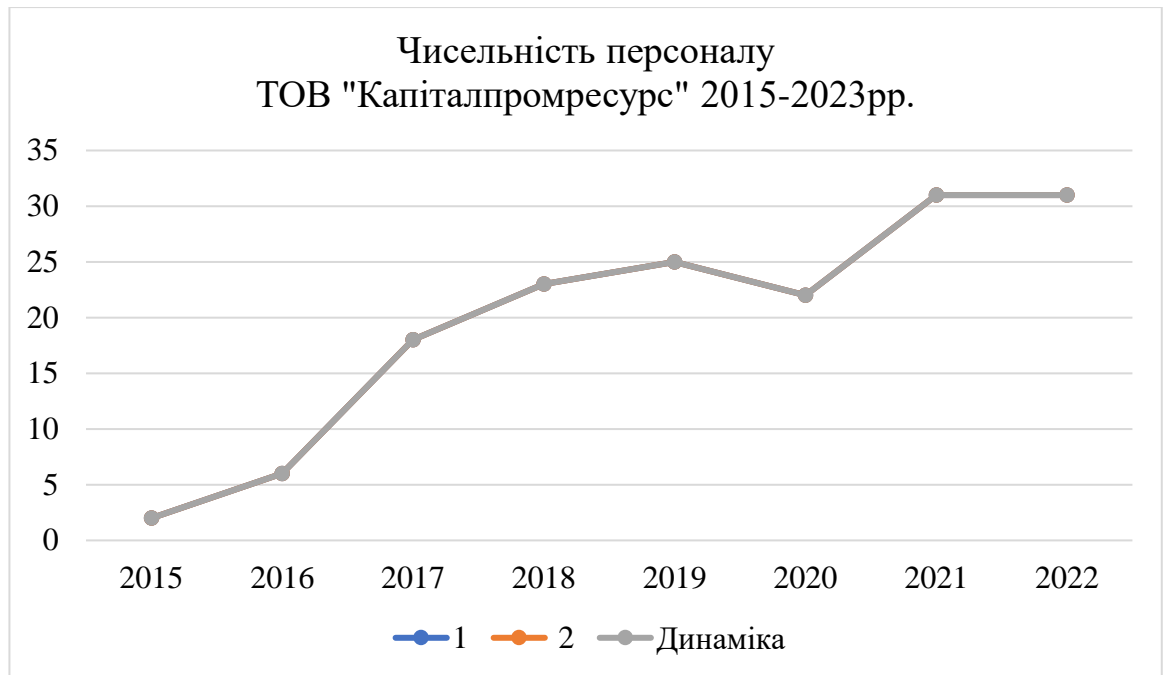


Рисунок 2.1– Чисельність персоналу ТОВ "Капіталпромресурс" 2015–2023рр. (складено автором)

На графіку ми бачимо, що підприємству вдалося зберегти персонал у штаті. Це стало можливо завдяки швидким та якісним рішенням, які були прийнятті, а саме:

- повний детальний аналіз ринку, конкурентів, споживача;
- детальний аналіз поточної поточної ситуації;
- введення в компанію антикризових інструментів, які допомогли працювати в цей період;
- перегляд мотиваційної складової персоналу;
- оптимізація робочих процесів під реалію;
- чітке стратегічне та швидке тактичне планування.

Оцінка зовнішніх умов дозволила компанії адаптуватися до змін, зрозуміти поведінку конкурентів та потреби споживачів. Також, вивчити попит, доступність поставок всередині країни і за–кордону. Це, також, дозволило правильно розподілити задачі, переформатувати робочий процес під більш плаваючий, чим зберегти ефективність і продуктивність персоналу.

Внутрішній аудит допоміг виявити слабкі місця та зони ризику, що дало можливість своєчасно вжити заходів для їх усунення. Також, з'ясувати який вплив буде нести криза на персонал як в робочому процесі, так і в особистому житті. Це дозволило переформатувати роботу індивідуально під кожного робітника і зробити для нього комфортні умови праці.

Розробка та імплементація спеціальних інструментів, які допомогли забезпечити неперервність діяльності в непростих умовах допомогли зберегти основну частину персоналу, яка відповідала за ключові процеси в компанії, та передавала свій досвід новачкам. Це дозволило скоротити час на навчання персоналу та вливання його в робочі процеси, що дозволило скоротити ризику втрати постійних робітників.

Адаптація системи мотивації співробітників до нових умов, щоб підтримувати їх зацікавленість та продуктивність допомогли створити баланс між роботою і особистим життям [17]. Індивідуально розпланована система мотивації дозволила викликати впевненість робітників у завтрашньому дні, забезпечити гідно заробітну плату, і створити комфортні умови для роботи. Ці кроки запобігли звільненню персоналу і втрати його продуктивності.

Модернізація та перегляд робочих процесів з метою підвищення ефективності в умовах обмежень та зміни робочого середовища створили злагоду і безпеку у робочому середовищі. Універсалізація кожного працівника допомогла зменшити ризики втрати продуктивності через відсутність його на роботі завдяки підміні іншим робітником.

Розробка чітких довгострокових планів та гнучких короткострокових дій, що дозволило швидко реагувати на кризові ситуації дозволило скоротити час на вирішення поточних проблем, тому що альтернативи були розроблені і підготовлені, а саме: заміни через поважні причини, втрата постачальників, зниження попиту та інші [18].

Оптимізація чисельності персоналу дозволила не перенавантажувати виробництво і операційні витрати. Індивідуальний підхід до кожного працівника дозволили навчити його новим навичкам, які допомогли зробити

кожного більш універсальним, що забезпечило стабільну роботу, і попередило необдуманий і зайвий найм працівників.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ТОВ "Капіталпромресурс" успішно зіткнулося з викликами, які наклала на бізнес глобальна пандемія та військові дії, завдяки чому компанія не лише змогла зберегти свою команду, а й продовжує розвиватися, втілюючи в життя нові стратегічні ініціативи.

Забезпеченість підприємства основним технічним, допоміжним і діджитал–персоналом відображається в ступені відповідності чисельності співробітників реальним потребам заводу. Структура персоналу в чисельному співвідношенні наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура персоналу ТОВ «Капіталпромресурс» у 2020–2023 рр. (складено автором)

Категорія персоналу	2020		2022		2023	
	чисел., осіб.	пит.вага, %	чисел., осіб.	пит.вага, %	чисел., осіб.	пит.вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Керівники	2	9	2	6,5	2	6,5
Персонал другої ланки керівництва (начальники відділів)	3	13,7	3	9,7	3	9,7
Робочий персонал (слюсарі, токарі, малярі, конструктори і т.д.)	11	50	18	58	18	58
Допоміжний персонал (помічник токаря, помічник слюсаря і т.д.)	6	27,3	8	25,8	8	25,8
Разом:	22	100	31	100	31	100

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ТОВ "Капіталпромресурс" успішно зіткнулося з викликами, які наклала на бізнес глобальна пандемія та військові дії, завдяки чому компанія не лише змогла зберегти свою команду, а й продовжує розвиватися, втілюючи в життя нові стратегічні ініціативи.

Забезпеченість підприємства основним технічним, допоміжним і діджитал–персоналом відображається в ступені відповідності чисельності співробітників реальним потребам заводу. Структура персоналу в чисельному співвідношенні наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.4 – Забезпеченість основним медичним персоналом
(складено автором)

	2020,%	2021,%	2022,%
Персонал другої ланки керівництва	13,7	9,7	9,7
Робочий персонал	50	58	58
Допоміжний персонал	27,3	25,8	25,8

Загалом, спостерігається дефіцит кадрів в організації, найгостріше стоїть проблема забезпеченості допоміжним персоналом.

Недолік у забезпеченості кадрами компенсується розподілом трудового навантаження, надбавками за додатковий обсяг роботи.

Структура персоналу за рівнем освіти характеризує виокремлення осіб, які мають вищу освіту; початкову та середню професійну; середню повну та середню загальну.

Структура персоналу за рівнем освіти зображена на рис. 2.2.

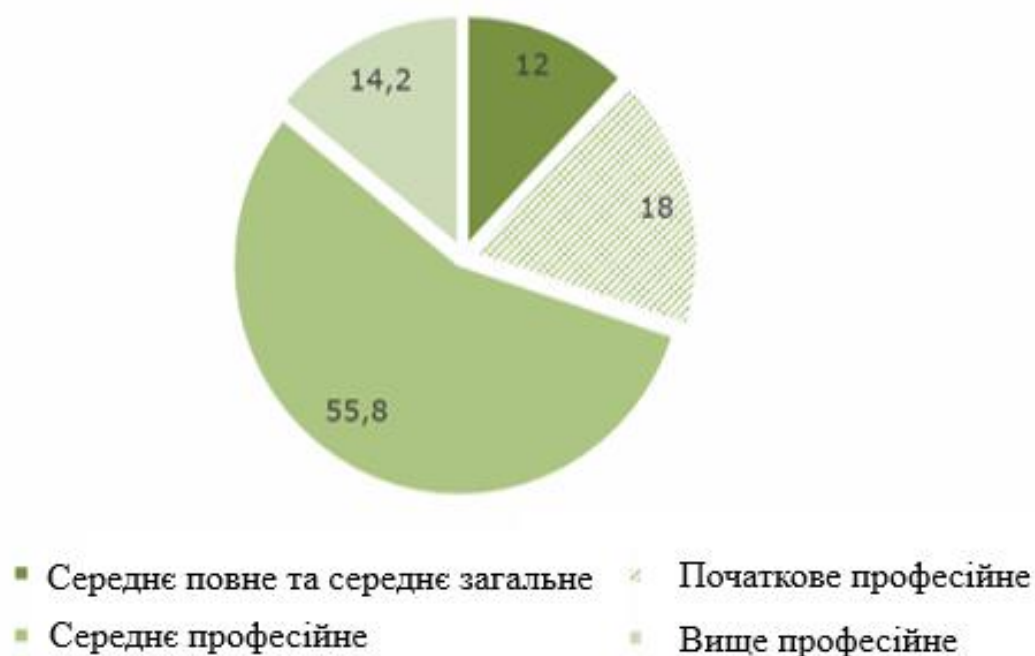


Рисунок 2.2– Освітній рівень персоналу ТОВ «Капіталпромресурс» (складено автором)

Структура персоналу за стажем може розглядатися дwoяко: за загальним стажем і стажем роботи в цій установі. Із загальним стажем безпосередньо пов'язаний рівень продуктивності праці, а стаж роботи в організації характеризує закріплюваність кадрів.

Структура персоналу за стажем зображена на рис. 2.3.

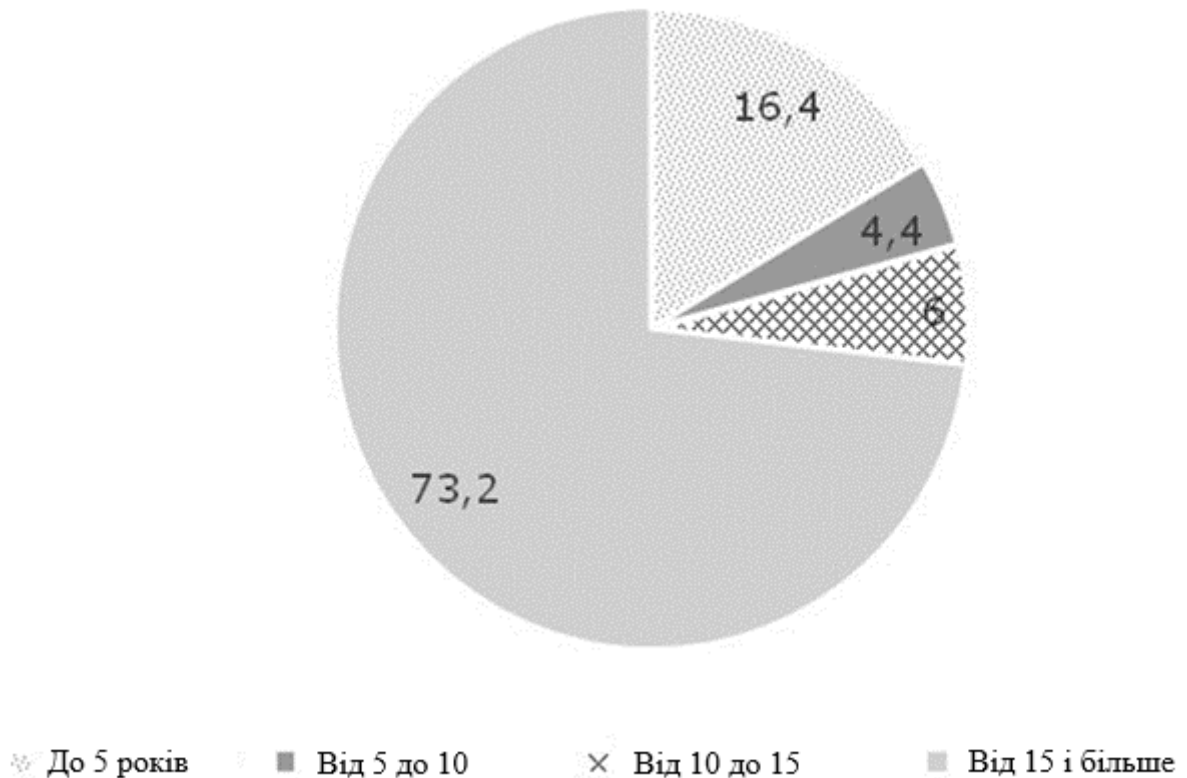


Рисунок 2.3 – Розподіл персоналу за загальним стажем роботи, у тому числі за фахом (складено автором)

Категорія працівників, які мають стаж роботи від 15 і більше років, займає 73,2% у загальній чисельності персоналу. 16,4% припадає на категорію працівників, стаж роботи яких становить до 5 років. Переважання в загальній чисельності персоналу працівників з великим стажем роботи є умовою забезпечення високої якості виробництва, що, своєю чергою, забезпечує конкурентну перевагу для організації в цілому.

Суттєвою передумовою зростання ефективності та якості виробництва є стабільність складу кадрів. Зміни у складі працівників за віком, стажем роботи та освітою відбуваються внаслідок руху кадрів.

Організаційну структуру управління можна охарактеризувати як лінійно–функціональну, ступінчасту, ієрархічну. Вона складається з лінійних підрозділів, які здійснюють в організації основну роботу, та обслуговуючих функціональних підрозділів.

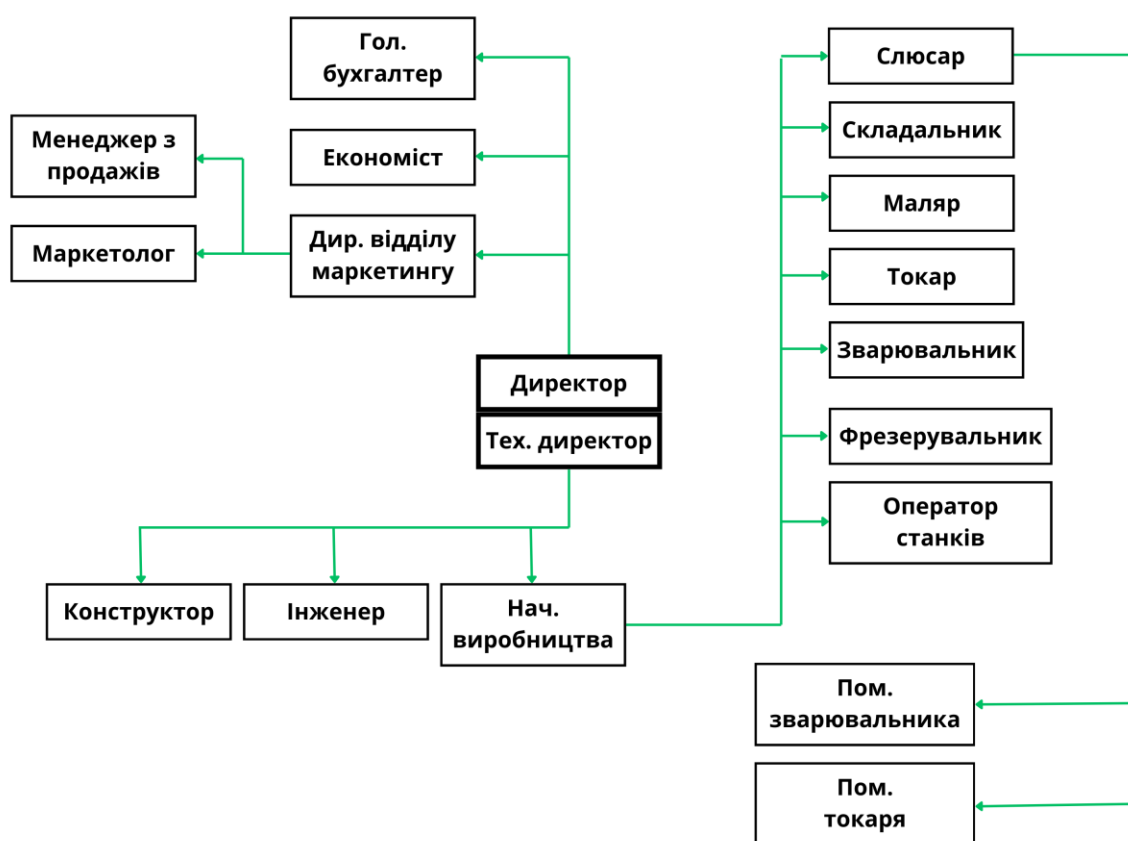


Рисунок 2.4 – Структура персоналу ТОВ «Капіталпромресурс» (складено автором)

ТОВ "Капіталпромресурс" втілює в собі передові підходи до організаційної структури, які є ключовими для їхнього успіху у сфері виробництва сільськогосподарського обладнання. Ця компанія має чітко визначену ієрархію та розподіл обов'язків, які забезпечують

ефективність роботи на всіх етапах від досліджень до продажів та обслуговування.

Відділ досліджень і розробок (R&D) компанії "Капіталпромресурс" є одним з найважливіших у структурі, адже саме тут відбувається створення нових моделей обладнання. Цей відділ працює над інноваційними рішеннями для максимізації продуктивності і ефективності сільськогосподарських машин, постійно вдосконалюючи технологію No-Till.

Виробничий відділ компанії забезпечує високу якість продукції, строго дотримуючись стандартів та вимог. Вони впроваджують передові методи виробництва, які дозволяють не лише підвищувати якість, але й оптимізувати витрати.

Відділ продажів і маркетингу "Капіталпромресурс" грає ключову роль у просуванні продукції на ринок. Завдяки ефективним стратегіям маркетингу та глибокому розумінню потреб клієнтів, вони забезпечують стабільний попит на продукцію компанії.

Служба підтримки клієнтів та послуги післяпродажного обслуговування відіграють важливу роль у забезпеченні тривалої співпраці з клієнтами. Компанія забезпечує оперативний зворотній зв'язок та якісне обслуговування, що підвищує лояльність клієнтів.

Організаційна культура в "Капіталпромресурс" заснована на цінностях інновацій, якості та відповідальності. Компанія прагне не лише до комерційного успіху, але й до створення позитивного впливу на сільськогосподарський сектор України.

Завдяки своїй збалансованій та ефективній організаційній структурі, "Капіталпромресурс" досягає вражаючих результатів у виробництві та розробці агротехнічного обладнання. Логістичний відділ компанії також заслуговує особливої уваги, адже він відіграє критичну роль у забезпеченні ефективності ланцюга постачань [19]. Це

включає управління запасами, оптимізацію витрат на доставку та забезпечення своєчасного постачання продукції клієнтам.

Компанія також приділяє велику увагу розвитку своїх співробітників. Система внутрішнього навчання та розвитку навичок дозволяє підтримувати високий рівень професіоналізму команди та сприяє мотивації та задоволенню працівників. Компанія вважає, що успіх бізнесу безпосередньо залежить від кваліфікації та відданості їхніх співробітників.

З точки зору корпоративної відповідальності, "Капіталпромресурс" демонструє сильну відданість принципам сталого розвитку. Це включає забезпечення екологічної безпеки виробничих процесів, розробку технологій, які зменшують навантаження на довкілля, та активну участь у соціальних проектах.

У світлі цих факторів можна стверджувати, що ТОВ "Капіталпромресурс" є не лише економічно успішною компанією, але й важливим учасником у сфері соціально відповідального бізнесу. Їхній підхід до ведення бізнесу, що поєднує інновації, ефективність та відповідальність, слугує прикладом для інших компаній в галузі.

З урахуванням усього вищесказаного, можна з впевненістю сказати, що "Капіталпромресурс" продовжить розвиватися як один з провідних виробників сільськогосподарської техніки в Україні, сприяючи розвитку агропромислового комплексу країни.

Оцінюючи поточну організаційну структуру "Капіталпромресурс", важливо зазначити, що компанія демонструє гнучкість і адаптивність, які є ключовими факторами успіху в динамічному бізнес-середовищі. Організаційна структура, яка поєднує централізоване керівництво з елементами гнучкості, забезпечує ефективне реагування на ринкові зміни та сприяє інноваційному розвитку.

У зв'язку зі зростанням чисельності персоналу та експансією на нові ринки, компанія зіткнулася з викликами, пов'язаними з управлінням більшою кількістю співробітників та розширенням виробничих потужностей. Це вимагає від "Капіталпромресурс" подальшого вдосконалення внутрішніх процесів, поліпшення системи управління персоналом та оптимізації виробничих процесів.

2.3. Виявлення проблемних аспектів управління персоналом у ТОВ «Капіталпромресурс»

Управління персоналом в будь-якій організації є ключовим аспектом її ефективного функціонування. ТОВ "Капіталпромресурс", як компанія, що активно розвивається та збільшує свій вплив на ринку, стикається з рядом викликів у цій сфері. Важливим є впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, які базуються на дослідженнях і практиках ведучих науковців та експертів у галузі HR.

Деякі науковці, такі як Девід Ульріх, вважають, що стратегічне управління персоналом включає не лише рекрутинг та навчання, а й розвиток корпоративної культури та забезпечення високої залученості працівників. Інші, наприклад, Пітер Друкер, акцентують увагу на необхідності постійного самовдосконалення та навчання працівників у відповідь на зміни в технологіях та ринкових умовах [20].

Важливою є також робота Гері Хамеля, який вказує на необхідність інновацій у сфері управління персоналом, щоб відповідати сучасним викликам бізнесу. Його дослідження підкреслюють важливість креативності, гнучкості та спроможності швидко адаптуватися до нових умов роботи.

У світлі цих теорій, для "Капіталпромресурс" важливим стає впровадження комплексного підходу до управління персоналом, який охоплює вдосконалення системи навчання та розвитку, розробку ефективних

стратегій мотивації та залучення співробітників, а також створення інноваційного та продуктивного робочого середовища [21].

На основі аналізу даних про компанію та її фінансових показників, можна виділити декілька ключових проблемних аспектів управління персоналом, які потребують уваги та оптимізації (рис. 2.3).



Рисунок 2.3– Проблемні аспекти управління персоналом ТОВ «Капіталпромресурс» [складено автором]

Збільшення чисельності персоналу та його ефективне управління. З ростом компанії "Капіталпромресурс" збільшилася чисельність її персоналу: від 2 працівників у 2015 році до 31 у 2022 році. Це зростання вимагає від компанії впровадження більш ефективних механізмів управління персоналом, зокрема в сферах рекрутингу, навчання та розвитку кадрів. Виникає потреба в розробці та впровадженні нових корпоративних норм та стандартів, які

сприяли б забезпеченню високого рівня мотивації та задоволеності працівників.

Навчання та розвиток персоналу. В контексті швидкого розвитку компанії та змін на ринку, важливим є постійне навчання та професійний розвиток персоналу. Наразі "Капіталпромресурс" може зіткнутися з проблемою недостатності систематичних програм навчання, що може обмежувати можливості компанії у використанні потенціалу своїх працівників на повну. Важливим є розробка та впровадження цілеспрямованих програм професійного розвитку та навчання, які б сприяли підвищенню кваліфікації та ефективності роботи персоналу [22]. Це включає тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації та менторські програми.

Адаптація до змін у робочому середовищі. Ринкові зміни, нові технології та внутрішні трансформації організації ставлять перед персоналом "Капіталпромресурс" виклик адаптації до нових умов праці. Необхідно забезпечити гнучкість у відповіді на ці зміни, а також підтримати співробітників у цьому процесі [23]. Це може включати психологічну підтримку, розробку програм адаптації та забезпечення зворотного зв'язку.

Корпоративна культура та залученість персоналу. Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні середовища роботи, що сприяє залученості та задоволеності працівників. В "Капіталпромресурс" необхідно звернути увагу на розвиток позитивної корпоративної культури, яка б сприяла відкритому спілкуванню, інноваціям та командній роботі. Це також включає визнання та заохочення досягнень працівників.

Оцінка та управління ефективністю. Ефективне управління персоналом вимагає чіткої системи оцінки ефективності працівників. "Капіталпромресурс" може стикатися з викликом у розробці об'єктивних, прозорих та зрозумілих критеріїв оцінки роботи своїх співробітників. Система оцінки повинна бути такою, що сприяє мотивації персоналу та покращенню загальної продуктивності.

Ретенція талановитих співробітників. Утримання кваліфікованого персоналу є ключовим для довгострокового успіху "Капіталпромресурс". Компанія повинна розробити ефективні стратегії ретенції, що включають конкурентоспроможну систему винагород, можливості кар'єрного зростання та гармонійне робоче середовище. Важливо створити умови, в яких талановиті співробітники відчують себе цінними та мотивованими до довгострокової роботи в компанії.

Комунікація та інформаційний обмін. Ефективна комунікація в організації є критично важливою для забезпечення злагодженого робочого процесу та оперативного вирішення проблем [24]. "Капіталпромресурс" може стикатися з викликами, пов'язаними з недостатньою прозорістю внутрішньої комунікації, що може призводити до непорозумінь та зниження ефективності роботи. Необхідно розробити чіткі канали комунікації та забезпечити регулярний інформаційний обмін між різними рівнями управління.

Відповідність законодавству та нормативам. Управління персоналом вимагає суворого дотримання трудового законодавства та внутрішніх нормативів компанії. "Капіталпромресурс" повинна забезпечити відповідність всім законодавчим та регуляторним вимогам, щоб уникнути юридичних ризиків та забезпечити захист прав своїх працівників. Сьогодні компанія відповідає всім нормам і діє суворо в рамках законодавства.

Здоров'я та безпека на робочому місці. Забезпечення здорових та безпечних умов праці є обов'язком кожного роботодавця. "Капіталпромресурс" повинна впроваджувати та підтримувати високі стандарти охорони праці, щоб запобігти робочим травмам та хворобам. Це включає регулярні тренінги з безпеки, медичні огляди та оцінку ризиків на робочих місцях [25].

Реагування на зовнішні виклики та кризи. Управління персоналом в умовах зовнішніх викликів, таких як економічні кризи, політична нестабільність чи пандемії, вимагає від "Капіталпромресурс" гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змінюваних умов. Необхідно розробити

плани кризового управління, які допоможуть компанії зберегти стабільність та захистити своїх працівників в непередбачуваних ситуаціях. Це доможе не тільки отримати спокій за майбутні виклики, а і швидко реагувати на будь-які критичні ситуації.

Оцінка та управління працездатністю. Ще однією важливою областю є оцінка та управління працездатністю співробітників. "Капіталпромресурс" має впровадити системи оцінювання продуктивності, які дозволяють відстежувати та аналізувати індивідуальну та командну роботу [26]. Це допоможе виявляти області для покращення, а також мотивувати персонал на досягнення кращих результатів.

Збалансованість робочого та особистого життя. Підтримка балансу між робочим та особистим життям співробітників є ще одним важливим аспектом управління персоналом. "Капіталпромресурс" повинна розробити програми, які допомагають співробітникам підтримувати цей баланс, щоб запобігти професійному вигоранню та підтримувати високий рівень задоволеності роботою.

Враховуючи вищенаведені аспекти, "Капіталпромресурс" повинна приділити особливу увагу оптимізації процесів управління персоналом. Це включає впровадження ефективних систем навчання та розвитку, створення мотивуючого робочого середовища, забезпечення безпечних умов праці та розробку стратегій ретенції кваліфікованих кадрів. Виклики, з якими зіткнулася компанія у сфері управління персоналом, вимагають комплексного підходу та постійного розвитку управлінських навичок на всіх рівнях організації.

Висновки до розділу 2

У розділі проаналізовані ключові аспекти діяльності ТОВ "Капіталпромресурс", висвітлюючи його організаційну структуру, фінансові показники, динаміку чисельності персоналу та основні виклики в управлінні персоналом. Компанія, заснована у 2010 році, швидко зарекомендувала себе

як надійний виробник і інноватор у сфері сільськогосподарського машинобудування в Україні, зосередившись на виробництві зернових механічних сівалок прямого посіву.

Основний успіх компанії заснований на використанні інноваційних технологій, таких як No-Till, які сприяють економічній ефективності та екологічній стійкості. Співпраця з іншими організаціями, включаючи Завод Спеціального Технологічного Обладнання ПАТ "Електротехнологія" та Фермерське господарство "Грація", сприяла розширенню асортименту та підвищенню якості продукції.

Фінансовий аналіз вказує на стабільний ріст доходів та ЕВІТДА компанії, підкреслюючи її ефективне управління та стратегічне планування. Важливим є збільшення обсягів продажів та експорту, особливо в країни Євросоюзу, СНД та Австралію, що свідчить про розширення міжнародної присутності та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Організаційна структура компанії забезпечує ефективність на всіх етапах від досліджень до продажів та обслуговування. Відділ досліджень і розробок, виробничий відділ, відділ продажів і маркетингу, а також служба підтримки клієнтів відіграють ключові ролі у забезпеченні успіху компанії.

Однак, з ростом компанії з'являються виклики, особливо в управлінні збільшеною чисельністю персоналу та адаптації до змін у робочому середовищі. Важливим є розвиток ефективної системи управління людськими ресурсами, що включає прозору внутрішню комунікацію, створення мотиваційних програм для співробітників та управління талантами.

Компанія стикається з необхідністю інтегрувати інноваційні підходи в управлінні персоналом, ґрунтуючись на передових дослідженнях і практиках. Особливу увагу варто звернути на навчання та розвиток персоналу, адаптацію до змін, розвиток корпоративної культури, оцінку ефективності та управління талантами. Це включає впровадження програм професійного розвитку, тренінгів, семінарів та менторських програм.

Ретенція кваліфікованих співробітників, забезпечення безпечних умов праці, реагування на зовнішні виклики та забезпечення здоров'я та безпеки на робочому місці також є важливими аспектами управління персоналом. Компанія повинна розробити чіткі канали комунікації та забезпечити відповідність всім законодавчим та регуляторним вимогам.

У цілому, ТОВ "Капіталпромресурс" демонструє солідні результати в своїй діяльності, але для подальшого зростання та розвитку потрібно зосередитися на підвищенні внутрішньої ефективності, інноваційності та стратегічному плануванні. Інвестиції у розвиток технологій, розширення ринкового сегменту, зміцнення партнерських зв'язків, а також оптимізація організаційної структури є ключовими для забезпечення сталого розвитку компанії в довготривалій перспективі. Виклики у сфері управління персоналом вимагають комплексного підходу та постійного розвитку управлінських навичок на всіх рівнях організації.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РІШЕНЬ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ТА ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Пропозиції щодо оптимізації організаційної структури

Формування та оптимізація організаційної структури підприємства є динамічним та невід'ємним елементом ефективного управління, важливим для економічного успіху та соціального розвитку. Взаємодія між різними сферами управління забезпечується через чіткий розподіл обов'язків, відповідальності та повноважень, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей організації [27].

Відповідно до змін у зовнішньому середовищі, підприємства потребують реформування організаційних структур для підтримки адаптивності та інноваційності. Оптимізація структури є результатом реагування на комплекс чинників, які впливають на компанію зсередини та зовні, вимагаючи постійної еволюції та вдосконалення.

Економічні виклики, які Україна переживає, включно зі зростаючим конкурентним тиском та регуляторними змінами, вимагають від підприємств введення оптимізаційних змін у структурі управління. Це зумовлює необхідність перегляду та оновлення організаційних процесів, формування нових стратегічних напрямків та вдосконалення систем контролю і обліку.

Інтеграція цілей і зв'язків на всіх рівнях управління є ключовим для створення гармонійної та ефективної структури. Оптимізація управління стає невіддільною частиною сучасного бізнесу, який вимагає швидкої адаптації до зовнішніх та внутрішніх умов.

Компанії мають вирішувати, як збалансувати централізацію та децентралізацію владних функцій, щоб створити ефективну систему управління, здатну до швидкої реакції на зміни та виклики [28].

Процеси оптимізації в організаційній структурі управління часто ініціюються через ряд причин: неефективність діяльності, відставання від ринкових вимог, проблеми з обігом інформації, висока плинність кадрів, застосування застарілих технологій, чи необхідність змін у структурі компанії (рис. 3.1).

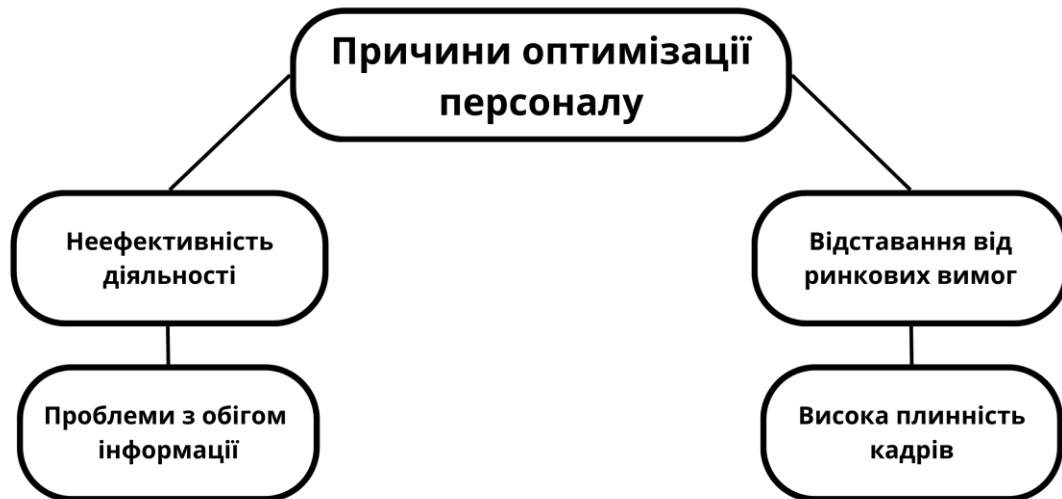


Рисунок 3.1– Причини оптимізації персоналу (складено автором)

Сучасний підхід до оптимізації полягає у пошуку альтернативних рішень між централізацією та децентралізацією, з метою створення системи, що комбінує централізоване стратегічне планування та децентралізоване оперативне управління.

Рішення щодо оптимізації структури повинні базуватися на простих принципах побудови організаційних структур, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та здатність до інновацій у відповідь на зміни в бізнес-середовищі [29].

Під час вдосконалення організаційної структури управління підприємством важливо враховувати різноманітні фактори, що впливають на її якість та ефективність. Сюди входять такі елементи, як цілі розвитку організації, складність управлінських функцій, масштаби діяльності, ресурси,

структура підрозділів, а також специфіка економічного та соціального розвитку.

Організаційна структура управління в компанії, такій як ТОВ "Капіталпромресурс", відіграє ключову роль у координації управлінських процесів і забезпечує ефективне досягнення цілей підприємства [30]. Така структура створюється з метою оптимального розподілу задач і відповідальностей між різними рівнями керування, а також для забезпечення взаємодії та співпраці між різними підрозділами.

Центральним елементом такої структури є чітко визначені зв'язки між працівниками, відділами та керівництвом, що дозволяє ефективно управляти ресурсами і процесами всередині компанії. Відносини між елементами можуть бути як горизонтальними, так і вертикальними, забезпечуючи гнучкість і ефективність у прийнятті рішень.

Важливим аспектом є розмежування повноважень між лінійними та штабними працівниками. Лінійні керівники несуть відповідальність за загальну діяльність організації або її окремих підрозділів, тоді як штабний персонал надає підтримку та консультативні послуги без права прямого управління [31].

Ефективна організаційна структура має бути адаптована до зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Вона повинна бути простою для розуміння, але достатньо гнучкою, щоб швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, технологіях та стратегічних цілях компанії.

Структура управління має включати не тільки ієрархічну ланцюгову команду, а й горизонтальні взаємодії, що сприяє кращій координації, співпраці та обміну інформацією між підрозділами. Це важливо для підтримки інновацій, гнучкості та швидкості відповіді на зовнішні виклики.

Існує багато різновидів організаційних структур, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Наприклад, лінійна структура підходить для малого бізнесу з єдиною командною лінією, але може стати перешкодою для швидкого прийняття рішень в більшій компанії. Функціональна структура

забезпечує високий рівень компетентності, але може викликати конфлікти між відділами. Матрична структура підходить для великих організацій, оскільки вона сприяє адаптації та інноваціям, але може привести до бюрократії (рис.3.2).

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки основних типів організаційної структури (складено автором)

Переваги та недоліки основних типів організаційної структури	
Тип	Ефективність використання
Лінійна	Такий тип підходить малим підприємствам, він забезпечує єдність та чіткість розпоряджень. Цьому типу властиво, що відповідальність за все несе керівник. Але співробітники при такому типі організаційної структури будуть перенасичені інформацією. Технологія виробництва застаріла
Функціональна	Такий тип управління характерний для малих та середніх підприємств. Йому властива компетентність працівників, більший спектр можливостей. Тут присутня конкуренція та конфлікти між працюючими.
Лінійно-функціональна	Найбільш вживаний тип оргструктури. Має більшу кількість керівників та висококваліфікованих працівників. Тут відсутній взаємозв'язок між підрозділами.
Продуктова	Тип, який створений для готельних комплексів зі складною функціональною структурою виробничої організації. Крім основних послуг є ще додаткові. Є надмірна конкуренція.
Матрична	Створений для великих підприємств з великою кількістю рівнів. Цей тип адаптований до змін, присутня мотивація працівників, функції налаштовані для економії часу та ресурсів. Негативною ознакою є розвиток бюрократії.

Для ефективної організаційної структури важливо забезпечити цілеспрямованість, перспективність, оперативність, надійність, економічність, гнучкість та стійкість. Структура повинна бути динамічною, здатною адаптуватися до розмірів виробництва, видів діяльності та зовнішнього середовища.

Оптимізація організаційної структури часто викликана низькою ефективністю функціонування підприємства, несучасністю виробничих технологій, відставанням від ринкових вимог чи високою плінністю кадрів [32]. У процесі оптимізації важливо дотримуватися принципів, таких як визначення чітких цілей та завдань, забезпечення ресурсами, належне

оформлення документації, а також ефективне управління внутрішньою інфраструктурою.

Організаційна структура має бути гнучкою та відповідати потребам внутрішнього та зовнішнього середовища, враховуючи вплив споживачів, постачальників, акціонерів, урядових організацій та інших зовнішніх стейкхолдерів. Це дозволяє забезпечити адекватне реагування на зміни в технологічному, економічному, правовому та міжнародному контекстах, а також враховувати вплив політичних, соціальних та екологічних чинників.

Оптимізація організаційної структури — це не одноразовий процес, а неперервний еволюційний процес підвищення ефективності управління, який включає в себе періодичний перегляд і адаптацію до змінюваних умов. Мета підприємства у цьому процесі повинна бути чіткою та зрозумілою для всіх співробітників, щоб кожен міг ідентифікувати свою роль та внесок у досягнення загальних цілей.

Основною метою оптимізації є не лише підвищення ефективності та якості управлінських рішень, але й забезпечення соціального та економічного розвитку підприємства, що включає стимулювання інноваційного потенціалу та підвищення задоволеності співробітників [33].

Управління змінами в організаційній структурі вимагає від керівництва підприємства здатності до прогнозування змін у зовнішньому середовищі, гнучкості у прийнятті рішень та здатності до швидкого впровадження інновацій.

Розробка або удосконалення структури управління компанії — це комплексний процес, що вимагає глибокого аналізу багатьох факторів, які впливають на ефективність та адаптивність організації до постійно змінюваних умов ринку [34]. Важливими елементами цього процесу є визначення стратегічних цілей розвитку компанії, оцінка масштабів її економічної діяльності, обсягів виробництва, а також наявність і ефективність використання ресурсів.

Вибір оптимальної стратегії управління має базуватися на зрозумінні причин поточних викликів, з якими стикається компанія, а також на здатності прогнозувати зовнішні впливи, що можуть вплинути на стабільність та баланс підприємства в майбутньому.

Тому, для оптимального процесу проектування організаційної структури управління ТОВ «Капіталпромресурс» можна використати таку схему (рис. 3.2).

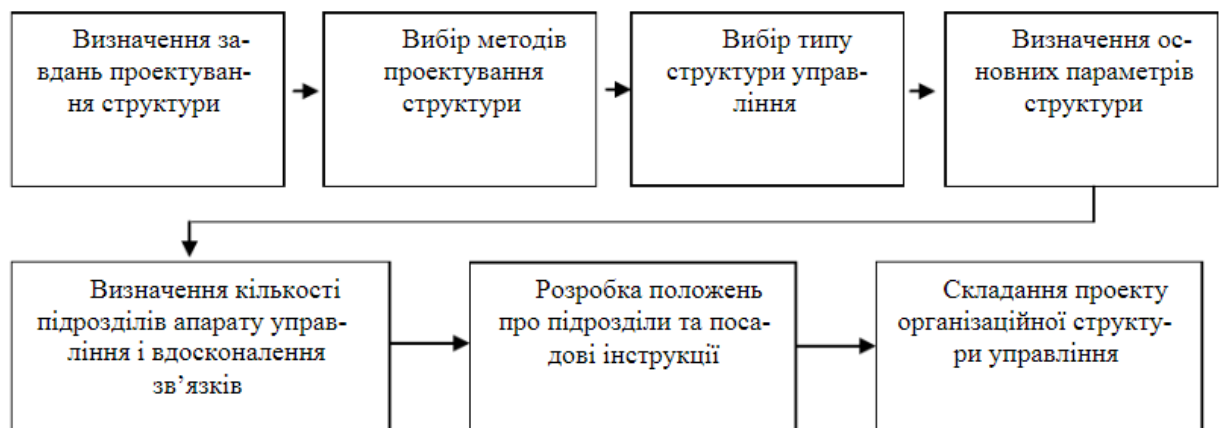


Рисунок 3.2– Схема процесу проектування організаційної структури ТОВ «Капіталпромресурс» (складено автором)

Для того, щоб організаційна структура була ефективною та гнучкою, вона повинна бути орієнтована на оптимальне використання ресурсів, мінімізацію витрат та здатна швидко адаптуватися до нових умов ринку. Такий підхід вимагає від підприємства перегляду існуючих бізнес–процесів та іноді – впровадження радикальних змін.

Альтернативний баланс між централізацією та децентралізацією в управлінні дозволяє досягти більшої гнучкості та ефективності рішень. Це може включати в себе створення матричних структур, програмно–цільового підходу, а також застосування стратегічних бізнес–одиниць, що дозволяє розробляти стратегію на вищому рівні, а оперативне виконання делегувати на нижчі рівні управління.

Для успішного впровадження змін важливо використовувати комплексний підхід, що дозволяє оцінити існуючі зв'язки на всіх рівнях керівництва, визначити економічні стратегії компанії, забезпечити зв'язок між організаційною структурою та сферою діяльності, а також прогнозувати наслідки реструктуризації для колективу і забезпечити необхідний рівень кваліфікації кадрів [35].

Тому, пропоную розглянути етапи організації організаційної структури на підприємстві ТОВ «Капіталпромресурс» (рис.3.3).

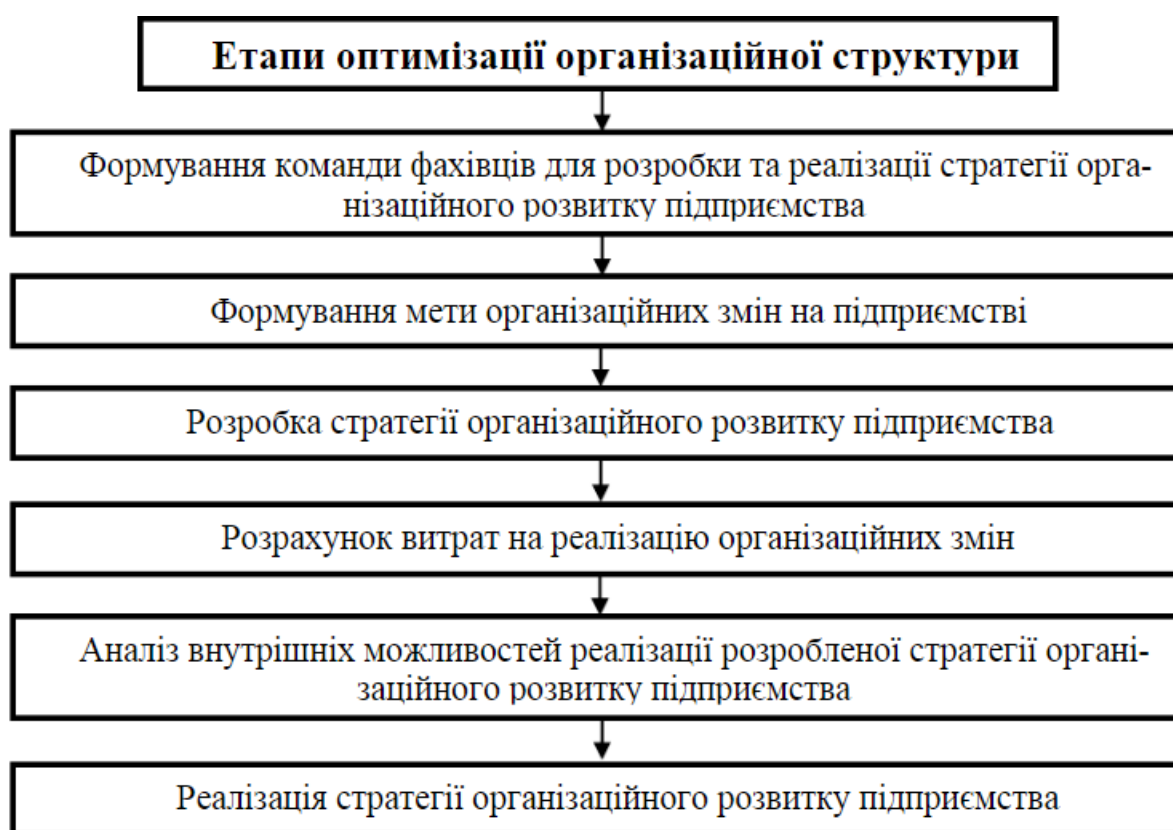


Рисунок 3.3– Етапи оптимізації організаційної структури ТОВ «Капіталпромресурс» (складено автором)

Таким чином, можна чітко і безпечно вносити зміни в організаційну структуру підприємства, без особливих ризиків.

Під час оптимізації організаційної структури управління на підприємстві, слід врахувати такі кроки та принципи:

- визначення завдань проектування структури, яке включає ясне розуміння того, які цілі підприємства мають бути досягнуті через оптимізацію.
- вибір методів проектування структури, що передбачає використання найефективніших підходів та технологій для створення або оновлення організаційної структури.
- визначення основних параметрів структури, включаючи кількість рівнів управління, кількість підрозділів та їхню взаємодію.
- вибір типу структури управління, який найкраще відповідає потребам та цілям підприємства.
- складання проекту організаційної структури управління, де беруться до уваги всі зібрані дані та аналізи.
- розробка положень про підрозділи та посадові інструкції, що забезпечують чітке розуміння ролей та відповідальностей кожного співробітника.
- визначення кількості підрозділів апарату управління та вдосконалення внутрішніх зв'язків для забезпечення ефективної взаємодії та співпраці.

3.2 Розробка стратегій оптимізації чисельності персоналу

У процесі оптимізації структури управління важливо звернути увагу на внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на підприємство. Це можуть бути зміни в законодавстві, ринкові умови, технологічні нововведення, а також соціально–економічні тренди [36].

Враховуючи вищевказане, для успішної оптимізації організаційної структури необхідно:

- підтримувати цілеспрямованість і стратегічну зорієнтованість структури;

- забезпечувати оперативність реагування на зміни;
- підтримувати надійність і стійкість управлінських процесів;
- стрімкувати до економічності та ефективного використання ресурсів;
- бути гнучкими до розвитку і нововведень;
- забезпечувати високий рівень мотивації та задоволення співробітників;
- впровадження системи вимірювання ефективності роботи персоналу, що дозволить відслідковувати продуктивність і вносити корективи в роботу команд.
- розробка стратегій розвитку та навчання співробітників, зокрема через менторські програми та професійне зростання, що сприятиме підвищенню кваліфікації та інноваційному мисленню.
- визначення чіткої і зрозумілої корпоративної культури, яка відобразить місію та цінності компанії і створюватиме сприятливе середовище для роботи та залучення талантів.
- запровадження системи внутрішньої комунікації, що забезпечить ефективний обмін інформацією між різними рівнями управління та відділами.
- дотримання законодавчих та нормативних вимог, що запобігає юридичним ризикам та захищає права співробітників.
- приділення уваги здоров'ю та безпеці на робочому місці, включно з проведенням регулярних тренінгів та медичних оглядів.
- розробка планів кризового управління для забезпечення стабільності та захисту співробітників у непередбачуваних ситуаціях.
- підтримка збалансованого робочого та особистого життя співробітників, щоб запобігти професійному вигоранню і зберегти високий рівень задоволеності роботою [37].

Таким чином, оптимізація організаційної структури управління на підприємстві – це безперервний процес, що вимагає комплексного підходу та

готовності до адаптації з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії.

Створення ефективної організаційної структури є вирішальним для досягнення стратегічних цілей підприємства. Оптимізація такої структури вимагає чіткого розуміння поточних процесів та їх потенційного вдосконалення. Щоб це забезпечити, можна використати наступний алгоритм (рис.3.4).

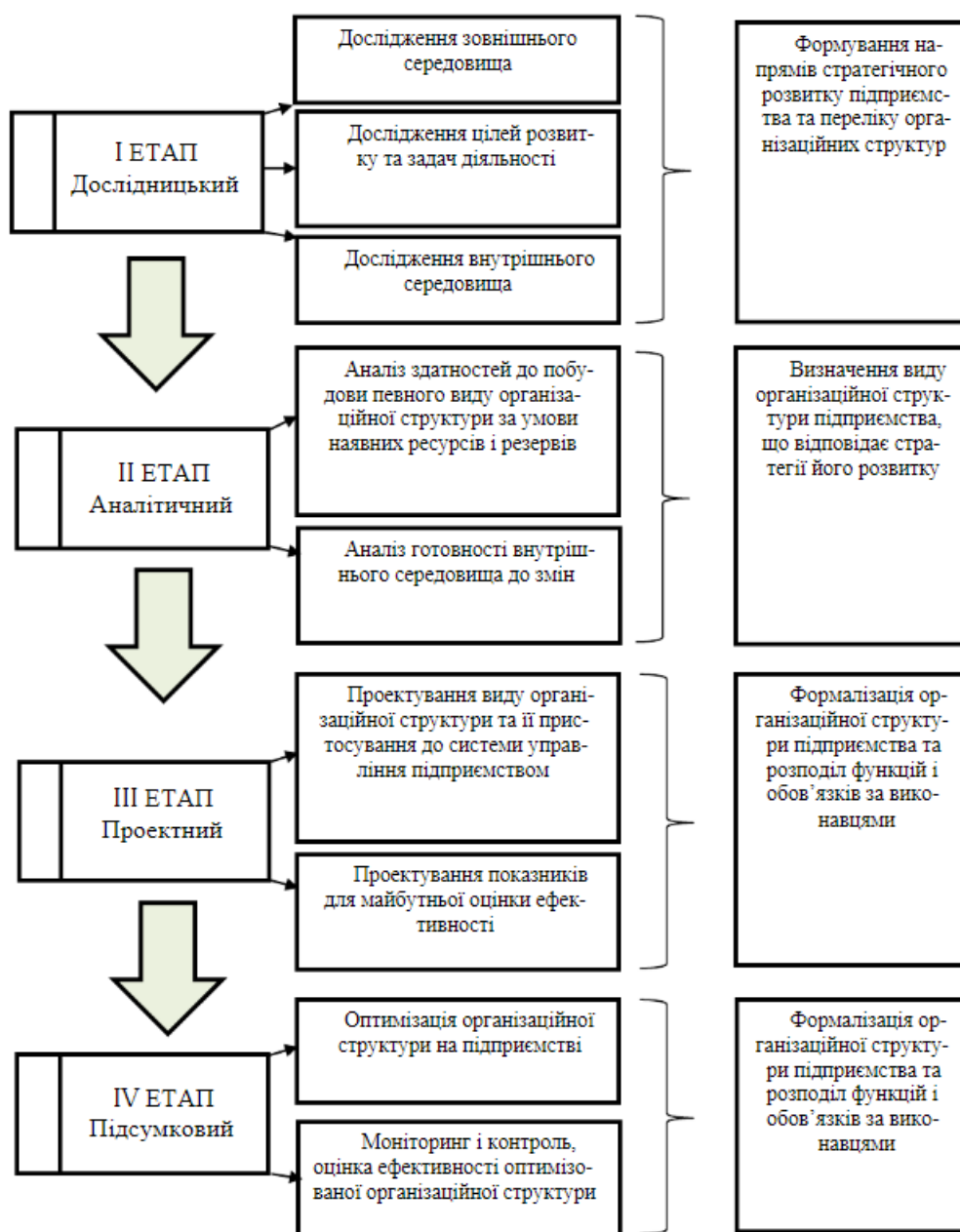


Рисунок 3.5– Послідовність дій для оптимізації організаційної структури підприємства ТОВ «Капіталпромресурс» (складено автором)

Впровадження комплексних заходів щодо удосконалення управлінської структури підприємства може суттєво вплинути на його продуктивність і гнучкість [37]. Ініціативи змін в організаційній структурі, якщо їх правильно розробити та запровадити, можуть надати підприємству необхідний імпульс для розвитку та забезпечити йому переваги в умовах жорсткої конкуренції [38].

Удосконалення організаційної структури сприяє чіткому розподілу обов'язків та відповідальності, що, у свою чергу, поліпшує загальну продуктивність та дохідність підприємства. Аналіз існуючих структур дозволяє виявити дублювання в обов'язках та посадах, в результаті чого підприємство може економічно вигравати, усуваючи зайві витрати.

Також, удосконалення структури управління сприяє зміцненню командного духу серед співробітників: покращується внутрішня комунікація, знижується кількість конфліктів та непорозумінь, і кожен член команди отримує зрозумілі для виконання завдання. Це допомагає підприємству стати більш гнучким, мобільним і конкурентоспроможним на ринку, а також відновлює внутрішній динамізм і запускає ефективну діяльність.

Основним завданням управлінської структури є забезпечення функціональності та конкурентоспроможності підприємства. Зовнішні та внутрішні чинники постійно еволюціонують, що вимагає від управлінців постійного контролю та адаптації структур управління до сучасних вимог [39]. Ефективна структура управління вимагає від своїх лідерів здатності до швидкого реагування на зміни, а також гнучкості у використанні різних методів управління для досягнення поставлених цілей.

Оптимізація управлінської структури включає збалансування кількості та якості робочих взаємодій для досягнення ефективного управління на всіх рівнях підприємства.

Розробка оптимальної організаційної структури є вирішальною для гармонізації внутрішніх процесів управління, забезпечуючи не тільки ефективність робочих процедур, але й збереження гнучкості для адаптації до

змін у зовнішньому бізнес–середовищі. Це дозволяє підприємству реагувати оперативно на нові ринкові виклики, впроваджуючи інновації та ефективні стратегії [40].

Заходи з оптимізації структури управління мають бути спрямовані на підвищення кваліфікації кадрів, раціональне розподілення відповідальностей та ресурсів, а також на створення механізмів для своєчасного обміну інформацією між різними підрозділами організації.

Оновлення структури управління також передбачає введення більш прозорої системи оцінки продуктивності працівників, що забезпечує об'єктивність та справедливість у визначенні внеску кожного співробітника в загальний успіх підприємства. Це включає також встановлення чітких критеріїв для кар'єрного зростання та розвитку персоналу, що сприяє мотивації та залученню талантів.

Для підтримки сталого розвитку підприємства необхідно зосередитись на створенні адаптивної та інноваційної корпоративної культури, що підтримує постійне навчання та розвиток кожного члена команди. Така культура повинна бути заснована на принципах відкритості, співпраці та взаємної підтримки, дозволяючи співробітникам відчувати свою цінність і бути повністю вмотивованими [41].

Враховуючи динаміку ринку та постійні технологічні зміни, підприємство має невпинно працювати над зміцненням своїх зовнішніх позицій, розширюючи партнерські зв'язки та експлоруючи нові ринки. Це допоможе компанії не тільки збільшити обсяги продажів та доходів, але й створити сильну базу для довгострокового успіху.

Отже, оптимізація організаційної структури управління є ключем до підвищення ефективності підприємства в цілому, забезпечуючи їй стійкість і здатність до швидкої адаптації до змін умов ведення бізнесу [42].

Для розробки стратегії оптимізації чисельності персоналу на підприємстві ТОВ "Капіталпромресурс", слід врахувати всі аспекти діяльності

компанії, її поточний стан, ринкові тенденції, а також специфіку галузі. На основі аналізу та обговорення, пропонується наступну покрокову стратегію:

1. Аналіз поточного стану та потреб

– Аналіз поточних штатних одиниць: Оцінка ефективності кожного відділу та співробітника, визначення надлишкових або недостатніх ресурсів.

– Прогнозування майбутніх потреб: Врахування планів розширення, нових проектів, технологічних змін та ринкових тенденцій.

2. Розробка політики навчання та розвитку

– Підвищення кваліфікації: Впровадження програм навчання та розвитку для підвищення ефективності та поліпшення навичок співробітників.

– Менторські програми: Створення внутрішніх менторських ініціатив для обміну досвідом та знаннями.

3. Впровадження гнучких форм працевлаштування

– Часткова зайнятість та віддалена робота: Для оптимізації чисельності та зниження витрат на утримання персоналу.

– Аутсорсинг та аутстафінг: Використання зовнішніх ресурсів для виконання певних завдань.

4. Оцінка продуктивності та ефективності

– Впровадження KPI та оцінка ефективності: Розробка та застосування системи ключових показників продуктивності для кожного співробітника.

– Регулярний аналіз та звітність: Моніторинг та оцінка впливу змін у чисельності персоналу на загальну продуктивність компанії.

5. Залучення та утримання талантів

– Створення конкурентоспроможної системи винагород: Забезпечення привабливих умов праці та кар'єрного росту для залучення та утримання кваліфікованих співробітників.

– Корпоративна культура та залученість: Розвиток корпоративної культури, яка сприяє залученості та задоволеності працівників.

6. Гнучка адаптація до змін

– Планування на випадок криз: Розробка стратегій для швидкого реагування на зовнішні виклики, включаючи економічні, політичні або пандемічні кризи.

– Постійне вдосконалення: Адаптація стратегій управління персоналом залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

1	Аналіз поточного стану та потреб	Аналіз поточних штатних одиниць та прогнозування майбутніх потреб.
2	Розробка політики навчання та розвитку	Впровадження програм навчання та розвитку, менторські програми.
3	Впровадження гнучких форм працевлаштування	Часткова зайнятість, віддалена робота, аутсорсинг та аутстафінг.
4	Оцінка продуктивності та ефективності	Впровадження KPI, регулярний аналіз та звітність.
5	Залучення та утримання талантів	Створення конкурентоспроможної системи винагород, корпоративна культура.
6	Гнучка адаптація до змін	Планування на випадок криз, постійне вдосконалення.

Рисунок 3.6– Стратегія оптимізації чисельності персоналу ТОВ "Капіталпромресурс" (складено автором)

Ця стратегія дозволить ТОВ "Капіталпромресурс" оптимізувати чисельність персоналу, забезпечити його високу продуктивність та адаптивність до змінних умов ринку, тим самим підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність підприємства в цілому.

3.3 Очікувані результати та рекомендації щодо оптимізації чисельності персоналу

Здійснимо комплексну оцінку кадрового складу компанії ТОВ "Капіталпромресурс" за такими параметрами: організаційна конфігурація;

функціональні характеристики; штатний склад; ролі в колективі та соціальна структура. Ролі в колективі відображають участь співробітників у креативному та виробничому процесі, їх взаємодію та поведінкові особливості.

Організаційна конфігурація описує структуру керівництва об'єкта (системи, підприємства чи організації), яка сприяє взаємодії його складових. Керування підприємством здійснюється відповідно до його уставних документів [43].

Підприємство має статус юридичної особи і має права та обов'язки, які стосуються його господарської діяльності. Керування здійснюється на основі встановленої організаційної структури. Центральною фігурою в управлінні є генеральний директор. Він відповідає за вирішення питань загального характеру, спираючись на інформацію, яку отримує як від внутрішніх, так і зовнішніх джерел. Він несе основну відповідальність за координацію дій у компанії [44]. Заступники директора та інші співробітники призначаються і звільняються за рішенням директора компанії. Директор керує усіма підрозділами компанії, створюючи єдину систему управління та прямий контроль над підлеглими. Головними перевагами такої системи є її простота, надійність і економічність.

В цьому випадку керівник має охоплювати всі аспекти діяльності організації. У контексті переходу до ринкової економіки актуалізуються питання впровадження сучасних методів управління персоналом, що сприяють підвищенню соціально-економічної ефективності виробництва. Аналіз кадрового складу компанії передбачає вивчення функцій, необхідних для досягнення цілей, та оцінку потрібної кількості співробітників для кожної задачі.

Оцінка має включати як кількісний, так і якісний аналіз роботи персоналу [45]. Психологічний аспект людського фактора охоплює внутрішні мотиваційні механізми, які активізують творчий та робочий потенціал людей. Ефективне управління людським фактором вимагає врахування

психологічних особливостей поведінки працівників. Управління трудовим колективом на психологічному рівні дає можливість керівнику активізувати роботу співробітників, повноцінно використовуючи потенціал команди. Трудові відносини засновані на особистій праці та регулюються нормами трудового права, можуть бути оформлені як трудовий, так і цивільно–правовий договір [46].

Соціальна структура відображає склад трудового колективу за різними критеріями, включаючи стать, вік, національність, освіту, сімейний стан та інші. Аналіз соціальної структури базується на даних з кадрового обліку, соціологічних опитувань, атестацій та інших джерел. Соціальна структура включає індикатори, які визначають групову приналежність за статтю, віком, освітою, соціальним походженням, національністю, сімейним станом тощо. Керівництво повинно враховувати повну картину соціальної структури колективу для розробки стратегічних рішень, удосконалення системи управління та ефективного керування персоналом. При плануванні глибоких трансформацій необхідно розуміти реальне розподілення сил в колективі, готовість до роботи в нових умовах [48]. Важливо знати структуру колективу за рівнем "прогресивності" та "мотивації". За цими параметрами колектив можна розділити на три основні частини: передову, середню та відсталу.

В контексті мотивації персоналу в ТОВ "Капіталпромресурс" більшість співробітників (67%) віддають перевагу матеріальному стимулюванню, тоді як 13% потребують визнання та морального заохочення. 9% працівників компанії зайняті під впливом примусу. Отже, для підвищення ефективності діяльності організації важливо розробити систему матеріального стимулювання. Необхідно відмовитися від послуг працівників, чия діяльність залежить від примусу, оскільки вони не проявляють інтересу до роботи і не приносять значної користі компанії. Важливо також акцентувати увагу на самомотивації співробітників і збільшити застосування нематеріальних форм визнання їхніх зусиль.

Для розробки системи матеріального стимулювання для ТОВ "Капіталпромресурс", з огляду на вищезгадану інформацію, можна використати наступні принципи та кроки (табл.3.1).

Таблиця 3.1– Система матеріального стимулювання для ТОВ "Капіталпромресурс" (складено автором)

Система матеріального стимулювання для ТОВ "Капіталпромресурс"	
Оцінка потреб персоналу	Провести детальну оцінку потреб персоналу, з'ясувати, які фактори найбільше мотивують співробітників. Це можуть бути фінансові бонуси, премії за виконання певних завдань, додаткові вихідні тощо.
Розробка градації заробітної плати	Встановити справедливу і прозору систему оплати праці, яка буде враховувати досвід, кваліфікацію та внесок кожного співробітника.
Премії та бонуси	Ввести систему бонусів та премій за досягнення конкретних цілей або внесок у важливі проекти. Це мотивує співробітників працювати на вищому рівні та сприяє залученню до досягнення корпоративних цілей.
Оцінка продуктивності	Встановити чіткі критерії для оцінювання продуктивності співробітників. Оцінка може базуватися на показниках ефективності, досягнення цілей, а також на вкладі в загальний успіх компанії.
Надбавки за кваліфікацію та освіту	Ввести додаткові надбавки для співробітників, які підвищують свою кваліфікацію або

	завершують професійні курси, які корисні для компанії.
Матеріальне заохочення за довгострокову співпрацю	Розробити систему винагород для співробітників, які довгий час працюють у компанії, як знак визнання їхнього внеску та відданості.
Гнучкість та індивідуальний підхід	Врахувати індивідуальні потреби та ситуації співробітників. Наприклад, можливість дистанційної роботи, гнучкий графік роботи або додаткові соціальні пакети
Зворотний зв'язок та оцінка ефективності	Регулярно збирати зворотний зв'язок від співробітників щодо системи стимулювання та адаптуйте її відповідно до їхніх потреб та змін у ринкових умовах.

Виходячи з матеріальних можливостей, організація ТОВ "Капіталпромресурс" залучає спеціалістів відповідного рівня. Існує також опція розвивати професійні навички співробітників безпосередньо в рамках компанії.

Багато керівників задаються питанням, навіщо мати велику кількість висококваліфікованих менеджерів, коли кількість вищих посад обмежена? Проте, відбираючи найкращих, можна забезпечити достатню кількість компетентних менеджерів навіть з урахуванням неунікних помилок при відборі керівників.

Планування трудових ресурсів у ТОВ "Капіталпромресурс" передбачає чотириетапний процес:

1. Оцінка наявних трудових ресурсів;
2. Планування майбутніх потреб у кадрах;
3. Оцінка майбутніх потреб у кадрах;
4. Розробка проекту задоволення майбутніх потреб у кадрах.

Оцінка трудових ресурсів включає внутрішню атестацію працівників підприємства. Співробітників ТОВ "Капіталпромресурс" умовно поділяють на чотири категорії:

1. Ті, хто вирішує всі поставлені завдання та досягає результатів;
2. Ті, хто виконує більшу частину обов'язків, але з різних причин не можуть виконати все;
3. Ті, хто не в змозі якісно виконати більшу частину завдань;
4. Ті, хто в даний час не потрібні організації, викликаючи прямий збиток. Працівників третьої та четвертої категорій слід звільнити або залишити у резерві, якщо вони представляють інтерес для компанії.

Оцінка вмісту роботи на кожному робочому місці здійснюється спільно з лінійними керівниками. Цей процес включає:

- спостереження за роботою працівника;
- співбесіди з працівником;
- заповнення опитувальників як працівником, так і його безпосереднім керівником.

Зібравши ці дані, можна скласти класифікатор робочих місць, виключаючи непотрібне дублювання робіт та максимально розширюючи робочі функції.

В результаті виконаної роботи відділ кадрів складає опис всіх посад, що необхідно для прийняття рішень про переміщення, наймання, зарплату та оцінку діяльності кадрів.

Планування трудових ресурсів – це комплекс рішень, що забезпечує компанію необхідним персоналом, забезпечує належний рівень кваліфікації та активну участь працівників в діяльності організації. Включає різні етапи, від визначення проблем до реалізації рішень та їх контролю.

Основу планування за результатами в ТОВ "Капіталпромресурс" складають такі етапи:

1. Визначення бажаних результатів;
2. Ефективне керування процесами для досягнення цих результатів;

3. Систематичний контроль на кожній стадії діяльності та розвитку компанії. Цей процес включає чітке визначення взаємозв'язку між завданнями відділів та індивідуальними завданнями співробітників, а також відповідальність кожного за кінцевий результат своєї діяльності і загальний успіх компанії.

В рамках планування трудових ресурсів у ТОВ "Капіталпромресурс" визначені наступні ключові результати діяльності:

- результати комерційної діяльності;
- результати функціональної діяльності, включаючи обсяг та якість продукції та послуг;
- рівень кваліфікації та професійного досвіду співробітників;
- стан здоров'я працівників – як фізичного, так і психічного;
- рівень мотивації персоналу.

Розвиток персоналу є невід'ємною частиною загальної системи планування організації, включаючи:

- планування трудових ресурсів;
- збуту;
- виробництва;
- організаційного та технічного розвитку;
- фінансів;
- капітальних вкладень тощо.

Кожен аспект діяльності вимагає відповідних людських ресурсів, тому планування персоналу є інтегральною частиною кожного виду планування.

Планування персоналу допоможе вирішити конфлікти в організації, такі як незаповненість робочих місць, невідповідність працівників певним позиціям, незадоволеність умовами праці.

Наприклад, у ТОВ "Капіталпромресурс" конфлікти можуть виникати на фоні чуток про звільнення або перестановки, викликаючи конкуренцію між

співробітниками та недовіру до адміністрації. Адміністрації необхідно вживати заходів для запобігання таким ситуаціям.

Загалом, планування персоналу повинно забезпечувати виконання довгострокових завдань підприємства, не допускаючи при цьому надлишку персоналу, що може призвести до зайвих витрат.

Таким чином, після застосування рекомендацій в компанії ТОВ «Капіталпромресурс» можна досягти значних результатів у роботі з персоналом. Оптимізація допоможе не тільки підвищити ефективність роботи і продуктивність колективу, а і попередити ризики втрати цінних трудових ресурсів, втрати продуктивності через звільнення або відсутність певних кадрів.

Завдяки запронованим крокам загальні ризики для компанії зменшуються на 15%, а продуктивність персоналу, після перегляду мотиваційної складової та інших наведених кроків, зросте на 10%, що суттєво вплине на розвиток компанії.

Також, оцінюючі кадрову діяльність на підприємстві, необхідно визначити причини наявності в компанії зайвих працівників.

Оптимізація кількості персоналу майже завжди пов'язана з розривом трудових угод з різними працівниками [49]. Вони можуть бути неефективними в виконанні завдань або непридатними для роботи в інших галузях. Виявлення таких фахівців зазвичай досить просте, але важливо розуміти, звідки саме вони потрапили до компанії. До причин виникнення непотрібних працівників, які не приносять компанії жодного прибутку, включаються:

- Якщо компанія впроваджує нове обладнання та технології, багато працівників можуть не впоратися з цими змінами, особливо якщо їм за 45 років або більше.

- У фірмі використовуються некоректно складені та недостатньо розроблені посадові інструкції, через що багато працівників не розуміють, що саме входить у їхні обов'язки.

- Офіс не поділено на функціональні зони та відділи, що призводить до того, що всі працівники перебувають в одному приміщенні і виконують різні завдання.
- Керівник компанії може бути новачком в бізнесі, і при відкритті підприємства він не створив ефективну організаційну структуру.
- Відсутнє системне кадрове планування в компанії, тому наймання працівників відбувається хаотично, особливо в тих випадках, коли люди пропонують своїх родичів або друзів на роботу.
- У компанії відсутній чіткий розподіл повноважень між працівниками.
- Головні керівники у кожній філії часто самостійно виконують функції, що може призвести до неефективної організації роботи співробітників.
- Професіонали, які мають виконати тимчасову роботу, укладають стандартні трудові договори.
- У компанії з'являється нове обладнання, для якого потрібні нові співробітники, і колишні фахівці залишаються в ролі помічників, не приносячи при цьому користі компанії.

Для уникнення подібних ситуацій керівництву слід уважно підходити до підбору працівників. Для сезонних або тимчасових робіт рекомендується укладати термінові контракти.

Перед тим як розпочати процес оптимізації чисельності персоналу, важливо визначити причини, які в ньому підштовхнули, та обрати оптимальні методи і форми впровадження. Зазвичай такий захід стає необхідним у випадках, коли в компанії працює велика кількість співробітників, які не приносять жодної користі фірмі. Знаходити їх можна різними способами (рис. 3.7):



Рисунок 3.7– Методи перевірки персоналу (складено автором)

1. Проведення кадрового аудиту, що дозволяє виявити структуру працівників за посадами, віком та іншими критеріями.
2. Порівняння темпів зростання витрат на оплату праці із темпом зростання прибутку від діяльності компанії.

Перед звільненням або скороченням персоналу необхідно ретельно оцінити, чи призведе це до позитивних змін у роботі підприємства.

Як проводиться оптимізація? Якщо керівництво компанії усвідомлює необхідність оптимізації персоналу, то воно може вирішити це завдання самостійно або звернутися до фахівців. Якщо обирається класичний підхід до оптимізації, то виконуються такі кроки (рис.3.8).

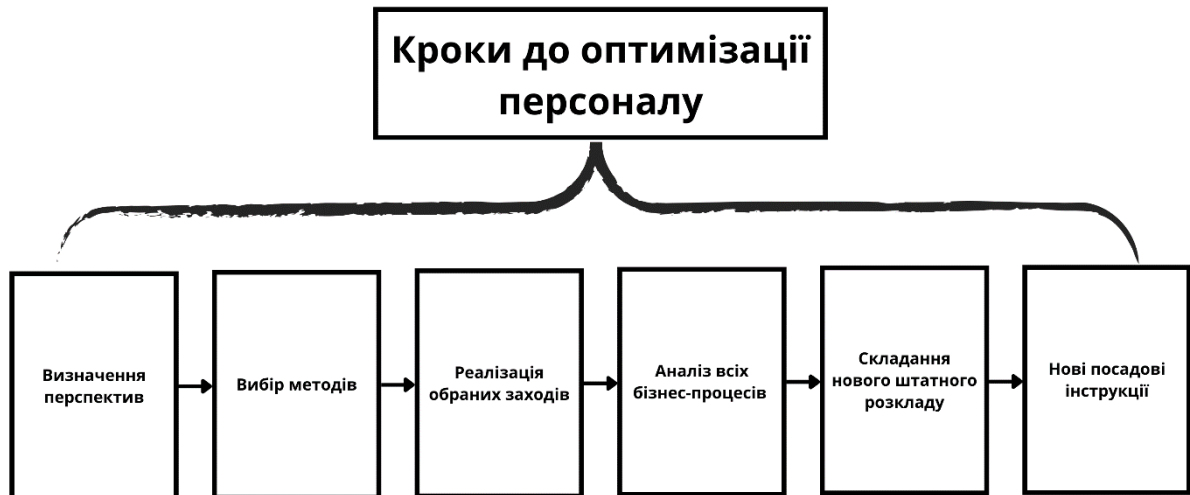


Рисунок 3.8– Кроки до оптимізації персоналу (складено автором)

1. Директор фірми визначає перспективи розвитку компанії і встановлює цілі, які повинні бути досягнуті протягом певного періоду.
2. Вибираються методи і форми майбутньої оптимізації.
3. Здійснюється реалізація обраних заходів, для чого може бути найманими нові спеціалісти або звільнені чинні працівники.
4. Проводиться аналіз всіх бізнес–процесів компанії, оскільки причиною збитків може бути не лише непродуктивність окремих працівників, а й інші аспекти діяльності фірми.
5. Складається новий штатний розклад.
6. Впроваджуються та інші документи, які регулюють роботу співробітників.

Якщо у компанії використовується скорочення для зменшення чисельності працівників, то роботодавець має бути готовий до значних фінансових втрат, оскільки потрібно виплачувати компенсації звільненим співробітникам.

Нерідко оптимізація персоналу стосується навіть бюджетних установ і пов'язана з низькою продуктивністю їхньої роботи.

Підсумовуючи, ключовим етапом у процесі забезпечення компанії або корпоративної системи належними її потребам кадрами є процедура відбору

претендентів. Цей процес означає вибір зі згрупованих кандидатів тих, хто буде запрошений на роботу. Відбір включає кілька етапів та методів оцінки, де на кожному етапі відбувається відсіювання, залишаючи найбільш підходящих кандидатів. Кандидати проходять тести та інтерв'ю, щоб визначити, чи відповідають вони вимогам організації та чи підходять для займаної позиції.

Стратегії найму варіюються в різних компаніях, залежно від їхніх ціннісних орієнтацій. Під час найму нових співробітників інтерв'ю відіграє вирішальну роль. Методи тестування також стають все більш вживаними. Відбір персоналу базується на принципі визначення найбільш підходящого кандидата для конкретної роботи. Це передбачає використання специфічних методів оцінки кандидатів.

Часто перевагу надають кандидатам з найкращою кваліфікацією для конкретної роботи. Вибір може базуватися на освіті, професійних навичках, досвіді та особистих якостях. Недотримання встановлених критеріїв відбору може призвести до судових позовів через дискримінаційну політику.

ЗМІ продовжують грати важливу роль у залученні кандидатів, але нові методи кадрового планування набирають популярності. Розглянуто методи оптимізації чисельності персоналу, підходи до його формування, відбору та найму.

Робота включає розділи про визначення потреби в персоналі, включаючи детальне планування для використання невикористаних потенціалів співробітників, покращення процесів найму, професійного розвитку та зниження витрат на робочу силу. Підкреслено, що потреби організації в персоналі залежать від її цілей.

Недоліки залучення персоналу ззовні включають високі витрати, підвищену плинність кадрів, ризики під час випробувального терміну, тривалий період адаптації та негативний вплив на соціально–психологічний клімат. Запропоновано методи покращення оптимізації чисельності співробітників, засновані на визначенні участі в бізнес–процесах.

Крім того, у роботі пропонується елементи стратегії оптимізації організаційної структури підприємства, яка базується на аналізі патологій в управлінні персоналом. Далі наведені напрямки оптимізації організаційної структури з урахуванням існуючих патологій. Перелік можливих патологій на підприємстві наведений у додатку А.

Пов'язання патологій в управлінні персоналом з оптимізацією організаційної структури може відбуватися шляхом визначення позитивних та негативних аспектів кожної патології та розроблення стратегій для їх вирішення. Ось кілька можливих зв'язків між вказаними патологіями та оптимізацією структури персоналу:

1. Прихильність до патерналізму. Оптимізація: Впровадження більш демократичних та прозорих методів управління, сприяння самостійності та відповідальності працівників, що сприятиме зменшенню залежності від патерналістського керівництва.

2. Панування структури над функцією: Оптимізація: Впровадження матричних або гнучких структур, які сприяють більш ефективній комунікації та співпраці між відділами, а не обмеженню працівників в рамках жорстких структур.

3. Автаркія підрозділів: Оптимізація: Сприяння взаємодії та обміну ресурсами між підрозділами для ефективного використання експертизи та уникнення надмірної автономії, що може заважати взаємодії.

4. Несумісність особистості з функцією: Оптимізація: Впровадження процесів рекрутингу та оцінки, які враховують не лише технічні навички, але і соціокультурну відповідність та здатність працювати в команді.

5. Конфлікт із переходом на особистості: Оптимізація: Створення прозорих процесів переходу та підтримки для працівників, включаючи тренінги та індивідуальні плани розвитку, що зменшить конфлікт та сприятиме гладкому переходу.

6. Управлінська жадібність: Оптимізація: Встановлення механізмів контролю та балансу влади, розробка етичних стандартів та взаємодії, що сприятиме чесному та справедливому розподілу ресурсів.

7. Загроза статусу: Оптимізація: Запровадження системи оцінки та визнання, яка враховує індивідуальні досягнення та стимулює спільну роботу, що зменшить загрозу статусу.

8. Інформаційна фобія: Оптимізація: Запровадження освітніх програм та підтримки для працівників щодо нових технологій та збільшення доступу до інформації.

9. Безсуб'єктність: Оптимізація: Впровадження системи, яка дозволяє працівникам брати активну участь у процесах управління та прийнятті рішень, що забезпечить більшу взаємодію.

10. Бюрократична інновація: Оптимізація: Впровадження гнучких процесів для швидшої інновації, сприяння ідеям з будь-якого рівня та спрощення бюрократичних бар'єрів.

11. Переважання особистих відносин над службовими. Оптимізація: Запровадження професійних норм та етичних стандартів, що сприяють створенню професійного середовища та визначенню меж між особистим та службовим.

12. Дублювання організаційного порядку. Оптимізація: автоматизація та стандартизація процесів для уникнення зайвого дублювання та забезпечення єдиної та ефективної системи управління.

13. Ігнорування організаційного порядку. Оптимізація: введення системи контролю та нагадувань для виконання процедур та визначення відповідальності за їх невиконання.

14. Демотивувальний стиль керівництва. Оптимізація: впровадження тренінгів для керівників з розвитку мотиваційних навичок та створення стимулюючого середовища для працівників.

15. Апаратний пресинг при прийнятті рішень. Оптимізація: Визначення стандартів для прийняття об'єктивних рішень, а також розробка процедур, які зменшать можливість політичного впливу.

16. Прихильність пасивного ризику. Оптимізація: Створення культури інновацій та пошуку нових можливостей, що сприяє розвитку та зменшенню страху перед ризиками.

17. Прихильність кількісного зростання. Оптимізація: Фокус на якісному рості та розвитку, створення метрик, які враховують якість роботи та задоволеність клієнтів, а не тільки обсяг.

18. Гіперінноваційність. Оптимізація: раціоналізація інноваційних процесів, визначення стратегічних напрямків та забезпечення збалансованого підходу до інновацій.

19. Антиінноваційна поведінка. Оптимізація: Створення стимулів для працівників для прийняття нововведень та розвитку культури відкритості до інновацій.

20. Легізм можливостей для позитивного розвитку. Оптимізація: Розробка програм та ініціатив, які сприяють позитивному розвитку працівників та організації в цілому.

Ці оптимізаційні стратегії спрямовані на усунення негативних аспектів в управлінні персоналом та створення здорового та ефективного робочого середовища.

Профіль патологічності кадрової політики підприємства ТОВ «Капіталпромресурс», наведено на рисунку 2.3.

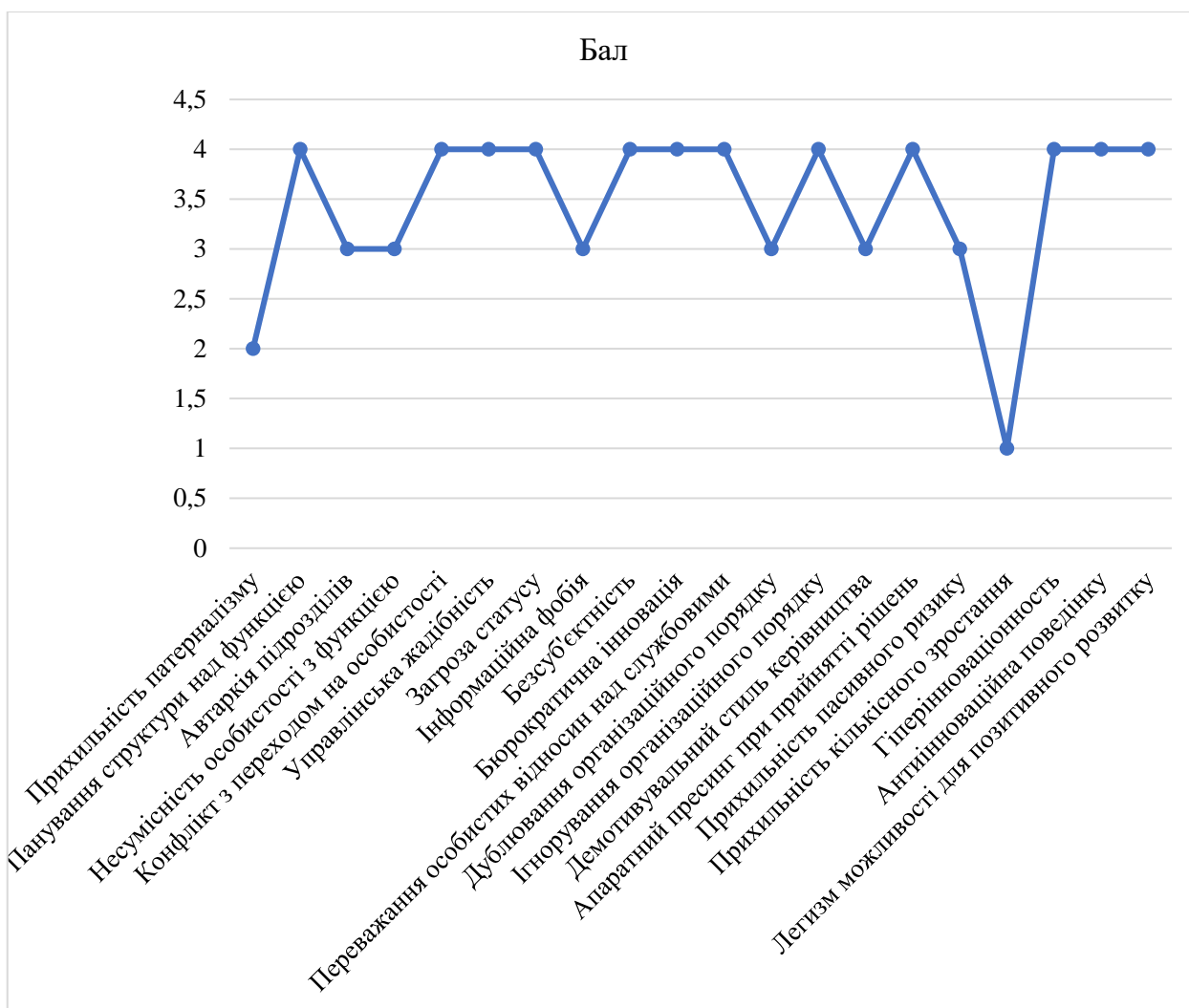


Рисунок 3.9 – Профіль патологічності кадрової політики ТОВ «Капіталпромресурс» [складено автором]

Таким чином, на думку співробітників, основними патологіями кадрової політики є «прихильність патерналізму» (недостатня самостійність підлеглих) та «прихильність кількісного зростання» (орієнтація менеджменту на кількісні, а не якісні показники: обсяги, масштаби).

Отже, оптимізація організаційної структури підприємства з орієнтацією на подолання патологій, таких як "прихильність патерналізму" та "прихильність кількісному зростанню", може призвести до конкретних змін у

структурі, спрямованих на підтримку самостійності, інновацій та якості роботи [50]. Ось можливі напрямки змін:

1. Гнучкі та адаптивні структури: впровадження матричних або гнучких структур, де працівники можуть працювати в різних командах для вирішення конкретних завдань. Це стимулює комунікацію, обмін знанням та співпрацю між відділами.

2. Лідерство та розподіл відповідальності: зсув від централізованого управління до більш розподіленого лідерства. Створення можливостей для керівників на різних рівнях взяти на себе більше відповідальності та заохочення самостійних рішень.

3. Орієнтація на команди та проекти: фокус на роботі в командах або проектах, де працівники можуть самостійно вносити свій внесок та відчувати відповідальність за результати.

4. Якісне спрямування стратегії: переорієнтація стратегії на досягнення якісних результатів, таких як підвищення клієнтської задоволеності, якості продукції чи послуг, замість винятково кількісних показників.

5. Підтримка інновацій: створення внутрішніх механізмів для заохочення та підтримки інноваційних ідей працівників. Створення окремих відділів чи груп, які працюють над інноваціями.

6. Система зворотного зв'язку та розвитку: встановлення системи регулярного зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам вдосконалювати свої навички та активно розвиватися в організації.

7. Заохочення ініціатив: впровадження емпauerменту та заохочення працівників до висловлювання своїх ідей та ініціатив для створення позитивного та інноваційного середовища.

Ці зміни в організаційній структурі спрямовані на підтримку ефективного та самостійного розвитку персоналу, створення атмосфери інновацій та підвищення якості роботи.

Висновки до розділу 3

Аналізуючи надані відомості про ТОВ "Капіталпромресурс", можна виділити кілька ключових аспектів, які мають важливе значення для успішної оптимізації організаційної структури управління на підприємстві.

Перше та найважливіше – це усвідомлення, що процес формування та оптимізації організаційної структури є динамічним і вимагає постійної адаптації до змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі. Це означає, що підприємству необхідно бути гнучким, відкритим до нововведень та готовим до швидкого реагування на зовнішні виклики. Централізація та децентралізація управління повинні бути збалансовані таким чином, щоб забезпечити ефективність прийняття рішень та оперативне виконання завдань.

Подальший важливий аспект – це розробка та впровадження стратегій оптимізації чисельності персоналу. Це включає в себе глибокий аналіз поточного стану штатних одиниць, їхньої ефективності та визначення потреб у майбутніх ресурсах.

Розробка політики навчання та розвитку персоналу, включаючи підвищення кваліфікації та менторські програми, є ключовими для підвищення загальної продуктивності та задоволеності працівників.

Важливо також враховувати гнучкі форми працевлаштування, такі як часткова зайнятість, віддалена робота, аутсорсинг та аутстафінг, щоб оптимізувати чисельність персоналу та знизити витрати на утримання.

Оцінка продуктивності та ефективності за допомогою системи ключових показників продуктивності (KPI) допоможе в отриманні об'єктивних даних для прийняття управлінських рішень. Залучення та утримання талантів через створення привабливих умов праці та розвиток корпоративної культури стане фундаментом для довгострокового успіху підприємства.

ВИСНОВКИ

Сьогодні ринок – дуже динамічна і швидкозмінна частина бізнесу та економічної діяльності, вивчення якої потребує значних ресурсів і часу. Провівши роботу по оптимізації організаційної структури і чисельності персоналу на ТОВ «Капіталпромресурс», можна зробити такі висновки:

По– перше, детально розглянувши теоретико методичні основи оптимізаційної структури, проаналізувавши управлінську структуру компанії, можна зробити висновок, що детальне вивчення організаційної структури, є гарантією стабільної роботи підприємства, його розвитку і іміджу. Розглянуто основні теорії класиків, методологію и приклади, які оптимізаційну структуру.

Необхідність оптимізувати організаційну структуру підприємства обумовлена тим, що керівництво та відділ кадрів не завжди правильно оцінює кількість персоналу на підприємстві, умови праці і систему мотивації. Значення оптимізації організаційної структури особливо зростає в умовах конкуренції, глобалізації ринку, електронних методів поширення інформації війни, пандемій та інших непередбачуваних чинників.

По– друге, проаналізувавши стратегічне управління персоналом, порівнявши з теоретико– методичними рекомендаціями, можна сказати, що для такого підприємства як ТОВ «Капіталпромресурс», необхідно притримуватися стратегії «лідера», аби триматися на українському та світовому ринках впевнено, і, тим самим, спокійно конкурувати з іншими підприємствами, забезпечуючи стабільність роботи персоналу, підтримання комфортних умов праці, і конкуруючи за рахунок високої продуктивності праці.

По– третє, в результаті дослідження стало зрозуміло, організаційна структура заводу знаходиться на високому рівні, кількість персоналу незмінна, а продуктивність підвищується. Плинність кадрів невелика навіть в умовах воєнного часу, а мотиваційна складова тільки підвищується.

Фінансово стійким вважається таке підприємство, яке за рахунок власних коштів покриває затрати, вкладені в активи (основні фонди, нематеріальні активи, оборотні кошти), не допускає невиправданої дебіторської і кредиторської заборгованості і розплачується у встановлений термін за своїми зобов'язаннями перед кредиторами. Завдяки правильній роботі з персоналом і правильно вибудованій організаційній структурі, підприємство займає лідируючі позиції на ринку, і має стабільні показники у роботі.

По– четверте, ми бачимо, що завод віддає більш ніж половину продукції на експорт, що є високим показником. Це означає, що підприємство займає стійку світову позицію, та добре налагоджені стосунки. Чітко налагоджена збутова діяльність підприємства є прямим показником якісно вибудованої і оптимізованої організаційної структури.

По– п'яте, за результатами комплексного аналізу зовніш–нього і внутрішнього середовища підприємства та враховуючи актуальну ситуацію ТОВ «Капіталпромресурс» запропоновано стратегію оптимізації персоналу і організаційної структури, яка полягає в акцентуванні уваги на професійні навички персоналу, індивідуальну мотиваційну складову, і особистий підхід до задач кожного співробітника.

По– шосте, в ході дослідження, була запропонована стратегія дій, план роботи. Зроблений детальний аналіз діяльності заводу.

За результатами дослідження, можна зробити висновки що:

1. На промислових підприємствах активно використовуються методи управління персоналом, орієнтованими на підвищення продуктивності праці, однак при цьому такий ефективний інструмент оптимізації роботи персоналу як оптимізація чисельності персоналу необгрунтовано відсувається на другорядний план;

2. Для підвищення своєї конкурентоспроможності та стабільності, багатьом машинобудівним підприємствам необхідна реструктуризація. На тлі цього стає очевидною необхідність впровадження сучасних методів

управління персоналом і потоковими процесами на розглянутих підприємствах;

3. Аналіз діяльності підприємств машинобудівного комплексу виявив ряд недоліків в організації їх організаційної діяльності, в числі яких слабка, або повна відсутність зворотного зв'язку з персоналом, і недостатня увага до балансу між їх робочим життям і особистим життям ;

4. Аналіз досвіду розвинених країн показав, що наука по оптимізації організаційної структури фірми – учасника ринкової діяльності – сама по собі містить великий потенціал внутрішнього розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева В., Ярковой В. Організаційна структура управління суб'єктом підприємницької діяльності. *Техніко–технологічні проблеми сервісу*. 2013. № 3 (25). С. 96–100.
2. Ахмад Ф. Організаційні зміни, довіра та обмін інформацією: емпіричне дослідження. URL: <https://research.edgehill.ac.uk/ws/files/21401452/Aslib.pdf> (дата звернення: 30.10.2023)
3. Бобровник В. Теоретичні аспекти дослідження категорії «організаційна структура управління підприємством». *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 2. С. 166–170.
4. Буднік М. М. Механізм удосконалення організаційної структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 376–380.
5. Власенко Т. А., Гринь Є. Л. Джерела організаційних змін підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 17–23.
6. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія. Київ: КНУТД, 2014. 364 с.
7. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf (дата звернення: 30.10.2023)
8. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 51–55.
9. Георгіаді Н. Г. Сутність і види організаційних структур управління підприємствами. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 7 (17). С. 94–98.

10. Георгіаді Н. Г. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23165/1/6-33-40.pdf> (дата звернення: 30.10.2023)
11. Глиненко Л. К., Лужко Є. В. Проектування організаційних структур управління. 4-те вид. Київ: Нора-Друк, 2014. 733 с.
12. Глущевський В. В., Смородін В. В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 4-1 (04). С. 70-76.
13. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінській інструментарій: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 440 с.
14. Граціотова Г. О. Методичні підходи до оцінки готовності при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10 С. 377-385.
15. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. *Проблеми економіки та менеджменту*. 2015. № 5. С. 7-28.
16. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навчальний посібник. Львів: Новий світ, 2011. 344 с.
17. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління; І. Ігнат'єва, В. Кудлай, О. Євлах. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Т. 2. № 3. С. 108-111.
18. Кабанов В. Г. Оцінка ефективності організаційної структури управління. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 30-33.
19. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 192-195.
20. Копитова І. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056> (дата звернення: 30.10.2023)
21. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія

виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9 (1). С. 86–91.

22. Красовська О. Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6 (1). С. 89–93.

23. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529> (дата звернення: 06.05.2023).

24. Кудінова М. М., Рибалка А. С., Чубач О. Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Східна Європа: бізнес та управління*. 2018. Випуск 3 (14). С. 199–205.

25. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С. 66–72.

26. 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.

27. Левчинський Д. Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр. Міжнар. гуманіт. ун–т*. Одеса: МГУ, 2015. Вип. 14. С. 107–110.

28. Марцінковська О. Б., Легкий О. А. Організаційні аспекти впровадження CRM–систем у діяльність підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 81–85.

29. Менеджмент підприємства: навч. посіб.; за ред. В.М. Огаренка, С.Я. Салиги; Класич. приват. ун–т. Запоріжжя, 2009. 310 с.

30. Менеджмент організацій: навч. посіб.; В. Ф. Пуртов, В. П. Третяк, М. М. Кудінова. Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2015. 152 с.

31. Новаківський І. Логістичні засади перетворення організаційних

структур управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 633. С. 521–531.

32. Нечаєва І.А., Єрмоменко К. А. Особливості інвестування в людський капітал в сучасних умовах. Тиждень науки–2023. Факультет економіки та управління факультет. Тези доповідей науково–технічної конференції, Запоріжжя, 24–28 квітня 2023 р. Редкол. : Вадим ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 120–123.

33. Офіційний сайт АТ «Елміз». URL: <http://www.elmiz.com> (дата звернення: 30.10.2023)

34. Охота Ю. В. Організаційно–структурні аспекти формування економічної результативності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*, 2020, № 8. С. 98–106.

35. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1 (3). Т. 2. С. 245–254.

36. Підмурняк О. О., Баюра Д. О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно–управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 81–87.

37. Попков Е. Ю. Методи аналізу і вдосконалення організаційних систем управління підприємствами. *Праці ІСА РАН*. 2012. Том 62. Вип. 2. С. 12–22.

38. Пуліна Т.В. Оптимізація бізнес–процесів підприємства з позиції реінжинірингу. Сучасні технології управління промисловими ринками та підприємствами : монографія; за ред. проф. П.В. Гудзя, Л.О. Кримської. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. С. 91–111

39. Радочинська А. В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. *Сучасний соціокультурний простір*. 2017. № 10. С. 6–8.

40. Роженко О. В. Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів

суб'єктів господарювання. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган–Барановського*. Серія: Економічні науки. 2019. № 1. С. 68–76.

41. Савченко Г. О. Кадрове забезпечення управління змінами. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3 (13). С. 50–56.

42. Сапіцька І. К. Формування організаційних структур: теорія та практика. URL: <http://www.sworld.com.ua/simpoz4/100.pdf> (дата звернення: 30.10.2023)

43. Серебровський К. Управління змінами – данина моді чи нагальна потреба? URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/change/priority.shtml> (дата звернення: 30.10.2023)

44. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

45. Скороход С. В. Підходи до побудови організаційних структур. *Известия ПФУ. Технічні науки*. 2011. Т. 118. № 5. С. 191–196.

46. Соріна О.О, Кузьменко О.О. Показники оцінки ефективності структури управління підприємства. *Тиждень науки–2023*: тези доп. наук.–техн. конф., 24–28 квіт. 2023 р. Запоріжжя : НУЗП, 2023. С. 129–132.

47. Тарасюк М. Обґрунтування організаційної структури торговельної мережі в умовах контролінгу. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 4 (18). С. 152–157.

48. Тесленок І.М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством : монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с.

49. Чичотка В. В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 5–2 (05). С. 40–45.

50. Шорохов В. В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*. 2015. № 44 (2). С. 48–57.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Науменко Євген Валентинович,
Студент 2 курсу,
денної форми навчання,
економічного факультету,
спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,
адреса електронної пошти naumenkoje111@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Розробка управлінських рішень щодо оптимізації організаційної структури і чисельності персоналу ТОВ «Капіталпромресурс»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Науменко Є.В.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Калюжна Ю.В.

ДОДАТКИ

Додаток А

Патології в управління персоналом

Патологія	зміст	Значення
Прихильність до патерналізму	Допущення менеджменту прояву самостійності співробітників	1. Дитячо–батьківська модель
		2. Самостійність підлеглих
		3. Самоорганізація підлеглих
		4. Модель "дорослий – дорослий"
Панування структури над функцією	Відволікання управлінськими підрозділами підрозділів, зайнятих виконанням основної функції (виробництво продукції та послуг) від роботи	1. понад 50% часу витрачається на виконання завдань управлінських структур
		2. від 20 до 50% часу витрачається на виконання завдань управлінських структур
		3. До 20% часу витрачається на виконання завдань управлінських структур
		4. Весь час витрачається на виконання своїх прямих обов'язків
Автаркія підрозділів	Орієнтованість підрозділу на цілі організації, а не на свої, локальні цілі	1) Орієнтація тільки на власні цілі та інтереси
		2) Орієнтація здебільшого на власні цілі та інтереси
		3) Орієнтація здебільшого на цілі організації
		4. Повна орієнтація на цілі організації
Несумісність особистості з функцією	Переконаність співробітників організації в тому, що "домогтися успіху" означає "отримати вищу посаду"	1. абсолютний пріоритет вертикальної кар'єри (підвищення по службі)
		2. Заохочення виражається в призначенні на керівну посаду
		3. призначення на вищу посаду викликає стурбованість
		4. абсолютний пріоритет горизонтальної кар'єри
Конфлікт із переходом на особистості	Можливість менеджерів управляти конфліктами в організації	1. Усі конфлікти супроводжуються переходом на особистості
		2. більшість конфліктів супроводжуються переходом на особистості
		3. У деяких випадках конфлікти супроводжуються переходом на особистості
		4. Усі конфлікти відбуваються без переходу на

		особистості
Управлінська жадібність	Схильність менеджерів делегувати свої повноваження підлеглим	1. Менеджер прагне замкнути на себе всі зв'язки і рішення, не довіряючи своїм підлеглим
		2. Менеджер неохоче делегує свої повноваження підлеглим
		3. менеджер охоче делегує свої повноваження підлеглим
		4. Менеджер делегує свої повноваження підлеглим по максимуму
Загроза статусу	Ефективність в організації командної роботи	1. Рівень загрози статусу робить неефективною командну роботу
		2. Рівень загрози статусу знижує ефективність командної роботи
		3. Рівень загрози статусу не знижує ефективності командної роботи
		4. Загроза статусу відсутня
Інформаційна фобія	Боязнь вищих менеджерів розкрити інформацію перед своїми заступниками, учасниками команди	1. Менеджер приховує від членів команди максимум інформації
		2. Менеджер не довіряє членам команди, боїться витоків інформації
		3. менеджер здебільшого довіряє членам своєї команди
		4. Менеджер повністю довіряє членам своєї команди
Безсуб'єктивність	Готовність співробітників організації виконувати покладені на них обов'язки. Дублювання менеджерів ними ж установленого організаційного порядку	1. В організації неможливо зрозуміти, хто за що відповідає і до кого звертатися
		2. В організації складно зрозуміти, хто за що відповідає і до кого звертатися
		3. В організації важко зрозуміти, хто за що відповідає і до кого звертатися
		4. В організації легко зрозуміти, хто за що відповідає і до кого звертатися
Бюрократична інновація	Адекватність реакції менеджера на реальні зміни	1. У ситуації, коли потрібні зміни, складаються тільки переліки заходів
		2. У ситуації, коли потрібні зміни, виникає бажання нічого не змінювати
		3. У ситуації, коли потрібні зміни, вживаються заходи, що вирішують проблему частково
		4. У ситуації, коли потрібні зміни, вживаються

реальні заходи

Патологія	зміст	Значення
Переважання особистих відносин над службовими	Віддання переваги співробітниками у своїх службових взаєминах особистим стосункам	1. Співробітники завжди діють відповідно до особистих стосунків
		2. Співробітники часто діють відповідно до особистих стосунків
		3. Співробітники іноді діють відповідно до особистих стосунків
		4. Співробітники ніколи не діють відповідно до особистих стосунків, а тільки відповідно до інструкції
Дублювання організаційного порядку	Дублювання менеджером ними ж установленого організаційного порядку	1. Менеджер видає розпорядження, що нагадують співробітникам про виконання ними своїх посадових обов'язків
		2. Співробітники постійно потребують нагадування про необхідність виконувати посадові обов'язки
		3. Співробітники іноді потребують нагадування про необхідність виконувати посадові обов'язки
		4. Співробітники виконують свої посадові обов'язки відповідно до нормативних документів
Ігнорування організаційного порядку	Дотримання менеджерами субординації	1. Менеджер повністю ігнорує скалярний ланцюг
		2. Менеджер часто ігнорує скалярний ланцюг
		3. менеджер іноді ігнорує скалярний ланцюг
		4. Менеджер здійснює керівництво відповідно до скалярного ланцюга
Демотивуючий стиль керівництва	Превалювання покарання над заохоченнями	1. Репресивне управління: заохочення відсутні, емоційне придушення
		2. Покарань більше, ніж заохочень
		3. Заохочень більше, ніж покарань
		4. Управління засноване тільки на заохоченнях
Апаратний пресинг під час ухвалення рішень	Втручання особистого апарату менеджерів у процес ухвалення рішень.	1) Апарат повністю виходить з-під контролю й активно лобює ухвалення рішень
		2. апарат частково виходить з-під контролю і починає помітно впливати на процес прийняття рішень
		3) Апарат тенденційно подає інформацію, отримуючи можливість впливати на процес ухвалення рішень
		4. апарат "знає своє місце" і не втручається в процес ухвалення рішення
Прихильність до пасивного ризику	Схильність менеджера відмовлятися від змін, зберігаючи все як є	1. Менеджер орієнтований на статус-кво, схильний упускати можливості
		2. Менеджер не прагне втрачати можливості
		3. менеджер прагне реалізувати нові можливості
		4. Менеджер активно шукає та реалізує нові можливості
Прихильність кількісному зростанню	Орієнтація менеджменту організації на якісне зростання	1. орієнтація менеджменту на кількісні показники: обсяги, масштаби
		2. Розуміння обмеженості орієнтації на кількісні показники
		3. Розуміння переважності орієнтації на якісні показники та внутрішні зміни
		4. Фактична орієнтація менеджменту на якісні показники, внутрішні зміни
Гіперінноваційність	Розумність інновацій	1. Варіофікація. Прагнення зробити не стільки краще, скільки інакше
		2. інновації стають основним джерелом конкурентних переваг
		3. інновації стають важливим джерелом конкурентних переваг
		4) Інновація базується на логіці розвитку об'єкта інновації
Антиінноваційна поведінка	Негативність ставлення до інновацій	1) Інновації відторгаються з використанням певних моделей і схем поведінки
		2) Інновації інстинктивно відторгаються як перешкода звичному способу дій
		3) Інновації сприймаються індиферентно, викликають у співробітників побоювання за свій статус
		4. інновації сприймаються як можливості розвитку
Легізм	Створення нормативними документами організації можливості для позитивного розвитку	1. Нормативні документи створюються для їх неоднозначного тлумачення
		2. При створенні нормативних документів неоднозначність допускається умисно
		3. При створенні нормативних документів ненавмисне допускається неоднозначність