



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
Янків М. Д.
» лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА
ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН»

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Нагірного Івана Петровича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:

[Signature]
(підпис)

к. фіз.-м. н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Семак Степан Степанович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:

[Signature]
(підпис)

директор ТОВ «Айтікей Сервісиз Юкрейн»
Павлішевський Володимир Ігорович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2024

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА
ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ УКРЕЙН»

Студента Нагірного І. П. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

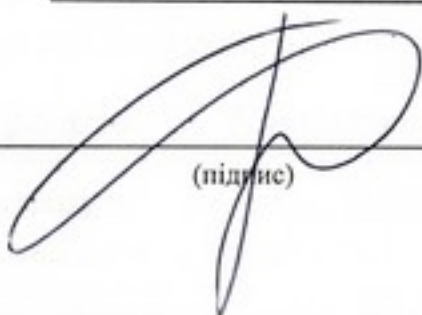
Керівник роботи  Семак С. С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Повлішевський В. ґ
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о.завідувача кафедри  Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу

Ступінь підготовки _____ магістр

Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу.

Яків М. Д.

«19» травня 2023 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Нагірному Івану Петровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН"**

Керівник роботи: **Семак С. С., к.ф.-м.н., доцент**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 19 травня 2023 року № 38-2

2. Строк подання студентом роботи _____ 12 лютого 2024 року

3. Вихідні дані до роботи _____ Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані, звітність досліджуваного підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи*

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 ГРУПИ ПРИНЦИПІВ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Рис. 2.2 ДИНАМІКА ОБЛІКОВОЇ КІЛЬКОСТІ ШТАТНИХ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» ВПРОДОВЖ 2020-2022 рр

Рис. 2.3 - АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень- червень 2023 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2023р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-</i>	

		жовтень	
		2023 р.	
4.	Проходження переддипломної практики	грудень	
		2023 р.	
5.	Написання рекомендаційної частини		
	роботи	грудень 2023 р.	
6.	Попередній захист на кафедрі	лютий 2024 р.	

Студент



Нагірний І. П.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



Семак С. С.

АНОТАЦІЯ

Нагірний І. П. Удосконалення організаційної структури підприємства ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ УКРЕЙН». Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2024.

В роботі розглянуто теоретичні засади функціонування різних типів організаційних систем, аналіз кожного із типів та дослідження оптимізації матричної структури, що властива підприємству ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ УКРЕЙН». На основі проведених досліджень обґрунтовано основні шляхи удосконалення організаційної структури підприємства.

Ключові слова: організаційна структура, система управління організацією, делегування, функціональні компетенції, організаційно-економічні аспекти діяльності, трудові ресурси, показники ефективності управління, напрямки удосконалення.

ANNOTATION

Nahirnyi I.P. Improvement of the organizational structure of the company "IT SERVICES UKRAINE" LLC. Research for obtaining a master's degree in the field of "Management and Administration," specialization "Management (organizational management and administration)." Lviv, 2024.

The main aspects of the theoretical foundations of the functioning of various types of organizational systems were examined, analyzed each type, and investigated the optimization of the matrix structure inherent in the company "IT SERVICES UKRAINE" LLC. Based on the conducted research, the main ways of improving the organizational structure of the enterprise are substantiated.

Keywords: organizational structure, organization management system, delegation, functional competencies, organizational-economic aspects of activity, labor resources, management efficiency indicators, improvement directions.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1.	13
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ	13
1.1 Досвід організацій та функціонування різноманітних форм інтеграції підприємств у світовій практиці	13
1.2 Підходи до управління та створення організаційних структур у підприємницьких утвореннях	17
1.3 Підходи до покращення організаційних структур управління на підприємствах	25
РОЗДІЛ 2.	42
ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН»)	42
2.1 Загальний огляд організаційно-економічних аспектів діяльності підприємства	42
2.2 Дослідження організаційної структури управління на підприємстві ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН»	48
2.2.1 Аналіз трудових ресурсів підприємства	48
2.2.2 Оцінка показників ефективності управління трудовими ресурсами підприємства	52
РОЗДІЛ 3.	68

МЕТОДИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ШЛЯХОМ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ	68
3.1 Напрямки вдосконалення організаційної структури управління підприємства ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ УКРЕЙН»	68
3.2 Пропозиції з удосконалення організаційної структури управління на підприємстві	76
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в необхідності ефективного управління сучасними підприємствами, що передбачає оптимальне використання різноманітних ресурсів, таких як технічні, економічні, організаційні, інформаційні, фінансові, людські та інші. Ключовою роллю в цьому процесі відіграють система управління та її різні рівні, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та рентабельності підприємств.

Незалежно від форм власності та професійної спрямованості підприємств формується організаційна структура управління, яка забезпечує ефективне функціонування. Проте сучасні організаційні структури управління часто не володіють достатньою гнучкістю та спрямовані на використання нормативних матеріалів та типових управлінських рішень. Тому проблема формування організаційної структури управління потребує адаптації до змін довкілля та кон'юнктурних змін ринку.

Дослідження впливу організаційної структури управління на фінансово-господарські результати та побудова оптимальної організаційної структури управління в підприємницьких структурах мають важливе теоретичне та практичне значення.

Проблемам розвитку системи управління та її різних рівнів присвячені праці видатних вчених як вітчизняного, так і зарубіжного рівня І. Ансоффа, М. Вебера, П. Друкера, М. Портера, П. Самуельсона, Ф. Тейлора, Г. Емерсона, Е. Янга, М. Мескона, П. Сенге, Р. Уотермана, Ч. Хенді, Гудзинського О.Д., Завадського Й.С. та ін.

Однак питання впливу організаційної структури управління на ефективність підприємницьких структур залишаються недостатньо дослідженими. Низький рівень розробленості проблеми, дискусійний характер багатьох питань, теоретична та практична складність, а також значущість визначили вибір даної теми для кваліфікаційної роботи.

Основною метою даної роботи є розробка методологічних підходів та рекомендацій з формування організаційної структури управління з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємницьких структур у сучасних умовах. З ціллю у виду були визначені наступні завдання дослідження:

- Узагальнити результати наукових досліджень, проведених вітчизняними та зарубіжними вченими щодо формування організаційної структури управління.
- Проаналізувати процес формування організаційної структури управління в підприємницьких структурах.
- Провести оцінку існуючих методик аналізу організаційних структур управління в підприємницьких структурах та запропонувати їх вдосконалення.
- Розробити механізм формування корпоративного центру у великих диверсифікованих компаніях.
- Представити модель формування організаційної структури управління в підприємницьких структурах.
- Розробити рекомендації щодо оптимізації організаційної структури управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційної структури управління в підприємницьких структурах, а предметом є управлінські відносини, теоретичні та методологічні аспекти ефективного функціонування підприємницьких структур в сучасних умовах.

У даній роботі використовувалися різноманітні методи дослідження, серед яких системний підхід, монографічний аналіз, статистичний аналіз, графічні методи, анкетування та власні спостереження.

Наукова новизна роботи виявляється у комплексному підході до розробки теоретичних засад, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування організаційної структури управління з метою підвищення

ефективності підприємницьких структур. Основні результати роботи включають наступне:

- Виявлено основні фактори та проблеми, пов'язані з формуванням організаційної структури управління у підприємницьких структурах.
- Покращено методику проведення функціональної діагностики організаційної структури управління.
- Розроблено методику формування та надано рекомендації з удосконалення організаційної структури управління в підприємницьких структурах.
- Представлено методику оцінки організаційної структури управління у підприємницьких структурах.

Практична значимість роботи проявляється в можливості безпосереднього використання значних частин її розділів та положень в управлінні підприємницькими структурами під час розробки конкретних програм перспективного розвитку підприємництва.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

1.1 Досвід організацій та функціонування різноманітних форм інтеграції підприємств у світовій практиці.

До 1970-х років XX століття стратегія розвитку більшості великих промислових фірм полягала у концентрації їх ресурсів у вузьких сегментах промислового виробництва. Поява великих фірм на ринках та їх перетворення в один з основних видів промислової організації було тісно пов'язане з розвитком масового виробництва. Світовий досвід показує, що стратегія розвитку таких фірм характеризується концентрацією ресурсів у вузьких сегментах виробництва, спеціалізацією на виробництві малодиференційованих товарів, орієнтацією на збільшення масштабів виробництва для максимізації прибутку через застосування цінової політики, спрямованої на придушення конкурентів [15].

Багато великих спеціалізованих компаній використовували вертикальну інтеграцію, що включала в себе підприємства, які здійснювали послідовні стадії виробничого циклу, а також операції з закупівлі та розподілу товарів. Водночас виробнича діяльність зазвичай концентрувалася на невеликій кількості великих промислових підприємств, тоді як розподільні та збутові підрозділи розташовувалися в різних місцях. Функції збуту включали не лише реалізацію продукції, але і технічне обслуговування, демонстрацію зразків товарів та надання їх в оренду. Така організація забезпечувала швидкий обіг коштів, ефективний контроль за запасами та постійне надання звітності до штаб-квартири компанії про стан ринків у різних регіонах [6].

Основними джерелами підвищення ефективності великих вертикально інтегрованих фірм були зниження витрат, пошук інформації про контрагентів, проведення переговорів, визначення характеристик товарів, захист прав власності та реагування на порушення контрактних умов. Процес формування вертикально інтегрованих фірм приймав різні форми, такі як включення виробничої компанії у сферу розподілу та збуту через створення внутрішніх відділів закупівель та збуту або злиття та поглинання існуючих компаній [13].

Дослідження показали, що посилення тенденції до диверсифікації та перетворення великих компаній на конгломерати стало результатом комплексу факторів, серед яких були широке використання наукових досягнень у промисловому виробництві, скорочення життєвого циклу технологій та товарів, зростання національного багатства та різноманіття суспільних потреб, а також прагнення компаній зменшити вплив циклічних факторів на їхній розвиток через розширення діяльності та диверсифікацію [4, 6].

Всі організаційні форми інтеграції компаній можна умовно поділити на жорсткі та гнучкі. Найбільш поширеною і розвиненою формою інтеграції є концерн, що об'єднує незалежні підприємства за допомогою системи участі в капіталі, фінансових зв'язків, угод про спільні інтереси та виробничої співпраці. Управління концернами відбувається через головну компанію, яка може бути створена у вигляді холдингової компанії або базуватися на взаємодії основної та залежних компаній.

Створення конгломератів зазвичай відбувалося за допомогою купівлі компаній, їх злиття та поглинання. У конгломератах об'єднані компанії зберігають свою юридичну та виробничо-господарську самостійність, а управління здійснюється за допомогою фінансово-економічних методів через формування фінансового ядра у структурі конгломерату [19].

Консорціуми є тимчасовими союзами незалежних компаній для спільної координації та виконання замовлень. Управління консорціумами здійснюється на основі угоди, а учасники не формують організаційних структур, крім малого апарату. Кожне підприємство може брати участь в кількох консорціумах одночасно [17].

Картелі - це об'єднання фірм однієї галузі, які укладають між собою угоди щодо різних аспектів комерційної діяльності, таких як ціни, ринки збуту, обсяги виробництва та збуту, асортимент товарів, обмін патентами, умови працевлаштування тощо [18].

Синдикат представляє собою об'єднання схожих промислових підприємств, засноване з метою збуту їхньої продукції через загальну збутову контору. Ця контора організована у формі особливого торговельного товариства або корпорації (акціонерної, обмеженої відповідальності і т.д.), з якою кожен учасник синдикату укладає договір на збут своєї продукції за однаковими умовами [18].

Пул є формою об'єднання компаній, в якій прибуток всіх учасників надходить у загальний фонд і потім розподіляється між ними відповідно до визначеної заздалегідь пропорції. Особливості пулів полягають у тому, що вони є однією з форм монополістичних об'єднань компаній і відносяться до різновидів картелів.

Трест - це об'єднання, в якому підприємства, що до нього входять, об'єднуються в єдиний виробничий комплекс і втрачають свою юридичну, виробничу і комерційну самостійність, керівництво їхньою діяльністю здійснюється з єдиного центру. Особливості трестів полягають у тому, що вони є жорсткою формою інтеграції підприємств, у межах якої об'єднані компанії втрачають свою самостійність [17].

Асоціація - це добровільне об'єднання юридичних або фізичних осіб з метою досягнення спільних цілей, як правило, некомерційних. Особливості асоціацій полягають у тому, що вони є м'якою формою інтеграції компаній [23].

Стратегічний альянс - це угода про співпрацю двох або більше незалежних фірм для досягнення спільних комерційних цілей та отримання синергії об'єднаних стратегічних ресурсів. Стратегічні альянси є найперспективнішою формою інтеграції компаній, проте багато з них розпадаються або ліквідуються у разі, якщо один із партнерів приймає рішення про придбання іншого. Іноді учасники альянсу навмисно ставлять партнера у безвихідне становище, знаючи його сильні та слабкі сторони.

Світовий досвід показує, що ефективність інтегрованих формувань значною мірою залежить від організаційної структури управління.

1.2 Підходи до управління та створення організаційних структур у підприємницьких утвореннях

Управління організацією означає ефективне використання усіх технічних, економічних, організаційних та соціальних ресурсів для досягнення основних цілей її виробничо-господарської діяльності та задоволення потреб суспільства у певних видах товарів або послуг. Відкрита система управління взаємодіє з зовнішнім середовищем та використовує інформацію та матеріали [3].

Принципи системного управління організацією, яка є соціально-економічною системою, включають цілісність, коли всі елементи та частини системи спрямовані на досягнення загальних цілей, складність з великою кількістю зворотних зв'язків та великою інерційністю, що дозволяє передбачати розвиток організації у майбутньому, та паралельний розгляд натуральних та вартісних аспектів функціонування системи [1]. У сучасній системі управління організацією виділяють керуючу підсистему, програму управління та ресурси управління. Структура керуючої підсистеми представлена як сукупність взаємозалежних блоків, від налаштування яких залежить внесок кожного працівника у досягнення мети господарюючого суб'єкта.

Управлінська діяльність, як процес, представляє собою комплекс дій, спрямованих на формування та удосконалення взаємозв'язків між частинами системи. Як явище, управлінська діяльність включає об'єднання елементів для досягнення місії організації і складається з таких компонентів: система управління виконує інтеграційну виробничу функцію, сприяючи реалізації індивідів як суб'єктів суспільного виробництва, тим самим забезпечуючи економію на транзакційних витратах; інформаційна функція полягає у пошуку, систематизації, відборі та передачі інформації у просторі та в часі; регулююча функція системи управління спрямована на виявлення причин проблем та усунення можливості їх повторення [22].

Структура управління розглядається як сукупність ланок управління, взаємопов'язаних та співвідпорядкованих, що забезпечують функціонування та розвиток організації як цілісної системи. Її елементами є ланки та зв'язки між ними. Зв'язки у структурі управління можуть бути горизонтальними, що передбачають узгодження, та вертикальними, лінійними та функціональними [13, с. 5].

Організаційна структура управління підприємством включає в себе взаємопов'язані підрозділи та керівництво системи управління, що комплексно регулює функціонування управлінського процесу. До цього часу головним напрямом удосконалення організаційної структури управління був розвиток лінійно-функціонального апарату, який має численні переваги і став основною організаційною формою управління.

Управління проектами передбачає два рівні: найвище керівництво проектом та оперативне управління проектом. Кожен з цих рівнів має свої специфічні функції та завдання, які вирішуються різними способами. Ключовою фігурою управління проектом є директор проекту, який має всі повноваження та несе відповідальність за розподіл коштів, виділених на реалізацію проекту, а також за діяльність оперативних органів [17, с. 10].

Група аналізу та організації проекту створюється при директорі проекту і виконує допоміжні функції з розробки його рішень, вирішення завдань

організації проекту, складання графіків роботи та планування окремих заходів на найвищому рівні. Формування організаційної структури управління підприємством має базуватися на поєднанні наукового методу з досвідом керівників та фахівців, які добре ознайомлені з реальним станом і можливостями організації.

Для оптимізації організаційної структури управління рекомендується провести наступну передпроектну роботу:

1. **Діагностика організаційно-функціональної структури підприємства**, спрямована на виявлення проблем структурного характеру.
2. **Визначення цілей та завдань вдосконалення організаційно-функціональної структури**, а також формулювання вимог до нової структури.
3. **Розробка раціональної організаційної структури управління**, яка враховує внутрішні та зовнішні фактори підприємства.
4. **Формалізація управлінських процесів**, включаючи фази управління та регламентацію цих процесів для забезпечення ефективності та прозорості.
5. **Виділення бізнес-одиниць та бізнес-напрямків**, а також розподіл функцій, повноважень та зон відповідальності між різними структурними підрозділами та керівним центром.

Сучасне підприємство складається з взаємопов'язаних внутрішньогосподарських підрозділів, що мають вирішальний вплив на його економічні результати. Взаємодія з зовнішнім середовищем, у тому числі із сфери постачання та ринку, забезпечує необхідні фактори виробництва та сприяє реалізації та використанню продукції, а також відповідає на потреби споживачів, партнерів та держави.

Традиційні школи управління ставили за мету визначити основні принципи функціонування управлінських процесів. Ситуаційний підхід, розроблений наприкінці XX століття, акцентує на значенні «ситуаційного

мислення», що дозволяє враховувати конкретні обставини та умови для досягнення максимально ефективних результатів управлінської діяльності.

Системний підхід, що тісно пов'язаний з ситуаційним, дозволяє інтегрувати різні часткові підходи та підкреслює нерозривний зв'язок між управлінськими функціями, уникаючи їх розгляду окремо. Через використання ситуаційного підходу реалізується принцип адаптивності, що є основним у стратегічному управлінні.

Як для стратегічного, так і для оперативного управління необхідно створювати та підтримувати певну організаційну структуру, а також здійснювати підбір та розвиток кадрів. Однак ці аспекти мають різні вимоги для обох типів управління. Стратегічне управління орієнтоване на зміни, воно гнучке та не має жорстких структур. З іншого боку, оперативне управління передбачає ретельний план виробничо-господарської діяльності підрозділів і контроль за його виконанням, тому воно стійке до змін і спрямоване на досягнення ефективності [1].

На ефективність організаційних структур управління впливають кілька факторів:

1. Взаємозв'язки між людьми та їх роботою: ефективна комунікація, співпраця та координація між працівниками організації можуть позитивно впливати на результативність діяльності.
2. Застосовані методи, що впливають на людську поведінку: правильно підібрані методи управління та мотивації можуть стимулювати працівників до досягнення цілей організації.
3. Функції працівників організації різних рівнів управління: чітко визначені ролі та відповідальність кожного працівника сприяють здійсненню ефективного керівництва та розподілу обов'язків.

У світовій практиці існують дві основні форми структур управління:

1. Ієрархічні організаційні структури характеризуються жорсткою ієрархією влади, централізованим прийняттям рішень та формалізацією правил і процедур.
2. Адаптивні організаційні структури відрізняються гнучкістю управління, децентралізованим прийняттям рішень та слабким використанням формальних правил і процедур [4, 7].

Структура організації відображає сформовані тенденції діяльності підрозділів та їх взаємозв'язок. Побудова структури ґрунтується на проектуванні роботи та включає в себе координацію, прийняття рішень і комунікації.

Система стратегічного управління є ключовим регулятором в організації, який разом з системами оперативного та поточного управління забезпечує стабільний розвиток об'єкта управління. Вона ґрунтується на обґрунтованому цілепокладанні та достовірному прогнозуванні майбутнього стану об'єкта управління як якісно, так і кількісно.

Система поточного управління, яка функціонує на термін 1-3 місяці, включає такі складові, як управління економікою, фінансами, виробництвом, постачанням, продажами, НДДКР, якістю, кадрами та капітальним будівництвом [22].

Система оперативного управління, що діє протягом 1-2 років, також включає управління економікою, фінансами, виробництвом, постачанням, продажами, НДДКР, якістю, кадрами та капітальним будівництвом.

Принципи управління персоналом – це основні правила, положення та норми, яких мають дотримуватись керівники та спеціалісти в процесі управління персоналом.

У теорії менеджменту прийнято розрізняти дві групи принципів управління персоналом (рис. 1.1).

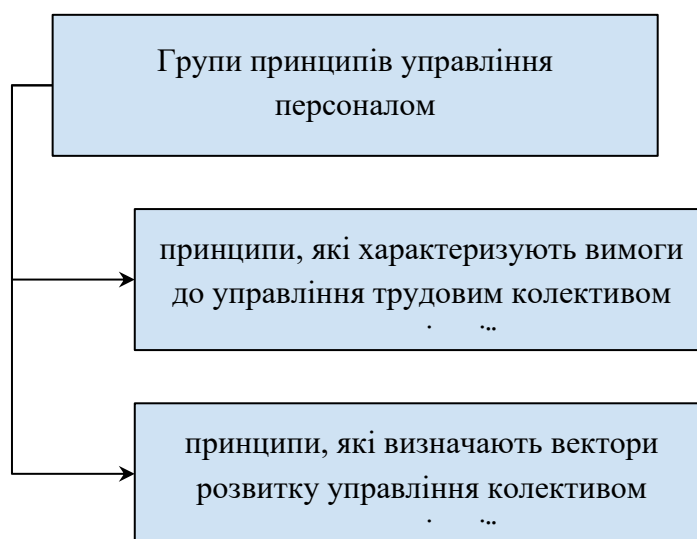


Рис. 1.2. Групи принципів управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [29, с. 52]

Перша група принципів. Дослідники виділяють такі принципи, що характеризують вимоги до управління трудовим колективом організації:

1. Принцип обумовленості функцій управління персоналом цілями організації (чи принцип цілеспрямованості). Функції управління трудовим колективом створюються і видозмінюються не довільно, а відповідно до потреб та цілей діяльності.
2. Принцип первинності функцій управління персоналом. Склад елементів системи управління персоналом, структура організації, вимоги до співробітників та їх чисельний склад залежить від змісту, числа та трудомісткості функцій кадрового менеджменту.
3. Принцип оптимального співвідношення інтра- та інфра-функцій управління персоналом. Зумовлює пропорції між функціями, спрямованими на функціонування системи управління персоналом (інтра-функції), та функціями управління персоналом (інфра-функції).
4. Принцип раціонального співвідношення управлінських орієнтацій. Свідчить необхідність випередження вектора функцій управління персоналом в розвитку виробництва порівняно з функціями, створеними задля забезпечення функціонування організації.

5. Принцип економічності. Передбачає найефективнішу та економічну організацію системи управління персоналом, зменшення кількості витрат на систему менеджменту в сукупних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності продуктивного процесу. Якщо після закінчення заходів щодо поліпшення системи управління персоналом зросла частка витрат на управління, то вони повинні компенсуватися ефектом у виробничій системі, який був би отриманий в результаті їх реалізації.
6. Принцип прогресивності. Відповідність системи управління персоналом найбільш актуальним та сучасним зарубіжним аналогам.
7. Принцип перспективності. Під час створення системи управління персоналом варто брати до уваги перспективні напрями розвитку організації.
8. Принцип комплексності. При створенні системи управління персоналом варто брати до уваги всі фактори, що впливають на систему управління (зв'язки з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління та ін.).
9. Принцип своєчасності. Оперативне прийняття рішень щодо вивчення та поліпшення системи управління персоналом, які б попереджали або оперативно усували негативні відхилення.
10. Принцип оптимальності. Багатоваріантне опрацювання пропозиції щодо формування системи управління персоналом забезпечує вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов виробництва.
11. Принцип простоти. Чим простіша є система управління персоналом, тим краща її робота. Безперечно, цей принцип повинен унеможливлювати спрощення системи управління персоналом, яке могло б завдати шкоди виробництву (і діяльності всієї організації).
12. Принцип науковості. Створення заходів щодо розробки системи управління персоналом має базуватися на досягненнях науки у сфері

управління з огляду на зміни законів розвитку соціального виробництва в умовах ринку.

- 13.Принцип структурності. Позначає можливість опису цілого у вигляді встановлення зв'язків і відносин складових цілого, тобто у вигляді структури. Наприклад, організаційна структура, яка здійснює функції управління персоналом, є аналогічною організаційної структури підприємства; функціональна структура формує взаємні зв'язки ключових функцій управління персоналом організації.
- 14.Принцип ієрархічності. У будь-яких вертикальних розрізах системи управління персоналом має відбуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками), принциповою характеристикою якого можна вважати несиметричну передачу інформації «вниз» (деагрегування, деталізація) і «вгору» (агрегування) по системі управління.
- 15.Принцип автономності. У будь-яких горизонтальних і вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна відзначатися раціональна автономність структурних одиниць компанії або керівників.
- 16.Принцип узгодженості (принцип узгодження цілей). Взаємним діям між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі має бути властива узгодженість із ключовими цілями компанії та синхронізованість у часі.
- 17.Принцип сталості. Для гарантованого стійкого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», що ставлять у разі відхилення від наміченої мети компанії тієї чи іншої співробітника чи відділ у невідгдане становище і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом.

18. Принцип багатоаспектності. Управління персоналом у вертикальному, і горизонтальному положеннях має відбуватися у вигляді різних каналів: адміністративно-господарського, фінансового, правового та ін.
19. Принцип прозорості. Системі управління персоналом має бути притаманна концептуальна єдність, вона повинна містити єдину доступну термінологію, діяльність усіх відділів та менеджерів повинна базуватися на єдиних «опорних конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних за господарським змістом процесів управління персоналом.
20. Принцип комфортності. Системі управління персоналом варто сприяти максимальному розкриттю здібностей людини, розвитку творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації рішень індивідумом [3, с. 49-52].

Друга група принципів. Принципи, які визначають вектори розвитку системи управління персоналом, бувають наступних видів:

1. Принцип концентрації. Даний принцип вивчається у двох векторах: концентрація зусиль співробітників окремо взятого підрозділу або сукупної системи управління персоналом на вирішенні ключових завдань, або концентрація інших функцій в одному відділі системи управління персоналом, що дозволяє уникнути дублювання [4, с. 40].
2. Принцип спеціалізації. Характеризується поділом праці системі управління персоналом (виділяється трудова діяльність керівництва, фахівців і службовців).
3. Принцип паралельності. Має на увазі одноразове виконання окремих управлінських рішень, викликає підвищення оперативності управління персоналом організації [12, с. 37].

4. Принцип адаптивності (принцип взаємодії з довкіллям). Позначає адаптивність системи управління персоналом до мінливих цілей об'єкта управління та умов його роботи [9, с. 122].
5. Принцип наступності. Має на увазі сукупну методичну базу здійснення робіт з поліпшення системи управління персоналом на різних її рівнях та з різними фахівцями, стандартне їх оформлення.
6. Принцип ритмічності. Виконує аналогічну кількість роботи за однаковою кількістю часу та регулярні повторення функцій управління персоналом [28, с. 149].
7. Принцип зворотний зв'язок. Регулювання, функціонування комплексної системи управління персоналом можна пояснити з погляду людського капіталу організації: людські ресурси можна вивчати як накопиченого багажу знань і умінь, зростання яких можна відзначати під час трудового процесу [30, с. 258].
8. Принцип необхідної різноманітності. Для динамічного саморозвитку суспільних систем потрібна умова постійного розкиду та різноманітності елементів системи, оскільки однаковість не здатна створити гармонію, а також є нежиттєздатною [2].

Таким чином, принципи, за допомогою яких здійснюється управління персоналом, повинні забезпечувати передусім високу ефективність функціонування як окремих його підсистем, так і всієї системи у цілому.

1.3 Підходи до покращення організаційних структур управління на підприємствах

Організаційна структура управління є невід'ємною складовою системи економіко-організаційних відносин суб'єктів господарювання. Вона визначає умови розвитку різних підрозділів та відіграє провідну роль у досягненні визначених цілей, а також в значній мірі визначає порядок взаємодії між ними.

Організаційні структури управління безпосередньо впливають на ефективне використання потенціалу сучасних засобів праці, особливо техніки та технологій останніх поколінь. Ці фактори істотно впливають на якість виконання основних функцій управління виробничо-господарською діяльністю підприємства [33, с. 42].

Місце організаційної структури управління в системі організаційно-економічних відносин надає їй особливу важливість, що потребує корінного вдосконалення та послідовного приведення у відповідність із вимогами розвитку виробництва. Саме завдяки раціональній побудові організаційної структури досягається найбільш повна реалізація стратегічних цілей підприємства та проведення прогресивних змін в економіці, що є необхідним для переведення її на якісно нову організаційно-економічну та технічну основу.

Використання відповідних прийомів і способів формування та раціоналізації організаційних структур управління є важливою складовою стратегії перебудови господарського механізму на ринкових засадах. Ці прийоми та способи призначені для створення передумов ефективного використання прогресивних методів і техніки управління, активізації персоналу та розв'язання завдань оновлення виробництва на основі інноваційних впроваджень. Вони мають забезпечувати подолання труднощів і проблем, що виникають у налагодженні дієвого організаційно-економічного механізму, спричинених недоліками раніше сформованих організаційних структур управління та діяльності конкретних органів і підрозділів апарату управління в цілому на підприємстві і в кожному конкретному виробничому підрозділі.

В науковій літературі зустрічається велика кількість авторів, які розглядають етапи та методи проектування організаційної структури підприємства. Зокрема, Л. Євченко виділяє певні принципи щодо формування організаційної структури управління [26, с. 151].

Ці принципи включають:

- Спеціалізація елементів адміністрування, яка полягає у тому, що кожен структурний підрозділ виконує завдання, в яких має найвищий рівень компетенції.
- Централізація та децентралізація управління, яка визначає розподіл повноважень в організації: централізоване управління застосовується на верхньому рівні, тоді як децентралізоване розподіляється між нижчими рівнями управління.
- Ієрархічність побудови системи управління, що означає, що структурні одиниці на різних рівнях управління формуються від вищого до нижчого.
- Виконання кожним елементом структури покладених на нього обов'язків та функцій відповідно до його сфери відповідальності.
- Відокремлення стратегічних функцій управління від тактичних і оперативних.

Під час формування організаційної структури доцільно використовувати ці принципи, дотримуючись також послідовних етапів формування оргструктури підприємства:

1. Визначення цілей підприємства.
2. Встановлення та аналіз факторів впливу.
3. Побудова моделі управління підприємством.
4. Формування дерева цілей і функцій організаційної структури управління.
5. Вибір способу формування організаційної структури управління [13, с. 171].

Отже, перший етап включає визначення цілей, які є основними та суміжними аспектами, що мають важливий вплив на подальший розвиток підприємства. Характер діяльності підприємства впливає на формування цілей у різні періоди, які можна поділити на короткострокові, середньострокові та довгострокові. Визначені цілі завжди повинні бути конкретними, перспективними, взаємоузгодженими та зрозумілими, щоб забезпечити найкращий розвиток бізнесу. Ці цілі можуть бути специфічними для

виробничого процесу, окремих підрозділів або роботи в цілому, покращення власного фінансового становища, завоювання важливих сегментів ринку – внутрішнього та міжнародного, покращення мікроклімату компанії, задоволення потреб споживачів, але підприємство в першу чергу керується стратегією Target. Перспективи бізнесу залежать насамперед від обраної стратегії. Завжди існує взаємозв'язок між організаційною структурою управління та обраною стратегією [33, с. 53].

Другий етап – встановлення та аналіз факторів впливу – розглядає прямий і опосередкований вплив зовнішнього середовища, а саме: економічних і політичних чинників, законів, соціальної культури, технологій, ринку праці тощо [33, с. 53]. Під час третього етапу виконання – побудови моделі управління бізнесом – починається розробка оптимальної моделі організаційної структури для конкретного бізнесу з урахуванням різних показників, що впливають на функціонування цієї організаційної структури [33, с. 54]. На четвертому етапі на основі аналізу існуючої організаційної структури має бути реалізовано формування цільового дерева створеної організаційної структури. Такий аналіз дозволяє змінити зміст деяких елементів структури управління, що, у свою чергу, дозволяє зберегти і повноцінно використовувати деякі елементи та атрибути структури [33, с. 54].

Існує дві категорії підходів до проектування організаційних структур:

1. Методи, що базуються на якісному аналізі.
2. Методи формалізованого проектування організаційних структур управління.

До першої групи методів належать аналогія, експертний аналіз, канонічна структура, а також методи побудови мішеней [28, с. 126]. Метод аналогії ґрунтується на використанні організаційних форм і параметрів структури, що застосовуються на подібних підприємствах з однаковими характеристиками, та прогнозуванні їх застосування на планованому підприємстві. Метод експертного аналізу полягає у вивченні специфічних характеристик компанії, дослідженні

проблем управлінського персоналу та обґрунтуванні рекомендацій щодо реорганізації. Однак недоліком цього методу є суб'єктивність оцінок [20, с. 71].

Стандартний структурний підхід став поширеним у всіх секторах економіки. Він передбачає побудову раціональної організаційної структури підприємства на основі типових моделей, що враховують техніко-економічні показники та масштаби виробництва. Дослідження показало, що стандартний структурний підхід дозволяє виявити основні протиріччя, такі як виробничий принцип покладання функцій на працівників, штучне відокремлення управління від процесу управління та інші.

Метод формулювання цілей передбачає розробку корпоративних цілей, включаючи їх кількісну та якісну формалізацію, а також послідовний аналіз організаційних структур щодо їх відповідності цілям. Цей аналіз включає в себе вибір основних блоків в організаційній системі, кожен з яких має спрямовуватися на підтримку організаційних цілей; вивчення цілей, що стоять перед кожним підрозділом, і усунення дублювання цілей; встановлення відповідних відносин, які вимагають розумних організаційних зв'язків і механізмів координації. Таким чином, можна зазначити, що роль висококваліфікованих досвідчених фахівців та керівників є важливою в процесі проектування управлінських структур за допомогою методів якісного аналізу.

Друга група методів організаційного проектування розділяється на підгрупи на основі наступних типів моделей:

- моделі, побудовані на основі регресійних залежностей між параметрами об'єкта та системами керування (регресійні моделі);
- моделі, де організаційні параметри прямо пов'язані з продуктивністю фірми (моделі оптимізації);
- моделі, що використовують непрямі критерії якості для побудови конструкції (моделі конструкції на основі непрямих критеріїв) [28, с. 127].

На сьогоднішній день науковцями та фахівцями було підтверджено різноманіття методів створення та вдосконалення організаційної структури

управління бізнесом. У методичних матеріалах надаються конкретні вказівки щодо практичного застосування цих методів. У країні та за кордоном приділяється значна увага формуванню сучасної системи організаційної структури управління підприємствами та іншими формами господарювання.

Проте, слід визнати, що багато раніше розроблених методичних матеріалів та рекомендацій застаріли і не відповідають сучасним вимогам. Ці підходи орієнтовані на вчорашні потреби розвитку промисловості і не завжди сприяють якісним змінам у виробництві і організації. Вони передбачають вирішення питань, пов'язаних з формуванням ключових керівників окремих підприємств, визначенням структури їх підрозділів і обсягу персоналу.

Основна ідея полягає в тому, що ці методи сприяють поширенню одних і тих самих організаційних структур управління. Процес формування таких структур, по суті, зводиться до застосування "шаблону" вже випробуваної схеми або створення нових умов для функціонування існуючого підприємства. В кінцевому результаті, структура та система управління виробничої одиниці визначаються складом та характеристиками проекту.

По-перше, у зв'язку з особливостями розвитку вітчизняних підприємств у умовах ринкової економіки, багато з них продовжують використовувати традиційну структуру виробництва. Це призводить до застосування загальноприйнятих моделей управління, що, фактично, створює дублювання раніше прийнятих схем.

Отже, основною метою методів формування організаційної структури насправді є лише невелика модифікація вже існуючих стандартних схем. Удосконалення організаційної структури управління має свої власні особливості: зазвичай зводиться до внесення кількох змін у окремі управлінські підрозділи, не охоплюючи всю систему управління підприємством. В той же час, структурні зміни у виробництві та управлінні часто не враховують взаємозв'язків та можуть бути відокремленими одна від одної.

Більшість цих методів спрямовані переважно на вирішення питань щодо вдосконалення організаційних структур управління на рівні підприємств і мало

уваги приділяють відповідним проблемам на вищих рівнях управління виробництвом. Вищі рівні перетворилися фактично на організаційні надбудови, які залишаються практично незмінними незалежно від особливостей реального виробництва і його розвитку, оскільки їх діяльність переважно обмежується інформаційним процесом.

Обмеженість видів виробничо-господарських підрозділів та відносна простота "налаштування" стандартних схем спричинили можливість застосування простих методів управління організаційними структурами. Повільний темп внутрішніх структурних змін у більшості суб'єктів господарювання не стимулював розробку більш досконалих методів побудови організаційних структур управління.

У той же час традиційні організаційні структури часто створюють перешкоди для ефективного використання виробничого обладнання та досягнення оптимального балансу між різними групами. Численні факти свідчать про диспропорцію виробничих потужностей між основним та обслуговуючим виробництвом як окремих виробничих підрозділів, так і підприємством в цілому. Існуюча організаційна структура управління стала серйозною перешкодою для повного використання сучасного виробничого обладнання. Для подолання цих проблем важливим є принципове удосконалення методологічної бази формування організаційних структур управління виробництвом.

Реальний стан розвитку вітчизняного промислового сектора свідчить про значні недоліки у методичному забезпеченні вдосконалення важливої складової господарського механізму - формування ефективних організаційно-управлінських структур на підприємствах та виробничих комплексах регіону. Звернення до взаємозв'язків між виробничими та управлінськими організаціями та підтримання послідовності в їхньому розвитку та удосконаленні стає все більш важливим у контексті розвитку управлінських структур.

Необхідно налаштувати ці процеси таким чином, щоб функціонування організаційної структури управління спрямовувало розвиток виробництва,

створюючи умови для максимально ефективного використання потенціалу сучасних засобів. Для цього потрібна підготовка фахівців із глибокими та комплексними знаннями для вирішення проблем, пов'язаних з цими процесами.

Розподіл прав та обов'язків щодо формування та вдосконалення організаційної структури між різними рівнями управління виробництвом не розроблено належним чином. Це означає розподіл функцій та завдань, сферу діяльності та розподіл повноважень між керівниками на всіх рівнях. Отже, при розробці методів формування та вдосконалення управлінських структур ключовим є синтез процесів будівництва цих структур та вибір прогресивних форм організації виробництва.

Це питання набуває особливого значення на рівні взаємодії підприємств, які повинні розподіляти технології у збалансованому розвитку не лише в межах окремих промислових підприємств і компаній, але і на рівні більших територій та промислових комплексів.

Потреба в органічному злитті структур виробництва та управління стала особливо очевидною у контексті розвитку технопарків і технополісів у промисловості. Саме тут відповідна настройка структурних вузлів відкриває найбільші можливості для ефективного та повного використання виробничого потенціалу. Ситуація, сформована в цьому контексті, визначається, з одного боку, загальними можливостями організованих структурних ланок промисловості, і з іншого, підходом до потреб розвитку територіальних виробничих комплексів з боку державних органів влади.

Знову створені територіальні виробничі об'єднання, переважно технопарки, у багатьох випадках не мали можливості для вирішення складних науково-технічних завдань і проведення проектно-дослідницьких робіт. Також, труднощі з придбанням нового обладнання не завжди дозволяли їм здійснювати повноцінне технічне оновлення виробництва. Це, в свою чергу, спричиняло збереження незмінною виробничої структури окремих ланок територіальних виробничих комплексів і ускладнювало побудову їхньої відповідної організаційної структури управління виробництвом.

Ключовим для забезпечення органічного зв'язку при будівництві оптимізованих виробничих структур та управлінні регіональними виробничими комплексами є розробка перспективних інноваційних рішень та моделей розташування. Модель повинна включати схему створення складної монолітної виробничої структури, матеріали якої забезпечують високоякісні результати. Це може бути сформульовано відповідно до стратегічного планування виробничо-господарського комплексу, нових цілей, стандартів та обмежень розвитку та функціонування.

У зведеному вигляді модель виконує ключову функцію в управлінні, яка полягає у впровадженні стратегічних напрямів, сформульованих в організаційно-економічному та організаційно-технологічному проектуванні просторово-часового розвитку території в рамках виробничо-технічної системи. Важливим завданням є упорядкування цих процесів для забезпечення найбільшого ефекту і використання виробничого потенціалу на повну потужність.

Розробка перспективної моделі будівництва виробництва необхідна для формування регіональних виробничих об'єднань та стратегій технологічного переформатування підприємств. Під час їх розробки можна визначити оптимальні розміри виробничих центрів для виготовлення продукції або проведення певних технічних процесів. Визначення таких підрозділів потребує аналізу минулих структурних формувань і може включати навіть перегляд територіальних виробничих об'єднань та підприємств.

У практичному плані, непослідовне технічне проектування не дозволяє оптимально використовувати новітні технології, незалежно від структури управління. Такий підхід дозволяє більш повно досліджувати особливості будівництва нових виробничих підрозділів для досягнення максимальних економічних переваг.

Крім того, такий підхід створює підґрунтя для розробки організаційних структур, які максимально використовують потенціал нових технологій та

обладнання. Це може призвести до повного або часткового перегляду структур виробництва з метою досягнення стратегічних цілей.

Додатково, урахування зв'язку зі сучасною структурою організації управління дозволяє максимально використовувати потенціал інноваційних технологій та обладнання. Це стимулює пошук нових шляхів оптимізації виробничих процесів, сприяє впровадженню передових методик управління та підвищенню ефективності виробництва.

Крім того, регулярне розроблення довгострокових інноваційних планів та проектів розвитку промислових підприємств і регіональних промислових комплексів у єдиному цілісному організмі є ключовим для визначення напрямів подальшого розвитку. Такий підхід стимулює створення нових виробничих підрозділів, а також модифікацію існуючих з урахуванням довгострокових цілей розвитку та актуальних вимог ринку.

Комплексне розглядання питання розвитку виробництва та технічного проектування в контексті існуючої організаційної структури управління сприяє створенню більш гнучких і адаптивних систем, здатних ефективно відповідати на зміни в економічному середовищі та вимоги споживачів.

Важливо забезпечити гнучку адаптацію виробничих і управлінських структур, щоб завжди відповідати стратегічним завданням інноваційного розвитку. Реформа системи управління має сприяти створенню стійкої матеріальної бази і чіткому визначенню перспективних інноваційно-розвивальних цілей виробничо-економічного центру. Трансформація структур повинна сприяти не лише розвитку в цілому, а й розвитку окремих виробничих підрозділів, забезпечуючи досягнення синергії. Це також дозволить виділитися з територіального виробничого об'єднання або підприємства окремим магазинам або підрозділам і перетворити їх на спеціалізовані галузі, які обслуговують потреби різних споживачів. Очевидно, що кілька подібних одиниць можуть бути об'єднані в самостійні виробничі центри для задоволення потреб інших географічних виробничих об'єднань і підприємств у виготовленні конкретних продуктів або послуг.

Такий підхід надасть більшої гнучкості організаційній структурі та дозволить швидко формувати необхідні виробничі підрозділи для розгортання нових продуктів. Високий рівень уніфікації виробничих процесів і їх організації дозволить розширити різноманітність наборів виробничих одиниць, збільшивши можливості їх формування.

Для досягнення цих цілей рекомендується не обмежуватися існуючою структурою та організацією виробництва, а використовувати оптимізовану побудову з урахуванням вимог інноваційного розвитку. Розроблена структура організації управління має стати основою для швидкого формування, функціонування, безперервного розвитку і оновлення передових форм виробництва на основі інноваційних стратегій розвитку.

Важливо зазначити, що забезпечення належної синхронізації змін у виробничій та управлінській структурах є ключовим аспектом ефективного управління. Це передбачає постійне орієнтування на перспективні завдання інноваційного розвитку, яке забезпечує міцну матеріальну базу та ясну визначеність перспективних інноваційно-розвивальних цілей.

Зокрема, структурна трансформація повинна спрямовуватися не лише на розвиток в цілому підрозділу, а й на розвиток окремих виробничих підрозділів з метою досягнення синергії. Це може також передбачати виділення окремих підрозділів або підприємств із територіальних виробничих об'єднань та їх перетворення на спеціалізовані галузі, спрямовані на обслуговування потреб різних споживачів.

Зазначений підхід дозволяє надати більшу гнучкість організаційній структурі і швидше перегрупуватися для створення необхідних виробничих підрозділів для впровадження нових продуктів чи послуг. Такий підхід сприяє створенню уніфікованих виробничих процесів та їх організації, що розширює можливості створення різноманітних наборів виробничих одиниць.

Для формування та вдосконалення структури управління виробничим підприємством або парком необхідно враховувати не лише існуючу структуру та організацію виробництва, але й збагачувати її новими елементами, що

відповідають вимогам інноваційного розвитку. Розроблена структура управління має сприяти швидкому формуванню, функціонуванню, безперервному розвитку і оновленню передових форм виробництва на основі інноваційних стратегій розвитку.

За допомогою такого підходу, організаційні структури можуть перетворитися в потужні інструменти для впровадження потенціалу новітніх технологій та пристроїв, що створює передумови для швидкого впровадження нових продуктів на ринок. Проте важливо зауважити, що виробничо-економічні та організаційно-економічні фактори не є єдиними аспектами, які впливають на створення та вдосконалення організаційних структур управління.

Психологічні, правові та інші фактори також грають важливу роль у цьому процесі. Зазвичай вони беруться до уваги на пізніших етапах проектування організаційної структури управління. Розробка проектів зі створення нових або вдосконалення існуючих організаційних структур управління є складним та динамічним процесом, часто залучаючи велику кількість експертів з науково-дослідних інститутів та управлінських органів.

Однак на сьогоднішній день ці роботи залишаються випадковими. Часто їхній хід визначається не вимогами виробництва, методами управління та технологічним розвитком, а суб'єктивними факторами, такими як ініціатива окремих керівників чи фінансові можливості регіональних об'єднань чи підприємств. Це може призвести до недостатнього розвитку організаційного управління та виробництва, що є одними з ключових управлінських функцій, і не отримали відповідного визнання в діяльності виробничо-господарських центрів. Їхні керівники, як правило, не мають спеціалізованих підрозділів, а персонал не завжди має необхідну кваліфікацію.

У сучасних умовах, коли акцент зроблений на інноваційному розвитку, вирішення проблеми вдосконалення організаційної структури управління стає надзвичайно важливим. Інноваційний розвиток вимагає активного та всебічного використання організаційної теорії та практики для мобілізації всіх організаційних резервів.

Розроблені методичні пропозиції та інноваційні проекти повинні органічно впроваджуватися в процес оновлення виробництва та організаційної перебудови. Вони мають включати в себе широкий спектр заходів, спрямованих на покращення якості організації виробництва та управління виробничо-господарськими підрозділами місцевих виробничих об'єднань і промислових підприємств.

Нинішні умови вимагають від керівництва не лише розробки нових підходів до управління, а й їх систематичного впровадження та постійного аналізу результатів. Тільки такий підхід дозволить ефективно мобілізувати всі наявні ресурси і забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах постійних змін технологічного та конкурентного середовища.

У цьому контексті необхідно вдосконалювати процеси управління, орієнтуючись на впровадження інноваційних рішень та стратегій. Важливо підтримувати постійний діалог між керівництвом та співробітниками на всіх рівнях, щоб спільно здійснювати виробничі та організаційні зміни, спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, детальне вивчення та аналіз сучасних підходів до організаційного управління, а також їхня інтеграція в практику роботи підприємства, є ключовими аспектами успішної реалізації стратегії розвитку та забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

Це важливе завдання вимагає глибокого і системного підходу до розробки та впровадження нових організаційних структур управління, які мають відповідати сучасним вимогам прогресивного виробництва. Розв'язання цих завдань повинно ґрунтуватися на тісному взаємозв'язку з впровадженням передових форм організації виробництва, забезпечуючи їх діалектичне взаємозв'язок.

З одного боку, розробка передових форм організації виробництва має створювати передумови для створення нових організаційних структур управління. З іншого боку, важливо забезпечити, щоб створені структури управління відповідали практичному впровадженню інноваційних проектів

розвитку виробництва. Все це передбачає ретельний аналіз і визначення характеристик відповідних управлінських підрозділів, їх ролі в організації, складу та кваліфікації персоналу.

Функції виробничо-експлуатаційної організації, які вирішуються в рамках цих підрозділів, є особливими та вимагають глибокого розуміння техніко-економічних та організаційно-структурних аспектів розвитку виробництва. Отже, вирішення питань щодо оптимального розміру виробничого підрозділу, розробки проекту його створення та розвитку, а також вибору місця розташування вимагає залучення персоналу цього відділу. Зрозуміло, що в рамках цих підрозділів буде виконуватися робота з формування організаційної структури управління та складання проекту її функціонування.

Такий підрозділ є структурним елементом системи управління, спрямованим на розвиток та оновлення виробництва. Він забезпечує поєднання всіх елементів у майбутній виробничій системі та формування організаційної структури управління. Крім того, він має створювати стимули для постійного вдосконалення та необхідних змін у структурі управління підприємствами, регіонами та промисловими комплексами відповідно до вимог інноваційного розвитку.

Зокрема, розвиток виробничих та управлінських структур потребує наявності спеціально підготовлених кадрів, які мають відповідну освіту та практичний досвід у галузі проектування виробництва та організації систем управління. Ці служби повинні бути координаційним центром для техніко-економічних та організаційно-структурних досліджень у відповідних виробничо-економічних центрах. Таким чином, розв'язання цих завдань вимагає системної роботи та комплексного підходу, щоб забезпечити ефективне функціонування та розвиток підприємства в умовах сучасного господарювання.

Часто доцільно створювати спеціалізовані структури для надання послуг підприємствам, що входять до асоціації. Ці питання відносяться до компетенції вищого керівництва, і вимагають проведення роботи з реорганізації виробничої структури всього комплексу та змін у організаційній структурі управління.

Очевидно, що для вирішення цих завдань необхідно залучення нижчих рівнів влади, які мають більш повну інформацію про характеристики своїх об'єктів. Формування спеціальних комплексних груп для цих цілей дозволить поєднати різні рівні можливостей для якісного вирішення виникаючих проблем.

Важливо відзначити, що розподіл завдань, пов'язаних з впровадженням структурних змін, потребує більшої чіткості та гнучкості, а також взаємодії різних підрозділів управління виробництвом. Саме такий метод удосконалення структури управління при розподілі праці дозволить зняти обмеження, що накладаються межами конкретних виробничо-економічних галузей, і відкрити простір для повного та ефективного використання їхнього потенціалу. Завдяки цьому підрозділи управління можуть отримувати розумні рекомендації щодо довгострокової діяльності, оновлювати фактичні елементи виробництва та реструктуризувати свої організаційні структури.

Підсумовуючи, можна зазначити, що аналіз проблеми створення та вдосконалення організаційної структури управління виробництвом підтверджує наявність нагальної потреби в посиленні фронтального дослідження в цій галузі. Якість організаційних структур управління стає все більш важливою умовою для досягнення високого технологічного рівня підприємств, регіонів та промислових комплексів.

Центральним аспектом тут є не лише оптимізація існуючих організаційних структур, але і створення нових, які виникають з необхідності впровадження передових інноваційних моделей виробництва, базуючись на повному використанні їх прогресивних форм. Ключовим є інтегрування зусиль фахівців на всіх рівнях, які не лише формують організаційні структури, але й розробляють інноваційні проекти будівництва та розвитку виробництва.

Саме на цій основі можна комплексно та системно побудувати необхідні виробничо-управлінські структури та досягти їх взаємного відповідності. Необхідно сформулювати та удосконалити комплексний науково-дослідний та експериментальний план структури управління виробництвом на рівні основного ланцюга управління виробництвом. Такі програми можуть зосередити

діяльність науково-дослідних інститутів та регіональних виробничих об'єднань на вирішенні актуальних проблем, апробації пропозицій та підготовці нових методичних матеріалів.

Організаційна структура управління - це система рівнів керівництва, яка формується на кожному підприємстві відповідно до його цілей та завдань, відображаючи взаємозв'язок між підрозділами та їх ієрархічну структуру. Основними факторами, які впливають на організаційну структуру підприємств, є зовнішні фактори (рівень кваліфікації працівників, прогрес технологій виробництва, корпоративна культура, розмір компанії) та внутрішні фактори (розташування підприємства, кліматичні умови, законодавство, рівень технологічного обладнання, економічні умови). У сучасній практиці використовуються механістичні або органічні підходи до побудови організаційних структур, які забезпечують різний рівень адаптивності організації до змін і невизначеності. Побудова організаційної структури є важливим елементом організаційної діяльності підприємства, а під час її проектування можуть використовуватися як методи, що базуються на якісному аналізі, так і цілий ряд формалізованих методів.

Загальна мета створення та удосконалення організаційних структур управління полягає в тому, щоб забезпечити ефективну координацію та спрямованість всіх виробничих та управлінських процесів підприємства. Це досягається шляхом розподілу відповідальності, створення чіткої ієрархічної структури, забезпечення взаємодії між різними відділами та впровадженням оптимальних стратегій управління ресурсами та процесами.

У зв'язку з постійними змінами в економічному середовищі, технологічних інноваціях та вимогах споживачів, підприємствам доводиться постійно адаптуватися та реагувати на нові виклики. Тому розвиток організаційних структур управління стає невід'ємною частиною стратегічного управління, що передбачає пошук нових методів та підходів до організації бізнес-процесів.

Наприклад, однією з ключових стратегій може бути перехід до матричної структури управління, яка дозволяє поєднувати функціональне та проектне

управління для більш ефективного використання ресурсів та реалізації стратегічних цілей. Крім того, активно використовуються цифрові технології для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Також важливою частиною розвитку організаційних структур управління є неперервний аналіз результатів та впровадження корективних заходів для досягнення стратегічних цілей. Це вимагає постійного вдосконалення процесів та відкритості до нововведень, що дозволяє підприємству ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН»)

2.1 Загальний огляд організаційно-економічних аспектів діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» було засновано 10.12.2018 р. [25]

Підприємство знаходиться за адресою: м. Львів, вул. В. Антоновича, буд. 118-В.

Основним видом діяльності ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» є:

62.01 Комп'ютерне програмування.

Додатковими видами діяльності є:

62.02 Консультування з питань інформатизації.

62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням.

62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем.

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук.

77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів [25].

На основі даних фінансової звітності проведемо аналіз основних показників діяльності ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ ЮКРЕЙН» в 2020-2022 рр.

В табл. 2.1 наведено динаміку активів ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ ЮКРЕЙН» в 2020-2022 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка активів ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ ЮКРЕЙН» в 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	48,00	195,20	61,20	13,2	-134	27,5	-68,6
первісна вартість	64,00	318,00	327,30	263,3	9,3	411,4	2,9
накопичена амортизація	16,00	122,80	266,10	250,1	143,3	1563,1	116,7
Незавершені капітальні інвестиції	3,00	0,00	0,00	-3	0	-100	0
Основні засоби:	717,00	558,60	187,00	-530	-371,6	-73,9	-66,5
первісна вартість	1247,00	1650,80	1650,80	403,8	0	32,4	0
знос	530,00	1092,20	1463,80	933,8	371,6	176,2	34,0
Усього за розділом I	768,00	753,80	299,90	-468,1	-453,9	-60,9	-60,2
II. Оборотні активи							
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,00	0,00	721,20	721,2	721,2	0	0

«Продовження таблиці 2.1»

Інша поточна дебіторська заборгованість	3529,00	22063,70	9233,70	5704,7	-12830	161,7	-58,1
Гроші та їх еквіваленти	289,00	1098,00	1250,30	961,3	152,3	332,6	13,9
Витрати майбутніх періодів	0,00	44,20	179,10	179,1	134,9	0	305,2
Усього за розділом II	3818,00	23205,90	11384,30	7566,3	-11821,6	198,2	-50,9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [25]

За даними таблиці 2.1 бачимо, що необоротні активи підприємства в аналізованого періоду мали негативну динаміку. Порівнюючи з 2020 р. необоротні активи в 2022 р. зменшились на 468,1 тис. грн. що у відсотковому співвідношенні становить (-60,9 %). Порівнюючи з 2021 р. зменшилися в 2022 р. на 453,9 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить (-60,2 %).

Істотний вплив на зниження необоротних активів в 2022 р. мало зниження основних засобів: порівняно з 2020 р. на 530 тис. грн або на 73,9 %, і порівняно з 2021 р. на 371,6 тис. грн. або на 66,5 %.

Оборотні активи ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ ЮКРЕЙН» впродовж аналізованого періоду мали нерівномірну динаміку. В 2022 р. збільшились порівнюючи з 2020 р. на 7566,3 тис. грн. або на 198,2 %. Порівнюючи з 2021 р. зменшились в 2022 р. на 11821,6 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить (-50,9 %).

На зниження оборотних активів в 2022 р. порівняно з 2021 р. вплинуло зменшення іншої поточної дебіторської заборгованості на суму 12830 тис. грн. або на 58,1 %.

За даними фінансової звітності проаналізуємо динаміку пасивів ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» в 2020-2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка пасивів ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» в 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
І. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	210,90	210,90	210,90	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1628,00	2242,90	3855,70	2227,7	1612,8	136,8	71,9
Усього за розділом І	1838,90	2453,80	4066,60	2227,7	1612,8	121,1	65,7
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Цільове фінансування	202,70	318,60	297,10	94,4	-21,5	46,6	-6,7
Усього за розділом ІІ	202,70	318,60	297,10	94,4	-21,5	46,6	-6,7
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	132,60	111,40	680,20	547,6	568,8	412,9	510,6
розрахунками з бюджетом	223,50	135,00	0,00	-223,5	-135	-100	-100
розрахунками зі страхування	2,00	0,00	0,00	-2	0	-100	0
розрахунками з оплати праці	9,20	2,00	0,00	-9,2	-2	-100	-100
Інші поточні зобов'язання	2178,00	20938,90	6640,30	4462,3	-14298,6	204,9	-68,3

«Продовження таблиці 2.2»

Усього за розділом III	2545,30	21187,3 0	7320,5 0	4775,2	-13866,8	187,6	-65,4
---------------------------	---------	--------------	-------------	--------	----------	-------	-------

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [25]

В 2022 р. власний капітал підприємства збільшився порівнюючи з 2020 р. на 2227,7 тис. грн. або на 121,1 %. Порівнюючи з 2021 р. збільшився в 2022 р. на 1612,8 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить + 65,7 %.

На зростання власного капіталу вплинуло зростання нерозподіленого прибутку. В 2022 р. нерозподілений прибуток збільшився порівнюючи з 2020 р. на 2227,7 тис. грн. або на 136,8 %. Нерозподілений прибуток в 2022 р. збільшився порівнюючи з 2021 р. на 1612,8 тис. грн. або на 71,9 %.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення підприємства впродовж аналізованого періоду мали нерівномірну динаміку. В 2022 р. збільшились порівнюючи з 2020 р. на 94,4 тис. грн. або на 46,6 %. Порівнюючи з 2021 р. зменшились в 2022 р. на 21,5 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить (-6,7 %).

На зменшення довгострокових зобов'язань в 2022 р. порівняно з 2021 р. вплинуло зниження цільового фінансування. Порівнюючи з 2021 р. зменшились в 2022 р. на 21,5 тис. грн., або на 6,7 %.

Поточні зобов'язання і забезпечення підприємства в аналізованого періоду мали позитивну динаміку. В 2022 р. збільшились порівнюючи з 2020 р. на 4775,2 тис. грн. або на 187,6 %. Порівнюючи з 2021 р. зменшились в 2022 р. на 13866,8 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить (-65,4 %).

На зниження поточних зобов'язань і забезпечень суттєвий вплив мало зниження в 2022 р. порівняно з 2021 р. інших поточних зобов'язань на суму 14298,6 тис. грн. або на 68,3 %.

За даними фінансової звітності проаналізуємо динаміку чистого прибутку (збитку) ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» в 2020-2022 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» в 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022				
				2022 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
Чистий прибуток	1018,00	614,90	1612,90	594,9	998	58,4	162,3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [25]

За даними таблиці 2.3 бачимо, що в 2020-2022 рр. підприємство отримувало прибуток. В 2022 р. чистий прибуток збільшився порівнюючи з 2020 р. на 594,9 тис. грн. або на 58,4 %. Порівнюючи з 2021 р. збільшився в 2022 р. на 998 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить + 162,3 %.

Таким чином, проведене дослідження дало змогу виявити, що діяльність ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» в 2020-2022 рр. була прибутковою, і чистий прибуток мав тенденцію до зростання.

2.2 Дослідження організаційної структури управління на підприємстві ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН»

2.2.1 Аналіз трудових ресурсів підприємства

Персонал підприємства є важливою складовою його ресурсного потенціалу. Проведемо аналіз динаміки облікової кількості штатних працівників ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» впродовж 2020-2022 рр. (рис. 2.1).

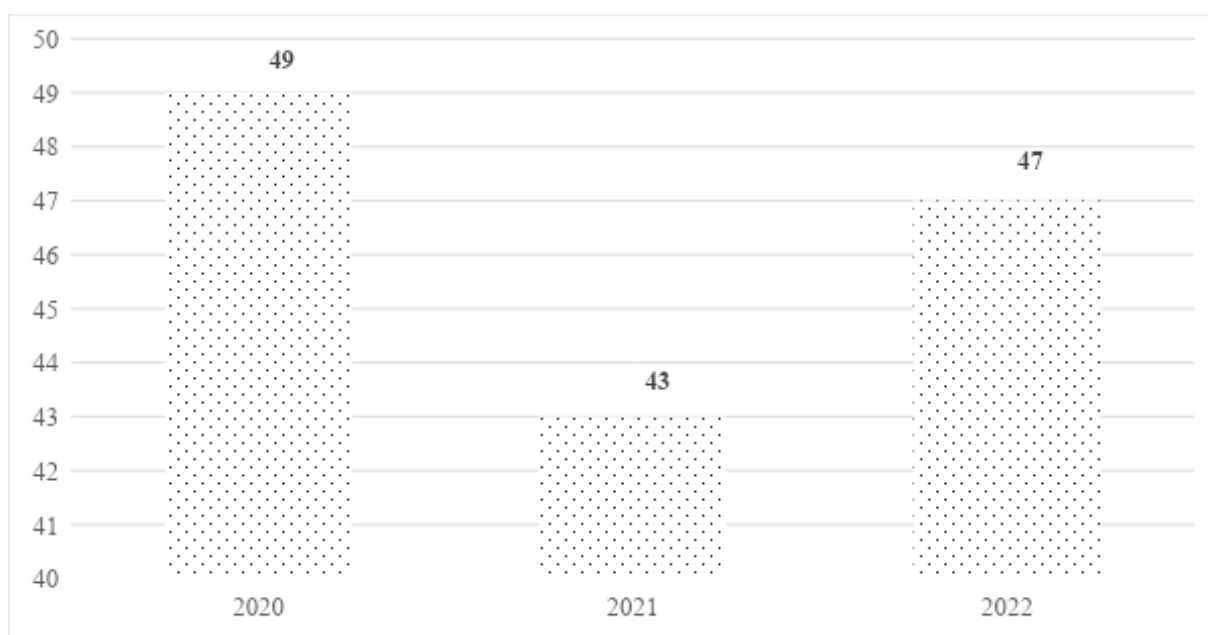


Рис. 2.2. Динаміка облікової кількості штатних працівників ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» впродовж 2020-2022 рр., осіб

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [25]

Облікова кількість штатних працівників ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» має нерівномірну динаміку. В 2022 році облікова кількість штатних працівників зменшилась порівняно з 2020 роком на 2 особи або на 4,1 %. Порівняно з 2021 роком в 2022 році збільшилась на 4 особи, що у відсотковому співвідношенні складає + 9,3 %.

Аналіз складу і структури персоналу ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» протягом 2020-2022 рр. відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура персоналу ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» за характером функцій, статтю, рівнем кваліфікації, освітою, стажем роботи в 2020-2022 рр.

Показники	Станом на кінець 2020 р.	Питома вага, %	Станом на кінець 2021 р.	Питома вага, %	Станом на кінець 2022 р.	Питома вага, %
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього осіб	49	100	43	100	47	100
Розподіл працівників за характером функцій						
Керівники	4	8,2	4	7,9	4	8,0
Спеціалісти	5	10,5	5	12,1	6	13,1
Службовці	8	16,8	7	17,1	6	12,4
Робітники	32	64,5	27	62,8	31	66,5
Розподіл працівників за статтю						
Чоловіки	26	57,3	24	55,9	26	54,3
Жінки	23	42,7	19	44,1	21	45,7
Розподіл працівників за рівнем кваліфікації						
Висококваліфіковані	37	76,2	34	78,3	38	80,9
Кваліфіковані	9	18,2	6	15,1	7	14,9
Малокваліфіковані	2	3,5	2	4,6	1	2,1
Некваліфіковані	1	2,1	1	2,0	1	2,1
Розподіл працівників за рівнем освіти						
З вищою освітою	40	82,5	37	86,8	42	89,9
З середньо-спеціальною	6	11,9	3	6,6	3	6,1
З незакінченою вищою	2	3,5	2	4,6	1	2,0
З середньою освітою	1	2,1	1	2,0	1	2,0
Розподіл працівників за стажем роботи						
«Продовження таблиці 2.4»						
до 1 року	7	12,6	5	11,6	5	11,6
1-3 роки	14	29,1	13	30,2	14	29,5

4-5 років	18	37,1	16	37,2	17	36,2
6-9 років	8	17,2	6	14,0	8	16,3
10-15 років	1	2,0	2	4,7	2	4,3
15-20 років	1	2,0	1	2,3	1	2,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [25]

За даними таблиці 2.4 бачимо, що в структурі персоналу за характером функцій переважають робітники. Протягом аналізованого періоду їхня кількість загалом мала негативну динаміку, проте питома вага робітників в структурі персоналу мала тенденцію до зростання. В 2022 р. їхня питома вага складала 66,5 %. Питома вага керівників протягом 2020-2022 рр. в загальній структурі персоналу підприємства не перевищувала 8,0 %. Спеціалісти в структурі персоналу підприємства 2022 р. складали 13,1 %. Службовці в структурі персоналу підприємства в 2022 р. складали 12,4 %.

Протягом 2020-2022 рр. в структурі персоналу підприємства питома вага чоловіків та жінок була майже однакова. Різниця становила близько 10 % з перевагою працівників чоловічої статі. В 2022 р. питома вага чоловіків в структурі персоналу складала 54,3 %.

Дослідження структури персоналу за рівнем кваліфікації дало змогу визначити, що найбільшу питому вагу займають висококваліфіковані працівники. В 2022 р. їхня питома вага складала 80,9 %. Кваліфіковані працівники в структурі персоналу в 2022 р. складала 14,9 %. Некваліфіковані працівників в 2022 р. на підприємстві складали 2,1 %, малокваліфіковані працівники складали 2,1 % - це загалом такі професії як сторож, прибиральник тощо.

В структурі персоналу за рівнем освіти переважають працівники з вищою освітою. Протягом аналізованого періоду їхня кількість мала позитивну динаміку. В 2022 р. їхня питома вага складала 89,9 %. Питома вага працівників з середньо-спеціальною освітою протягом 2020-2022 рр. в загальній структурі персоналу підприємства не перевищувала 11,9 %. Працівники з незакінченою вищою освітою в структурі персоналу в 2022 р. складала 2,0 %. Працівники з середньою освітою в структурі персоналу підприємства в 2022 р. складала 2,0 %.

Стаж роботи більшості працівників підприємства складає від 1 до 9 років. Найбільшу питому вагу в структурі персоналу в 2022 р. займали працівники зі стажем 4-5 років – 36,2 %. Також велику питому вагу складали працівники зі стажем роботи 1-3 роки – в 2022 р. 29,5 %.

Дані аналізу руху персоналу ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» впродовж 2020-2022 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН»

впродовж 2020-2022 рр., осіб

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022				
				2022 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
Облікова кількість штатних працівників	49	43	47	-2	4	-4,1	9,3

«Продовження таблиці 2.5»

Прийнято працівників	4	7	2	-2	-5	-50	-71,4
Вибуло працівників в тому числі з причин:	10	3	2	-8	-1	-80	-33,3

змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	0	0	0	0	0	0	0
плинності кадрів (за власним бажанням, за згодою сторін ін.)	10	3	2	-8	-1	-80	-33,3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [25]

Позитивна динаміка облікової кількості штатних працівників ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ ЮКРЕЙН» в 2022 р. обумовлена поступовим виходом з коронакризи 2021 р. та поступовим збільшенням обсягу надання послуг.

Зокрема, в 2022 році на підприємство було прийнято 2 працівників. Порівняно з 2020 роком чисельність прийнятих працівників в 2022 році зменшилась на 2 особи або на 50,0 %. Порівняно з 2021 роком чисельність прийнятих працівників зменшилась в 2022 році на 5 осіб або на 71,4 %.

Чисельність звільнених працівників за аналізований період має тенденцію до зниження. В 2022 році було звільнено 2 працівників. Порівняно з 2020 роком кількість звільнених працівників зменшилась на 8 осіб або на 80 %. Порівняно з 2021 роком в 2022 році чисельність звільнених зменшилась на 1 особу або на 33,3 %.

Таким чином, незважаючи на повномасштабне вторгнення чисельність персоналу незначною мірою зросла, адже галузь ІТ була однією з небагатьох, котра змогла швидко пристосуватися до складних умов.

2.2.2 Оцінка показників ефективності управління трудовими ресурсами підприємства

З метою вивчення руху робочої сили на підприємстві розраховують коефіцієнти обороту з приймання та із звільнення, а також коефіцієнти плинності, загального обороту. Дані динаміки коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» протягом 2020-2022 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН»
впродовж 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022				
				2022 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
Коефіцієнт обороту по прийому	0,082	0,163	0,043	-0,039	-0,12	-47,6	-73,6
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,204	0,064	0,043	-0,161	-0,021	-78,9	-32,8
Коефіцієнт загального обороту	0,286	0,233	0,085	-0,201	-0,148	-70,3	-63,5
Коефіцієнт плинності	0,204	0,064	0,043	-0,161	-0,021	-78,9	-32,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [25]

Розрахунок показує, що коефіцієнт обороту по прийому загалом має негативну динаміку. В 2022 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2020 роком на 0,039 або на 47,6 %. Порівняно з 2021 роком в 2022 році значення коефіцієнта зменшилось на 0,12, що складає (-73,6 %). Зменшення даного коефіцієнта пов'язане зі зменшенням кількості прийнятих на підприємство працівників в 2022 р.

Коефіцієнт обороту зі звільнення в 2022 р. порівняно з 2020 роком зменшився на 0,161 або на 78,9 %. Порівняно з 2021 роком в 2022 році значення

коефіцієнта зменшилось на 0,021, що у відсотковому співвідношенні складає (-32,8 %). Зменшення коефіцієнта пов'язане з тим, що темпи росту кількості звільнених працівників є нижчими ніж темпи росту облікової кількості працівників.

Коефіцієнт загального обороту в 2022 році зменшився порівняно з 2020 роком на 0,201 або на 70,3 %. Порівняно з 2021 роком в 2022 році значення коефіцієнта зменшилось на 0,148, що складає (-63,5 %).

Коефіцієнт плинності кадрів в 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 0,161 або на 78,9 %. Порівняно з 2021 роком в 2022 році значення коефіцієнта зменшилось на 0,021, що у відсотковому співвідношенні складає (-32,8 %). Негативна динаміка даного коефіцієнта пов'язана зі зменшенням кількості звільнених працівників.

Отже, на основі проведеного аналізу чисельності, руху трудових ресурсів ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» можна зробити висновок, що впродовж аналізованого періоду зменшилась плинність кадрів.

Проводячи оцінку ефективності системи управління персоналом підприємства проаналізувати показники продуктивності праці і зарплатовіддачі.

Від того наскільки ефективно здійснюється управління персоналом залежать трудові показники, зокрема продуктивність праці персоналу. Проаналізуємо динаміку продуктивності праці в ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» впродовж 2020-2022 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка продуктивності праці в ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН»

впродовж 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
Обсяг реалізованої продукції, робіт, товарів, послуг, тис. грн.	11774,00	13296,40	17524,60	5750,6	4228,2	48,8	31,8
Кількість робітників підприємства, осіб	32	27	31	-1	4	-3,1	14,8
Кількість працівників підприємства, осіб	49	43	47	-2	4	-4,1	9,3
Продуктивність праці робітників підприємства, тис. грн. / особу	367,94	492,46	565,31	197,37	72,85	53,6	14,8
Продуктивність праці працівників підприємства, тис. грн. / особу	240,29	309,22	372,86	132,57	63,64	55,2	20,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [25]

Протягом аналізованого періоду продуктивність праці одного робітника мала позитивну динаміку. В 2022 році збільшилася порівняно з 2020 роком на 197,37 тис. грн./ос. або на 53,6 %. Порівняно з 2021 роком в 2022 році продуктивність праці збільшилася на 72,85 тис. грн./ос., що у відсотковому співвідношенні складає +14,8 %.

В 2020-2022 рр. продуктивність праці одного працівника мала позитивну динаміку. В 2022 році збільшилася порівняно з 2020 роком на 132,57 тис. грн./ос. або на 55,2 %. Порівняно з 2021 роком в 2022 році продуктивність праці збільшилася на 63,64 тис. грн./ос., що у відсотковому співвідношенні складає +20,6 %.

Позитивна динаміка продуктивності праці свідчить про те, що темпи росту виручки від реалізації вищі за темпи росту чисельності працівників підприємства.

Необхідно зазначити, що зарплатовіддача, як економічний показник, дозволяє оцінити рівень ефективності використання фонду оплати праці при відповідному обсязі виробництва/реалізації на підприємстві. Очевидно, що чим більше обсягу продукції приходить на одиницю заробітної плати, тим ефективніше використовуються трудові ресурси. Зростання даного показника є сприятливою тенденцією до поживлення діяльності підприємства.

Динаміку зарплатовіддачі в ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» протягом 2020-2022рр. наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка зарплатовіддачі в ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» в 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	11774,00	13296,40	17524,60	5750,6	4228,2	48,8	31,8

«Продовження таблиці 2.8»

Фонд оплати праці, тис. грн.	10584,00	10320,00	11844,00	1260	1524	11,9	14,8
Зарплатовіддача, грн.	1,11	1,29	1,48	0,37	0,19	33,3	14,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [25]

Результати аналізу наведені в таблиці 2.8 дали змогу визначити, що в 2022 році зарплатовіддача складала 1,48 грн. Порівняно з 2020 роком збільшилась на 0,37 грн. або на 33,3 %. Порівняно з 2021 роком збільшилась на 0,19 грн., що складає + 14,7 %. Позитивна динаміка зарплатовіддачі свідчить про те, що темпи росту виручки від реалізації продукції вищі за темпи росту фонду оплати праці.

Організаційна структура ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ ЮКРЕЙН» являє собою матрично організовану сукупність відділів і сервісів, що забезпечують зв'язок підлеглих з безпосереднім функційним керівником та відповідальність перед проектним керівником за надання відповідного виду сервісу. До його переваг можна віднести те, що кожен підлеглий має можливість росту в межах компанії по своїх спеціалізації, адже має закріпленого за собою безпосереднього лінійного керівника, який відповідає за ріст працівника в компанії, може вирішувати окремі організаційні запити, забезпечити доповнення необхідних знань та навичок, що вимагаються його рівню або ж особливостям проекту. Такий зв'язок забезпечує те, що при переході з одного рівня на інший не відбувається великої втрати інформації, адже безпосередній керівник веде працівника по його кар'єрному росту від початку до кінця, безвідносно до зміни проектів працівника.

Функціональні обов'язки доповнюються зі сторони проекта, де працівник має відведений йому обсяг задач для виконання згідно його компетенції. Структура ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ ЮКРЕЙН» характеризується підвищеним контролем, концентрацією та координацією дій на рівні як середнього керівництва та і вищого управлінського персоналу. Підвищення ефективності управління за рахунок спеціалізації персоналу, централізованого контролю за стратегічними рішеннями, диференціації та надання повноважень

поточним управлінським рішенням. У системі кожен елемент виконує свою функцію. Відносини між працівниками підприємства регулюються колективним договором. Посадові обов'язки працівника визначаються в посадовій інструкції згідно його професійного рівня.

Організаційна структура управління ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ ЮКРЕЙН» із врахуванням того, що має матричне представлення (рис. 2.1), то має 3 ієрархічні рівні управління закріплені за функційними відділами, та 1 або ж в окремих випадках 2 рівня управління за проектними командами.

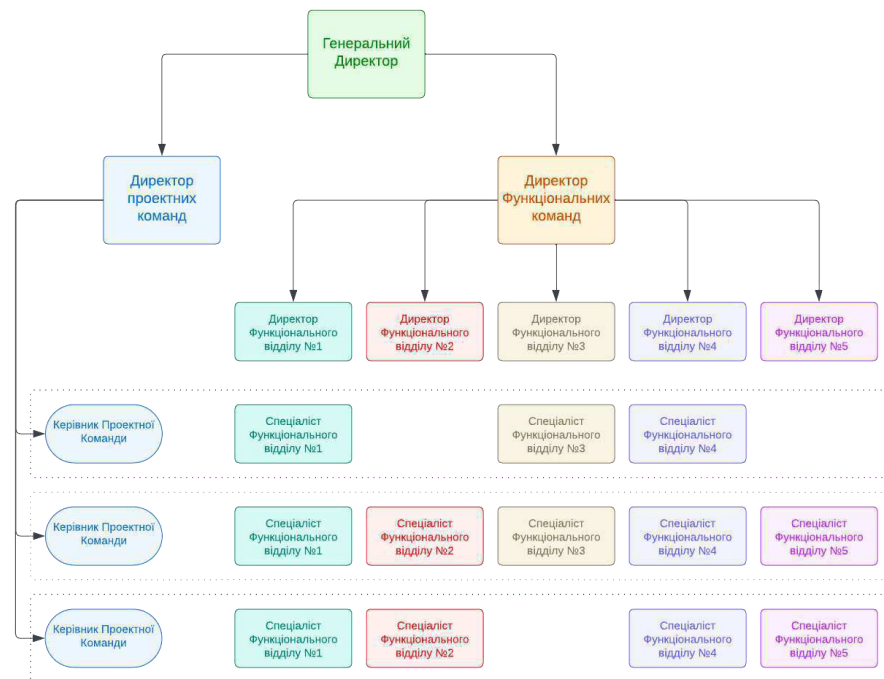


Рис. 2.3. Матрична структура

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [25].

Кількість працюючих на проекті працівників може бути як завгодно різним, від кількох спеціалістів до великих проектних команд із понад 100 працівників. Керівник функційного відділу – директор. Його основні завдання полягають у формулюванні місії, цінностей і політики на рівні його відділу, основних стандартів її діяльності, формуванні структури й системи управління,

представництві на етапах залучення нових проектів, підбір персоналу у свій відділ, стратегії росту та розвитку його компетенцій. Функції вищого керівника надзвичайно складні, різнопланові, вимагають глибоких всебічних знань, аналітичних здібностей. Вищим по рівню по стороні функціональних відділів є власне директор усіх функціональних відділів, над ним Генеральний директор.

Директор функціональних відділів відповідальний за:

- формування нових та реструктуризацію існуючих відділів при необхідності;
- супровід та контроль за діяльністю кожного окремого відділу у питаннях найму, вивільнення працівників із проектних команд, контроль за зміною фінансових винагород;
- координацію та підтримку у кооперації функціональних команд із іншими структурами в межах компанії.

Якщо розглядати проектні команди, то там трішки простіша структура. На найнижчому рівні є проектних керівник, вище є директор відділу проектних керівників, який підзвітний також генеральному директору та відповідає за:

- розподіл всіх наявних проектів серед персоналу його відділу;
- аналіз та контроль загальних фінансових показників усіх наявних проектів;
- розвиток працівників відділу.

Генеральний директор здійснює керівництво підприємством, видає накази та розпорядження, приймає рішення про внесення змін до штатного розпису, представляє інтереси підприємства перед іншими фізичними та юридичними особами.

Окрім функційних та проектних відділів є також відділи маркетингу, продаж, фінансовий включаючи бухгалтерію, рекрутингу та ІТ підтримки.

Бухгалтер є відповідальною особою за ведення бухгалтерського та фінансового обліку на підприємстві, а також розробляє фінансові стратегії розвитку компанії.

Відділ маркетингу відповідає за правильне позиціонування компанії як на ринку праці так і для потенційних клієнтів.

Відділ продажів відповідає за приведення в компанію нових проектів для реалізації в рамках існуючих клієнтів або ж цілком нових клієнтів.

Усі керівники на різних рівнях, а також всі працівники ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ УКРЕЙН" мають свої права, обов'язки і відповідальність, які чітко визначені у посадових інструкціях. Наявність таких інструкцій спрощує процес розподілу влади і дозволяє впроваджувати більш ефективні методи управління в вашому бізнесі. Посадові інструкції не лише встановлюють обов'язки, права і відповідальність працівників, але й захищають їх від невиконання своїх обов'язків, що підкреслює систему взаємовідносин між керівниками та підлеглими. Крім того, ці директиви регулюють потік інформації в компанії та встановлюють вимоги до посади, а також процедуру оцінки працівників.

Посадові інструкції відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності та ефективності роботи організації. Вони сприяють уникненню непорозумінь і конфліктів, розмежовуючи повноваження та відповідальність між різними структурними підрозділами. Крім того, вони допомагають вирішувати спори та конфліктні ситуації шляхом посилення на конкретні положення та вимоги, викладені в цих інструкціях.

Завдяки цьому керівництво може ефективно контролювати діяльність працівників і вчасно вживати заходів у випадку виявлення недоліків та порушень. Це сприяє підвищенню продуктивності та впровадженню стандартів якості в усіх сферах діяльності підприємства.

Посадові інструкції можуть включати положення щодо професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників, сприяючи створенню сприятливого середовища для постійного зростання компетентності персоналу та підвищення його професійного рівня.

У сучасних умовах швидкі зміни в умовах ринку та середовища вимагають від керівників на різних рівнях відповідальності не лише компетентності, а й гнучкості у вирішенні управлінських завдань. Однак збереження загальної стратегії та контрольних функцій не означає, що всі управлінські рішення повинні прийматися централізовано на вищому рівні. Навпаки, важливою є можливість делегування влади, прав та обов'язків для вирішення менш важливих аспектів управління нижчим рівнем керівництва або навіть самими підлеглими. Це не лише дозволяє ефективно використовувати ресурси компанії, а й сприяє залученню різноманітних талантів та ідей до процесу управління. Такий підхід створює умови для більш гнучкого та швидкого реагування на зміни в умовах конкурентного ринку та забезпечує більш ефективне функціонування організації в цілому.

Для підвищення ефективності делегування завдань та керування персоналом у ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ УКРЕЙН" застосовуються ряд ключових принципів. Керівництво орієнтується на збалансований підхід до розподілу обов'язків та контролю, забезпечуючи оптимальну кількість підлеглих для кожного керівника. Наприклад, зазвичай кожному керівнику

підпорядковується від 5 до 8 працівників, що дозволяє забезпечити ефективність управління та зберегти оптимальний рівень контролю.

Зокрема, встановлення фіксованих обов'язків, дотримання прав та обов'язків кожного працівника, а також передача трудових функцій на відповідні рівні управління є одними з основних принципів, які використовуються в компанії. При цьому керівництво активно стимулює підлеглих до регулярного звітування про виконану роботу та повідомлення про можливі відхилення від плану.

Такий підхід дозволяє забезпечити оптимальний контроль над процесами в компанії, ефективно розподіляти обов'язки та зберігати високу продуктивність роботи персоналу. Керівництво компанії враховує різноманітні фактори, такі як навички та мотивація персоналу, для досягнення найкращих результатів у роботі.

Додатково, у ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ УКРЕЙН" важливою складовою ефективного управління є розробка і впровадження чіткої системи мотивації та стимулювання працівників. Компанія зосереджується на створенні сприятливої атмосфери для розвитку та самореалізації персоналу, що дозволяє залучати найкращі таланти та забезпечує їхню відданість та високий рівень продуктивності.

Крім того, для забезпечення ефективного управління обсягом робіт та числом підлеглих, в компанії регулярно проводяться навчальні заходи та тренінги з лідерства, комунікаційних навичок та управлінської ефективності. Це допомагає керівникам і підлеглим розвивати необхідні навички та компетенції для успішного виконання робочих завдань та досягнення стратегічних цілей компанії.

Крім того, ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ ЮКРЕЙН" активно використовує сучасні інформаційні технології та програмне забезпечення для автоматизації бізнес-процесів та забезпечення ефективного моніторингу та аналізу діяльності підрозділів. Це дозволяє швидко реагувати на зміни в умовах ринку та приймати обґрунтовані управлінські рішення для досягнення успіху на ринку.

Принцип фіксованої відповідальності передбачає, що генеральний директор, який спочатку був закріплений за цією відповідальністю, залишається ним, навіть після делегування повноважень. Важливо зазначити, що делегування не звільняє відповідальності. У нашому випадку цей принцип є пріоритетним, і його втілення в діяльності ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ ЮКРЕЙН" є обов'язковим. Остаточна відповідальність за результати спільної роботи покладена на кількох осіб відповідно до їхніх функціональних обов'язків.

Крім того, діяльність ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ ЮКРЕЙН" також дотримується принципу узгодженості прав та обов'язків, і можна сказати, що всі керівники підприємства мають достатню вільність у своїй діяльності.

Діяльність ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ ЮКРЕЙН" базується на принципах ефективного управління та визначених стратегіях, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Окрім цього, компанія активно впроваджує систему контролю та забезпечує прозорість у взаємовідносинах між керівництвом та підлеглими. Важливим аспектом є також постійне вдосконалення комунікаційних процесів в організації та розвиток культури співпраці між усіма рівнями управління. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності роботи колективу та досягненню високих результатів в умовах постійно змінюючогося ринкового середовища.

Проведена система делегування повноважень і визначення відповідальності дозволяє залучати різноманітний досвід та експертизу співробітників на всіх рівнях управління, створюючи умови для їхнього професійного зростання та особистого розвитку. Керівництво ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН" приділяє значну увагу розбудові внутрішнього потенціалу компанії, надаючи пріоритет розвитку талановитих співробітників та створенню сприятливих умов для їхнього творчого самовираження.

У ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН" принцип передачі посадових обов'язків керівникам нижчого рівня проявляється у впровадженні системи делегування завдань на підлеглих, які здатні їх виконувати. Це означає, що будь-яке завдання, наскільки це можливо, передається на нижчі рівні управління для виконання. Кожна відповідальна особа негайно повідомляє про всі фактичні або очікувані відхилення від плану компанії, мінімізуючи таким чином звітність про нормальне виконання плану. Тому важливо дотримуватися принципів звітності про відхилення, що дозволяє ефективно організувати діяльність бізнесу і не втрачати час. В організаційній структурі ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН" відбувається ретельний поділ та обґрунтований перерозподіл прав, обов'язків та відповідальності між всіма учасниками організаційного процесу.

У ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН" також важливою є відкритість і прозорість взаємодії між всіма рівнями управління. Це означає, що кожен працівник має можливість вільно обмінюватися ідеями, висловлювати свої думки та спостереження щодо роботи компанії. Така відкритість сприяє створенню сприятливого середовища для інновацій та постійного покращення процесів управління. Крім того, вона сприяє підвищенню мотивації персоналу та

розвитку корпоративної культури, що є важливими факторами успіху сучасної компанії.

У зв'язку з потребою в контролі, управління делегуванням завдань на підприємстві може вимагати різних рівнів контролю: повного, поточного або спеціального, в залежності від конкретної ситуації.

Одночасно важливо відзначити, що керівнику не дозволяється приймати рішення у складних та критичних ситуаціях, які вимагають негайного втручання. Крім того, йому не надається повноважень у вирішенні конфіденційних питань, таких як покарання чи заохочення працівників, а також у розробці загальної політики організації або її підрозділів.

В контексті делегування завдань на підприємстві, необхідно забезпечити чітке визначення обов'язків та відповідальності для кожного члена команди. Це включає в себе не лише передачу завдань, але й чітке формулювання очікуваних результатів та строків їх виконання. Крім того, важливо забезпечити ефективний механізм зворотного зв'язку, який дозволяє вчасно виявляти проблеми та вносити корективи у робочий процес.

Окрім цього, важливо встановити систему мотивації та винагороди, яка стимулює працівників до досягнення поставлених цілей. Це може включати фінансові премії, похвали, можливості професійного розвитку та інші форми винагороди, які відповідають потребам та очікуванням персоналу.

Нарешті, успішне делегування вимагає належного контролю та нагляду з боку керівництва, щоб переконатися, що завдання виконуються ефективно та в строки. Регулярні звіти та оцінки продуктивності допомагають відстежувати прогрес та вчасно реагувати на можливі проблеми.

У більшості випадків у ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН" повноваження делегуються Виконавчому директору, який вже передав ці повноваження. Директори відділів або лінійні керівники - це кваліфіковані фахівці, які мають здатність організовувати та пропонувати свою точку зору, відповідно до цілей компанії, що спонукає довіряти їм.

Згідно з метою ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН", процес авторизації детально розробляється для кожного важливого завдання окремо. У випадку необхідності розробляються плани роботи та відстежується їх виконання, складаються інструкції, визначаються напрями безпосередньої відповідальності підлеглих, заздалегідь ознайомлюються з цими документами та надаються необхідні рекомендації.

Крім того, важливою є система контролю за дотриманням делегованих повноважень та виконанням завдань. Механізми звітності та моніторингу забезпечують вчасне виявлення можливих проблем та коригування стратегій, щоб забезпечити ефективність управління.

У цілому, процес управління стає більш ефективним через розширення повноважень щодо прийняття рішень, яке здійснюється ближче до місця виконання завдань. Це призводить до скорочення часу очікування на вказівки та інструкції, підвищення ефективності та якості делегування. Децентралізація звільняє генерального директора ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН" від рутинних подій, дозволяючи зосередитися на глобальних стратегічних питаннях, а також дозволяє більш ефективно розподіляти навантаження між підлеглими, використовуючи потенційні кадрові резерви.

Крім цього, децентралізація також сприяє залученню талановитих кадрів до прийняття рішень на місцях, де вони мають більш глибоке розуміння

конкретних завдань і можуть ефективніше здійснювати контроль за їх виконанням. Це створює умови для стимулювання творчості та ініціативи серед персоналу, що може призвести до виявлення нових ідей та інновацій у розвитку бізнесу. Такий підхід також сприяє підвищенню відчуття власної відповідальності та залученню персоналу до спільної місії підприємства.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИ ТА НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ШЛЯХОМ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

3.1 Напрямки вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ УКРЕЙН»

Головним джерелом нагромадження капіталу для підприємства, забезпечення його фінансової стабільності та спроможності виконання фінансових зобов'язань, а також базою для ухвалення та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності бізнесу, є прибуток, який є загальним показником фінансових результатів господарської діяльності.

Прибуток виступає не лише як показник фінансового результату, але й як інструмент для інвестування у розвиток підприємства, розширення його діяльності та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, ефективне управління прибутком є ключовим аспектом стратегічного фінансового планування і сприяє стійкому розвитку бізнесу.

Аналіз існуючих підходів вчених до трактування поняття "прибуток" у економічній літературі виявляє розмаїття і розбіжність у визначенні цієї категорії. Для різних дослідників "прибуток" має різні конотації та інтерпретації. Наприклад, для Г.М. Азаренкової прибуток – це різниця між загальною сумою доходів і витратами на виробництво та реалізацію продукції [1], в той час як за О.Г. Білою це позитивний фінансовий результат господарської діяльності, що відображає ефективність виробництва та якість продукції [5]. За

В.В.Буряковським прибуток – це грошовий вираз основної частини грошових збережень, створених підприємством [10], а за С. В. Мочерним – це перетворена форма додаткової вартості.

На основі систематизації наукових даних можна зробити висновок, що поняття "прибуток" постійно еволюціонує і змінюється відповідно до сучасних тенденцій у розвитку економічної теорії. Зараз прибуток часто розглядається як частина виручки від продажу товару, вираження додаткової вартості, що передається з виробництва на обмін, а потім реалізується. Прибуток є ключовим результатом господарської діяльності підприємства та основною метою його існування.

Відсутність чіткого та системного підходу до аналізу фінансових показників бізнесу може призвести до невдалого управління фінансовими ресурсами та втрати прибутковості. Тому сучасні аналітики та фінансисти повинні володіти ефективними методами аналізу фінансових результатів, враховуючи різні підходи та методологічні принципи.

Крім того, прибуток виступає важливим індикатором для оцінки фінансової стабільності та рентабельності підприємства. Його рівень впливає на можливість погашення зобов'язань перед кредиторами, інвестування у розвиток компанії, а також виплату дивідендів акціонерам. Відтак, ефективне управління прибутком є ключовим фактором для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Зростання прибутку може досягатися шляхом оптимізації виробничих процесів, зменшення витрат, розширення асортименту продукції або послуг, впровадження інноваційних технологій та підвищення якості продукції. Крім того, ефективне фінансове планування та контроль над витратами дозволяють

досягти більшої стабільності прибутковості підприємства в умовах змін на ринку та економічної нестабільності.

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища, аналіз та стратегічне управління прибутком виявляються ключовими аспектами успішного функціонування підприємства. Це вимагає від керівництва компанії постійного моніторингу фінансових показників, своєчасного реагування на зміни у фінансовому стані підприємства та розробки стратегій для максимізації прибутку в середньостроковому та довгостроковому періодах.

Сучасні теорія та практика фінансового аналізу розробили різноманітні методи для вивчення фінансових результатів підприємства. Завдяки використанню програмного забезпечення та наявності фінансових даних за певний період, компанії можуть прогнозувати ймовірні рівні прибутковості на майбутні періоди шляхом побудови економіко-математичних моделей. Однак ці моделі не враховують змін зовнішнього середовища, тобто передбачення базується на припущенні про сталість умов. Тому отримати достовірні прогнози за таких умов виявляється неможливим. Крім того, використання економіко-математичних моделей потребує від дослідників спеціальних знань.

У контексті зростаючих зовнішніх і внутрішніх загроз стабільності вітчизняних підприємств моніторинг фінансових результатів стає надзвичайно важливим як інструмент своєчасного виявлення фінансових проблем, так і основою для прийняття рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства.

Для комплексного аналізу фінансових результатів рекомендується застосовувати різні методи. Сучасна економічна література визначає широкий спектр аналітичних засобів. Основними методами корпоративного фінансового аналізу є горизонтальний, вертикальний, тенденційний аналіз, розрахунок

коефіцієнтів та факторів. Більшість дослідників акцентують увагу на горизонтальному, вертикальному та коефіцієнтному аналізі при аналізі фінансово-господарської діяльності. Найменш використовуваними методами у фінансовому аналізі є економічна математика та функціональна калькуляція витрат [60].

Поряд із зазначеними методами, також важливо використовувати аналіз рентабельності та ліквідності, які доповнюють картину фінансового стану підприємства. Аналіз рентабельності дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та здатність підприємства генерувати прибуток з власної діяльності. Ліквідність відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно і без великих втрат.

Крім того, сучасні технології аналізу дозволяють враховувати фактори, які раніше можуть бути пропущені, такі як соціальні тенденції, зміни в законодавстві або ринкові тренди. Використання аналітичних інструментів на основі штучного інтелекту та машинного навчання може допомогти підприємствам швидше виявляти потенційні ризики та можливості для оптимізації фінансової діяльності.

Таким чином, розширений підхід до фінансового аналізу, який охоплює широкий спектр методів та використовує сучасні технології, дозволяє підприємствам отримувати більш об'єктивні та деталізовані дані щодо їх фінансового стану, що є важливим для успішного управління та прийняття стратегічних рішень.

Поза традиційними математичними і статистичними методами дослідження фінансових результатів, вчені розрізняють і використовують економічні методи, економічну кібернетику, методи оптимізаційного

планування, а також методи дослідження операцій та теорію прийняття рішень. Концепція аналізу CVP (від англ. Cost-Volume-Profit) та фінансового левериджу також застосовується для глибокого аналізу фінансових результатів та більш точного обґрунтування рекомендацій з покращення діяльності фірми [67].

Вивчення економічної літератури підтверджує відсутність єдиного підходу до аналізу фінансових результатів діяльності фірм. У зв'язку з цим, більшість аналітиків використовують різні показники, що відображають фінансові результати бізнесу. На підставі кожного показника робиться загальний висновок про ефективність діяльності. Вибір конкретних показників залежить від мети аналізу, конкретної ситуації аналізованого підприємства та рівня ринкової конкуренції.

Додатково, важливо враховувати, що в сучасному глобальному економічному середовищі фінансовий аналіз стає ще більш складним через швидкі зміни у ринкових умовах, вплив глобальних криз та технологічних інновацій. Ці фактори створюють необхідність у постійному удосконаленні методів аналізу та використанні нових підходів для забезпечення точності і релевантності аналітичних результатів.

Зокрема, зростання цифровизації та використання штучного інтелекту в аналізі даних дозволяє здійснювати більш швидкий та комплексний аналіз фінансової інформації. Технології обробки великих обсягів даних (Big Data) дозволяють виявляти тенденції та закономірності, які можуть залишитися непоміченими при традиційних методах аналізу.

Також, зростання уваги до екологічних та соціальних аспектів бізнесу вимагає розширення області аналізу фінансових результатів. Врахування впливу

діяльності компанії на навколишнє середовище та суспільство стає все більш важливим для інвесторів, фінансових аналітиків та регуляторних органів.

Таким чином, для забезпечення ефективного прийняття рішень і збільшення конкурентоспроможності компаній, фінансовий аналіз повинен поєднувати традиційні методи з інноваційними підходами, враховувати швидко змінююче економічне середовище та розвиватися разом з ним.

Підходи до оцінювання фінансових результатів діяльності підприємствами розрізняються між вченими-економістами. У загальному, аналіз проводиться за наступними напрямками:

1. Оцінка рівня, динаміки й структури фінансових результатів та показників, що їх формують, таких як доходи і витрати.
2. Аналіз фінансового результату від операційної діяльності як основної діяльності підприємства.
3. Визначення впливу основних факторів на формування фінансового результату суб'єкта господарювання.
4. Аналіз показників рентабельності.

Першочерговими завданнями аналізу фінансових результатів, завдяки яким досягається його головна мета, є:

- Оцінка динаміки абсолютних показників фінансових результатів, таких як прибуток і рентабельність.
- Визначення напряму і розміру впливу окремих факторів на суму прибутку та рівень рентабельності.

- Виявлення та оцінка можливих резервів зростання прибутку й рентабельності.
- Розробка заходів щодо використання виявлених резервів.

Окрім перерахованих напрямків аналізу, важливим є також розгляд аспектів фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Оцінка фінансової стійкості дозволяє визначити можливість підприємства витримати негативні фінансові та економічні впливи без порушення його діяльності. Зокрема, аналізується забезпеченість підприємства власними оборотними коштами, його платоспроможність та здатність виконувати фінансові зобов'язання вчасно.

Ліквідність, у свою чергу, визначається здатністю підприємства перетворювати свої активи на грошові кошти для виконання поточних зобов'язань. Аналіз ліквідності включає оцінку співвідношення між оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями, а також аналіз оборотності запасів, дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості.

Ці аспекти доповнюють загальний аналіз фінансових результатів і сприяють комплексному розумінню фінансового стану підприємства.

Впровадження описаних заходів відкриває можливість реалізації виявлених резервів та підвищення рівня ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Зрозуміло, що наведені напрямки аналітичного дослідження не охоплюють всіх аспектів, і їх обсяг залежить від вимог користувачів аналітичної інформації, актуальних потреб та конкретних умов суб'єкта господарювання. Важливо враховувати, що аналіз фінансових результатів не може обмежуватися простим розрахунком окремих показників. Кожен з них надає певну інформацію про фінансове становище бізнесу у конкретному контексті, але лише комплексне спостереження за усіма аспектами

дозволяє отримати повне уявлення про поточний стан і перспективи розвитку бізнесу.

Таким чином, аналіз і систематизація наукових поглядів на тлумачення категорії "прибуток" та процедур оцінки фінансових результатів підприємства свідчать про відсутність єдиного підходу. Можна зробити висновок, що аналіз фінансових результатів у нестабільні умови діяльності повинен бути комплексним, і його проведення має базуватися на цілісному та системному підході до оцінки ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Аналіз фінансових результатів бізнесу за запропонованим алгоритмом дозволить виявити резерви та оперативно вжити відповідних заходів для підвищення прибутковості.

Додатково, для ефективного аналізу фінансових результатів підприємства можна використовувати інструменти фінансового моделювання та сценарний аналіз. Фінансове моделювання дозволяє створювати віртуальні моделі фінансової діяльності підприємства на основі різних сценаріїв та параметрів, що допомагає прогнозувати можливі розвиток подій і їх вплив на фінансові показники. За допомогою сценарного аналізу можна оцінювати ризики та можливі наслідки різних стратегічних рішень та дій для підприємства.

Крім того, важливим елементом аналізу фінансових результатів є порівняльна оцінка з аналогічними показниками інших суб'єктів господарювання у відповідній галузі. Це дозволяє визначити конкурентні переваги або слабкі сторони підприємства порівняно з іншими гравцями на ринку та розробити стратегію для підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, застосування комплексного підходу до аналізу фінансових результатів підприємства, включаючи не лише традиційні методи, але й

інноваційні інструменти, є важливим етапом у процесі прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення стабільного фінансового стану підприємства.

3.2 Пропозиції з удосконалення організаційної структури управління на підприємстві

Однією з особливостей IT-індустрії є необхідність постійно змінюватися і здійснювати все нові і нові «прориви». Можна розглянути приклади відомих зарубіжних компаній у напрямку вдосконалення управління.

Sagmeister & Walsh кожні сім років роботи відпускає своїх співробітників у щорічну оплачувану відпустку. Що сім років дизайнер Стефан Сагместер закриває свою нью-йоркську студію Sagmeister & Walsh на цілий рік. Співробітники можуть помандрувати, відновити сили та освіжити свій погляд на світ [23].

Знаменитий "20 відсотків робочого часу" Google. У Google діє так звана програма 20 відсотків. Вона означає, що інженерам дозволено витратити до 20 відсотків робочого часу на цікаві проекти, які не входять до їхніх робочих обов'язків. Найбільш успішний проект, який виник у рамках цих «20 відсотків», — пошта Gmail [1].

Також, компанія Google є однією з кращих роботодавців світу. По-перше, Google створено комфортабельні, затишні і стимулюючі творчий процес умови праці, зокрема обладнано вельми оригінальний центральний офіс. Спортивний комплекс, невелику клініку, перукарню, хімчистка, розваги (гірка з другого на перший поверх, катання на самокаті, велосипеді, гіроборді тощо), релакс в масажному кріслі, харчування, і, можливість розміщення домашніх тварин, якщо

без них співробітник не може зосередитися на виконанні поставленого завдання [7, с. 75].

Важливим є також врахування біоритмів людей, і робочий графік з 9 до 18 год. не завжди є ефективним, тому в Google співробітники завжди можуть обирати зручний для себе графік [7, с. 75].

Google запрошує відомих людей взяти участь у @Google Talks. Ще одна цікава ідея від Google: вони запрошують відомих людей з різних сфер почитати їм лекції. Програма називається «@Google Talks», а в ролі гостей вже побували Леді Гага, Тіна Фей та багато інших артистів, письменників, художників та політиків. Мета цих розмов — змушувати мозок безперервно дізнаватися про щось нове і давати йому їжу для роздумів [17].

Інтернет-сервіс HubSpot не дає співробітникам засиджуватися на одному місці. Як і Google, керівництво компанії HubSpot регулярно влаштовує для своїх співробітників лекції та майстер-класи. Але вони мають і свою фішку. Час від часу HubSpot відправляє своїх співробітників попрацювати в іншій команді, щоб подивитися на свій бізнес з боку та свіжим поглядом. Інженери, наприклад, можуть певний час займатися маркетингом і навпаки [11].

Американська інноваційно-виробнича компанія 3М пропонує використати 15% робочого часу на власні проекти. По суті, 15 відсотків компанії 3М це ті ж 20 відсотків Google, тільки 3М вигадали цей хід на пару десятиліть раніше. У 1974 році в рамках цієї програми, наприклад, було винайдено блоки паперу для запису з клейким шаром [18, с. 119].

Співробітники Майкрософт йдуть за натхненням до старого кабінету Білла Гейтса. Старий кабінет Білла Гейтса, який називають «гаражем», наповнений будь-якими техно-іграшками, які тільки можна собі уявити. Співробітники

Майкрософт ходять туди відпочити та надихнутися на нові звершення. Іноді цілій команді, яка працює над одним проектом, дається «гаражний тиждень» на пошук оригінального інноваційного рішення [22].

Майкрософт влаштовує "Наукові виставки". Двічі на рік Майкрософт влаштовує для своїх співробітників «Наукові виставки», під час яких кожен може показати свій проект, над яким він працював у вільний час. На ці заходи збирається вся компанія, включно з керівництвом, і кожен проект оцінюється. Переможця урочисто сідають на саморобний вулкан [22].

IBM влаштовує масштабні "мозкові штурми". IBM регулярно влаштовує "мозкові штурми", кожен з яких присвячений будь-якій особливій темі. Найвідоміший із таких «штурмів» відбувся у 2006 році — найбільша онлайн-конференція IBM за весь час. У ній взяли участь понад 150 тисяч людей зі 104 країн та 67 компаній. Результатом цього заходу стала поява десяти стартапів, у розвиток яких IBM вклав 100 мільйонів доларів. У тому числі системи оплати за медичне обслуговування та 3D-інтернет [5, с. 33].

Компанія Asana балує своїх співробітників вишуканими ланчами та шоколадом. Компанія з виробництва програмного забезпечення Asana, яку заснували колишні «фейсбуківці» Дастін Московіц та Джастін Розенштайн, використовує смачну їжу, щоб пробудити у своїх співробітниках креативний початок. Для цього були найняті два висококласні шеф-кухарі, які продумують для персоналу смачне та корисне меню, здатне підняти продуктивність та уникнути звичайної після обідньої сонливості. Якщо це не допомагає, то співробітники можуть поласувати шоколадом, який в офісі не перекладається [11].

Компанія Eventbrite досягає креативності за допомогою приглушеного освітлення. Недавні наукові дослідження показали, що напівтемрява сприяє креативному мисленню. Компанія з Сан-Франциско Eventbrite вирішила скористатися цим прийомом та обладнала спеціальну кімнату, де стоять м'які дивани, завжди тихо та приглушене світло. Співробітники можуть вирушити туди, щоб помедитувати, поміркувати або подрімати півгодини [22].

Yammer проводить костюмовані "Дні креативу". «Дні креативу» влаштовують багато компаній. Це такі заходи, коли співробітники фірми збираються разом і вигадують якісь нові ідеї та способи їхнього здійснення. Часто такі заходи затягуються на всю ніч. Yammer відрізняється від інших компаній тим, що влаштовує 24-годинні креативні марафони, на які співробітникам належить з'являтися в костюмах, і вони проходять дуже весело [13].

Компанія GitHub щомісяця «коронує» короля чи королеву. Хостингова компанія GitHub, штаб-квартира якої знаходиться в Сан-Франциско, обирає і «коронує» короля або королеву, які очолюють «службу підтримки» протягом місяця. Постійна зміна «влади» допомагає виявити слабкі місця та знайти нові, креативні вирішення проблем [14, с. 36].

Таким чином, аналіз практики виявив загальний тренд ІТ-компаній, які прагнуть розвитку, дедалі більшу орієнтацію на підвищення якості трудового життя своїх співробітників у вигляді розробки прогресивних мотиваційних програм, які включають як матеріальне стимулювання, а й негрошову мотивацію у широкому асортименті методів і форм. Причина ефективного підходу до вирішення проблем управління персоналом – у прагненні за рахунок ефективної діяльності кожного співробітника зробити ефективною організацію.

Підвищення ефективності управління є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства. На сьогоднішній день існує різноманітні шляхи досягнення більш високої ефективності управління, кожен із яких спрямований або на покращення керівника та його особистих та професійних якостей, або на оптимізацію конкретних елементів управління. Зусилля щодо підвищення ефективності управління можуть бути спрямовані на будь-який з елементів, який потребує найбільшого удосконалення в конкретній організації. Однак важливо враховувати взаємозв'язки між цими елементами.

Найбільш поширені методи покращення управління включають наступні:

1. Оптимізація структури управління шляхом спрощення процесів та розширення функціональних обов'язків, враховуючи як кваліфікаційні, так і особисті якості керівництва.
2. Розроблення стратегії організаційного розвитку, базованої на аналізі сильних та слабких сторін організації, а також визначенні філософії та політики підприємства, що охоплює всі його функціональні аспекти.
3. Впровадження інформаційних систем для забезпечення ефективного спілкування між працівниками та відділами організації.
4. Створення систем прийняття рішень, правил та процедур управління, а також систем стимулювання.
5. Забезпечення неперервного професійного розвитку персоналу шляхом навчання, перепідготовки, стимулювання ініціативи та творчості.
6. Розроблення систем відбору, оцінки та розвитку кадрів, планування кар'єри для менеджерів та використання відповідних стилів керівництва.
7. Використання ефективних методів відбору та оцінки талантів з метою формування сильної та інклюзивної команди та створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери.
8. Формування організаційної культури, що сприяє розвитку спільних цінностей та визнанню, які впроваджуються працівниками.

ІТ сфера в умовах війни в Україні є найбільш сталою та тією, що демонструє позитивні результати діяльності, на відміну від багатьох секторів економіки. Саме тому управління персоналом ІТ компаній повинно постійно вдосконалюватися, щоб утримувати працівників та залучати висококваліфікованих спеціалістів.

Загалом, коли мова йде про управління співробітниками, варто пам'ятати про декілька факторів, що надають ефективність HR-менеджменту. Це:

- рекрутинг та відбір;
- управління продуктивністю;
- навчання та розвиток;
- планування наступності;
- компенсації та пільги;
- інформаційні системи управління персоналом;
- HR-дані та аналітика [15, с. 449].

І саме на ці чинники необхідно звертати особливу увагу в процесі управління персоналом ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ УКРЕЙН».

Рекрутинг та відбір кандидатів

Це найпомітніша сфера впливу HR, виділяється навіть назва - рекрутинг або ІТ-рекрутинг, залежно від області найму.

Відбір кандидатів та вибір найкращих з них для роботи в компанії є ключовим обов'язком відділу кадрів. Колектив - джерело життєвої сили організації, і пошук найбільш відповідних є основним завданням кадрового відділу. Запит нових співробітників зазвичай з'являється, коли створюється нова вакансія чи відкривається існуюча. Потім безпосередній керівник відправляє опис вакансії у відділ кадрів і рекрутер починає набір претендентів [21, с. 167].

У процесі HR може використовувати різні інструменти найму, щоб знайти найкращого кандидата на виконання роботи. До інструментів належать співбесіди, оцінки, перевірки рекомендацій та знань, тестування за допомогою інформаційних технологій. Іноді, коли кандидатів занадто багато, рекрутер може використовувати інструменти попереднього відбору (воронка найму) [6, с. 288]. Успішні кандидати роблять базове тестове завдання, потім переходять до наступного туру, де вони проходять співбесіду та отримують оцінку від HR, тимлідів та керівників. В IT-сфері, крім тестового завдання, важливу роль відіграє портфоліо (можна орієнтуватися на гітхаб кандидата) [26, с. 232].

Управління продуктивністю

Як тільки співробітники приєднуються до IT, управління ефективністю стає важливим. Ейчари допомагають людям стати кращими на роботі, підвищуючи прибуток компанії.

Зазвичай співробітники мають певний набір обов'язків: кодувати, тестувати баги, навчати нейромережі. Не завжди ясно, наскільки гарний розробник, особливо якщо ви дозволили віддалену роботу. Управління ефективністю - це структура, яка дозволяє співробітникам отримувати відгуки про свою роботу, щоб досягти найкращих результатів. Прикладами є інтерв'ю 1-1 на випробувальному терміні, оцінка 360, яка враховує оцінку колег, клієнтів та інших відносин, а також неформальний зворотний зв'язок [19].

Зазвичай компанії працюють з річним циклом управління ефективністю, який включає планування, моніторинг, аналіз і винагороду за роботу співробітників. Результат цього процесу дозволяє розділити співробітників на категорії з високими та низькими KPI та, відповідно, високим та низьким потенціалом. Працівники, які повністю розкривають свій потенціал, підвищують

ефективність, стійкість та прибутковість бізнесу. Фахівці, які постійно неефективні, можуть не відповідати своїй ролі чи культурі компанії. Цих співробітників, можливо, доведеться звільнити. Це також один з основних обов'язків HR [19].

Навчання та розвиток

Люди це продукт життєвого досвіду, країни та епохи, в якій вони виростили, а також цілого ряду культурних впливів. У HR навчання та розвиток гарантують, що співробітники адаптуються до змін у процесах, технологіях, соціальних чи правових змінах.

Навчання та розвиток (або L&D) допомагають співробітникам перекваліфікуватися та підвищити свою кваліфікацію. Цим керує HR, і хороша політика може бути дуже корисною для довгострокових бізнес-планів компанії [23].

Багато організацій мають заздалегідь визначені бюджети для зусиль з навчання та розвитку. Потім цей бюджет розподіляється між співробітниками, причому стажери, майбутні лідери та інші люди з високим потенціалом часто отримують більше можливостей для навчання, ніж інші. Люди можуть прийти в компанію з абсолютно різними знаннями та досвідом. L&D надає співробітникам можливість заповнити прогалини в навичках і стати лідерами — новачків часто відправляють на онлайн-курси, показують роботи технарів, що відбулися в компанії, влаштовують хакатони, об'єднуючи сеньйорів та джунів у команди. Мотивація від таких заходів підвищується, онлайн вчитися та розвиватися зазвичай легше, це корисно для навичок та скілів — і просто цікаво. Управління навчанням це ще й управління очікуваннями (джуні чекають, що будуть писати код краще, оновлять резюме та портфоліо, міддли чекають більше грошей на

картці, віддалену роботу та бізнес-досвід, сеньйори давно в релокації і просто хочуть добре заробляти та не вигоряти) [27, с. 165].

Планування наступності

Це процес планування непередбачених обставин у разі відходу ключових співробітників із компанії. Якщо, наприклад, топ-менеджер звільняється з роботи, наявність готової заміни в ІТ-підрозділах гарантує наступність та може заощадити компанії значні гроші [22].

Планування наступності часто ґрунтується на оцінках продуктивності та зусиллях щодо навчання та розвитку. Це призводить до створення конвеєра талантів. Це пул кандидатів, які кваліфіковані та готові обійняти (старші) посади у разі звільнення когось. Побудова та розвиток цього пайплайну – ключ до хорошого управління людьми.

Компенсації та пільги

Ще одна з основ HR – винагороди та пільги. Справедлива компенсація є ключем до мотивації та утримання співробітників. Однією з основ управління людськими ресурсами щодо оплати праці є забезпечення рівності та справедливості. Правильна пропозиція оплати є ключовою частиною залучення найкращих талантів. Пропозиція має бути узгоджена з бюджетом та розміром прибутку компанії. HR повинен стежити за підвищенням заробітної плати та встановлювати стандарти якості. Відділ кадрів може іноді проводити аудит заробітної плати [30, с. 260].

Компенсація включає первинну оплату та бенефіти. Первинна компенсація включає місячну заробітну плату або оплату за результатами роботи. Усі вторинні вигоди – це негрошові винагороди. Це можуть бути додаткові

відпустки, гнучкий графік роботи, догляд за дітьми, пенсії, службовий автомобіль та ноутбук та багато іншого.

Інформаційна система управління персоналом

Останні дві основи HR — це HR-практики, а інструменти поліпшення кадрової роботи. По-перше, це інформаційна система управління персоналом, або HRIS. HRIS підтримує всі наріжні камені, які ми обговорювали вище. Наприклад, для найму та відбору фахівці з персоналу часто використовують систему відстеження кандидатів, або ATS, щоб відстежувати кандидатів та співробітників. Є й система управління ефективністю, що дозволяє відстежувати індивідуальні цілі та виставляти рейтинги продуктивності на основі KPI [30 с. 260].

У L&D система управління навчанням (LMS) використовується для внутрішнього розповсюдження контенту, а інші системи управління персоналом використовуються для відстеження бюджетів та тверджень навчання. Фахівці із компенсацій часто використовують систему розрахунку заробітної плати. Існують цифрові інструменти, що дозволяють ефективно планувати наступність.

Мета полягає в тому, щоб винагороджувати людей способами, які мотивують їх.

HR-дані та аналітика

Остання з основ HR пов'язана з даними та аналітикою. За останні півстоліття HR зробив великий стрибок у бік орієнтації на дані.

Інформаційні системи управління персоналом, які ми щойно обговорювали, є системою введення даних. Дані можуть використовуватися для прийняття більш якісних та обґрунтованих рішень. Найпростіший спосіб відстежувати важливі дані — використовувати HR-метрики або HR-KPI. Це

конкретні виміри, які показують, як компанія справляється з цим виміром. Це кадрова звітність. Вона фокусується на поточному та минулому стані організації. Використовуючи HR-аналітику, HR також може робити прогнози щодо потреби в робочій силі, наміру плинності кадрів, впливу досвіду кандидата (найму) на задоволеність клієнтів та багато інших [18, с. 119].

Активно вимірюючи та переглядаючи ці дані, HR може приймати більш обґрунтовані рішення, що полегшує пошук підтримки з боку керівництва.

Отже, ефективно побудована система управління персоналом в ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ ЮКРЕЙН» забезпечить утримання цінних працівників, залучення додаткових висококваліфікованих кадрів та загалом до зростання прибутку компанії.

Давайте детальніше розглянемо кілька методів, які сприяють підвищенню ефективності управління.

У сучасних умовах ринку для досягнення ефективного управління необхідно, щоб кожен менеджер не лише мав широкі та глибокі знання, а й володів оперативністю та ініціативою. Розвиток ефективності працівника, зокрема в управлінні, може бути сприяти систематичному просуванню по службі. Важливо, щоб менеджер був усвідомлений того, що питання про його просування обов'язково періодично розглядатиметься. Проте, успіх у просуванні в значній мірі залежить від того, наскільки активним і продуктивним він проявляє себе у своїй роботі.

Можливості просування менеджерів можуть бути реалізовані через:

1. Переміщення в межах тієї ж посадової категорії та розмірів заробітної плати, але з розширенням функціональних обов'язків.
2. Збільшення заробітної плати без зміни посади.

3. Просування по службовій лінії.

Система підвищення кваліфікації, яка включає як навчання на робочому місці, так і офіційне навчання, є важливим фактором для підвищення ефективності управління. Підвищення кваліфікації спрямоване на поглиблення знань, умінь та навичок працівника в його конкретній сфері діяльності.

Атестація керівників відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності праці. Її основна мета - визначити потенціал та заслуги працівників. Проте, її друга сторона також значима. Почуття відповідальності перед майбутньою атестацією стимулює менеджера до максимального використання свого потенціалу та досягнення кращих результатів.

Активна підтримка новаторства в організації вважається одним із ключових факторів підвищення ефективності управління. Створення та підтримка атмосфери для творчого пошуку є прямим завданням керівників компанії. Фактори, що сприяють новаторству, включають: забезпечення необхідної підтримки та ресурсів для розробки нововведень, стимулювання обміну ідеями, сприяння ефективним комунікаціям та поглиблення взаєморозуміння серед працівників.

Одним із найефективніших методів підвищення ефективності управління є мотивація.

Існує ряд мотивів, які спонукають людей до праці. Серед них варто відзначити: задоволення від самої діяльності та її корисності для суспільства; престиж, що пов'язаний з визнанням суспільства за результатами праці; матеріальні винагороди; та орієнтація на певний рівень робочої активності.

Одним із ключових завдань менеджера є визначення мотивацій кожного співробітника та узгодження їх з цілями підприємства.

Делегування відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління. Це процес передачі виконання певних завдань підлеглим. Переваги делегування включають:

- звільнення керівника для виконання найбільш важливих завдань;
- розширення обсягу виконуваних завдань;
- розвиток ініціативності, умінь та навичок підлеглих;
- підвищення рівня прийняття рішень.

Важливо зазначити, що делегування завдань та повноважень не звільняє менеджера від відповідальності. Це не шлях уникнення відповідальності, а форма спільної роботи, яка сприяє підвищенню ефективності управління.

Ефективність управління на підприємстві в значній мірі залежить від організаційної структури менеджменту. Правильний вибір організаційної структури впливає на швидкість та ефективність прийняття рішень, результативність виконання завдань, а, отже, загальну ефективність менеджменту на підприємстві.

Для підвищення ефективності управління можна внести зміни в існуючу структуру управління або розглянути можливість її повного перегляду.

Організаційна структура формується з урахуванням різноманітних факторів, таких як специфіка та масштаби діяльності підприємства, кількість ринків збуту, а також розмір управлінського штату. Процес розподілу організації на окремі блоки, пов'язаний з її організаційним поділом та відокремленням груп складних завдань, називається департаменталізацією.

Існують різні види організаційних структур управління, зокрема:

1. Лінійна департаменталізація, яка характеризується простотою та одномірністю зв'язків, а також можливістю самостійного прийняття рішень. Вона ефективна в умовах виконання однотипних робіт без значної диференціації фахівців, наприклад, у невеликих підприємствах чи сімейних бізнесах.
2. Функціональна департаменталізація, яка передбачає розподіл організації на окремі елементи, кожен з яких має визначені завдання та обов'язки. Цей тип структури підходить для компаній, що виробляють обмежену кількість продукції та діють у стабільних умовах.
3. Департаменталізація за продуктами, споживачами та ринками, що означає виділення блоків, пов'язаних з виробництвом та збутом певних продуктів. Цей підхід може використовуватися для організацій, які мають різноманітні товари або специфічні ринки.
4. Традиційна департаменталізація, яка поєднує лінійний та функціональний підходи. Основу цієї структури складають лінійні підрозділи, що виконують основні завдання організації, та спеціалізовані функціональні підрозділи.
5. Дивізіональна організація, яка поєднує централізоване планування та децентралізовану діяльність виробничих відділень. Цей підхід ефективний для компаній з багатьма продуктами або багатонаціональними підприємствами.
6. Матрична організація, яка комбінує функціональний та продуктивний підходи. У такій структурі функціональні підрозділи відповідають за забезпечення роботи специфікаціями, технічним керівництвом тощо, тоді

як продуктові підрозділи відповідають за виконання роботи та досягнення цілей.

Ці види структур використовуються в залежності від потреб і характеру діяльності конкретної організації, а також з метою оптимізації управління та забезпечення його ефективності.

Матричні організації зазвичай формуються в тих випадках, коли обрана стратегія підкреслює важливість досягнення високоякісних результатів у великій кількості проектів у сфері високих технологій. Вибір оптимальної організаційної структури, що враховує особливості та специфіку діяльності підприємства, може значно підвищити ефективність менеджменту та загальні результати діяльності. Матрична структура дозволяє ефективно керувати комплексними проектами, розподіляючи ресурси та відповідальність між функціональними та проектними командами. Вона створює умови для більш гнучкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, сприяючи інноваціям та швидкішому впровадженню нових технологій.

Така організаційна структура сприяє ефективній координації робіт між різними підрозділами та забезпечує швидше реагування на потреби ринку. Завдяки матричній моделі керівництво може зосередитися на конкретних завданнях проекту, використовуючи залежно від потреб різних спеціалістів та ресурсів. Крім того, ця форма організації може сприяти розвитку комунікаційних зв'язків між різними підрозділами та сприяти обміну інновацій та кращих практик. Однак матрична структура може вимагати складної системи управління та взаємодії між різними рівнями керівництва, щоб уникнути конфліктів та забезпечити спільну спрямованість у реалізації цілей організації.

Існує кілька методів для вдосконалення матричної структури організації:

1. **Розробка чітких ролей і відповідальності:** Важливо визначити ролі та обов'язки кожного працівника в матричній структурі, а також забезпечити зрозумілість та відповідність цих ролей завданням проектів.
2. **Управління конфліктами:** Керівництво повинно розробити механізми врегулювання конфліктів між різними функціональними групами та проектними командами, щоб забезпечити співпрацю та взаєморозуміння.
3. **Створення ефективної комунікаційної системи:** Важливо забезпечити ефективну комунікацію між всіма рівнями організації та залученими сторонами для вирішення проблем та обміну інформацією.
4. **Оптимізація процесів прийняття рішень:** Систематизація та оптимізація процесу прийняття рішень може сприяти швидкості та ефективності реалізації проектів в умовах матричної структури.
5. **Навчання та розвиток персоналу:** Постійне навчання та розвиток працівників допомагають підтримувати високий рівень компетентності та адаптивності до змін в матричній організації.
6. **Впровадження процесів координації:** Важливо встановити механізми координації між різними функціональними підрозділами та проектними командами, щоб забезпечити гармонійну роботу всієї організації та уникнути дублювання зусиль.
7. **Аналіз та вдосконалення процесів командної роботи:** Важливо проаналізувати роботу проектних команд та виявити ефективні та неефективні аспекти співпраці. На основі цього аналізу можна розробити стратегії для поліпшення командної роботи.
8. **Використання технологій для спільної роботи:** Впровадження спеціалізованих програмних засобів та інформаційних технологій для

спільної роботи може полегшити комунікацію та співпрацю між різними частинами організації.

9. Постійне вдосконалення: Компанія повинна прагнути до постійного вдосконалення своєї матричної структури, враховуючи зміни у внутрішньому середовищі та конкурентному ринку. Це може включати перегляд і оптимізацію процесів, а також адаптацію до нових технологій та стратегій.

10. Моніторинг та оцінка результатів: Важливо систематично відстежувати результати впровадження змін у матричну структуру та оцінювати їх ефективність. Це допомагає вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії відповідно до потреб організації.

Ці методи сприяють покращенню функціонування матричної структури та забезпечують оптимальну співпрацю між різними підрозділами та проектними командами.

Важливу роль у функціонуванні підприємства відіграють інформаційні системи, які забезпечують ефективні комунікаційні зв'язки між співробітниками та підрозділами. Існує безліч заходів для покращення ефективності комунікації в організації, таких як створення єдиної комп'ютерної мережі, забезпечення доступу до інформаційних баз даних для співробітників, організація спеціальних конференцій та візитів фахівців компанії в передові підрозділи.

Для створення ефективної інформаційної системи на підприємстві можна використати різні підходи, проте важливо розуміти, що лише системний підхід до обміну інформацією дозволяє гнучко керувати діяльністю фірми.

Отже, існує багато методів та шляхів підвищення ефективності менеджменту, які пов'язані з різними аспектами діяльності підприємства.

Покращення ефективності також можливе за допомогою застосування різних методів безпосередньо до менеджерів, таких як підвищення їхньої кваліфікації або надання додаткових можливостей для навчання.

Кожне підприємство самостійно вирішує, які шляхи підвищення ефективності менеджменту використовувати, враховуючи специфіку своєї діяльності та особливості вже сформованої системи управління. Проте важливо пам'ятати, що найкращі результати досягаються за умови використання різних методів у комплексі та відповідності їхніх цілей стратегії розвитку підприємства.

Матрична організація також відрізняється тим, що вона сприяє більш ефективному об'єднанню різноманітних знань і досвіду працівників з різних фахових груп. Це може призвести до створення більш інноваційних та креативних рішень, оскільки різні перспективи та підходи об'єднуються для досягнення спільних цілей. Крім того, матрична структура може стимулювати розвиток співробітництва, комунікації та взаємодії між різними підрозділами та проектними командами. Це сприяє збільшенню прозорості та відкритості в організації, а також підтримує взаємне вивчення та обмін знаннями. Таким чином, матрична організація не лише дозволяє ефективно використовувати ресурси, але й сприяє розвитку організаційної культури, що спрямована на інновації та постійне вдосконалення.

Загалом, удосконалення матричної структури передбачає постійне вдосконалення комунікаційних процесів, встановлення чітких процедур співпраці між різними підрозділами та проектними групами, а також впровадження ефективних систем контролю та звітності. Тільки така система може забезпечити оптимальне використання ресурсів та досягнення високоякісних результатів у всіх напрямках діяльності підприємства.

Крім того, згідно з підходом до побудови матричної організації, можна виділити кілька основних моделей, таких як сильна матриця, слабка матриця та збалансована матриця. Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки і відповідає різним умовам та потребам підприємства.

Однак для ефективної роботи матричної організації необхідно мати високорозвинену систему комунікації та співпраці між усіма структурними підрозділами. Це може бути досягнуто за допомогою сучасних інформаційних технологій, регулярних нарад та тренінгів для підвищення навичок комунікації.

Таким чином, матрична організація може стати ефективним інструментом для досягнення високих результатів у великій кількості проектів у сфері високих технологій, за умови правильного підбору моделі та забезпечення ефективної системи комунікацій та співпраці всередині організації.

Успішна робота матричної організації вимагає від керівництва уміння правильно вибирати та належно впроваджувати модель матриці, яка найкращим чином відповідає конкретним потребам та умовам підприємства.

Наприклад, сильна матриця, де проектні менеджери мають більшу владу, може бути відповідним варіантом для великих проектів з високим рівнем складності, тоді як збалансована матриця може бути більш підходящою для проектів зі середніми ресурсами та ризиками.

Більше того, для успішного функціонування матричної організації необхідно ретельно працювати над розвитком системи комунікації та співпраці всередині організації. Це може включати в себе впровадження спеціалізованих програмного забезпечення для спільної роботи, організацію регулярних нарад та зустрічей, а також проведення тренінгів для працівників з покращення навичок комунікації та співпраці.

Отже, при відповідному підборі моделі матричної організації та створенні ефективної системи комунікацій та співпраці, така структура може значно підвищити продуктивність та ефективність роботи підприємства, забезпечуючи успішне втілення проектів у сфері високих технологій.

Для того щоб забезпечити успішну реалізацію матричної структури, необхідно також враховувати різноманітні аспекти, такі як чітке визначення ролей та відповідальності працівників у проектах, регулярний моніторинг виконання завдань та взаємодія між функціональними та проектними командами. Крім того, важливо створити ефективну систему звітності, що дозволить керівництву вчасно отримувати інформацію про прогрес проектів та вчасно реагувати на можливі виклики чи проблеми.

Для підвищення ефективності матричної структури також можна використовувати методи проектного управління, такі як методологія Agile, яка сприяє швидкому реагуванню на зміни та підвищенню гнучкості в процесі виконання проектів. Крім того, важливо створити сприятливу організаційну культуру, що сприяє співпраці та взаєморозумінню між різними командами та підрозділами.

Нарешті, успішна матрична організація повинна постійно вдосконалюватися та адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це може включати в себе проведення регулярних оглядів та аналізу ефективності структури, впровадження новітніх методів управління та технологій, а також навчання працівників новим навичкам та компетенціям, що підвищують їхню здатність працювати в матричному середовищі.

ВИСНОВКИ

Однією з особливостей ІТ-індустрії є постійна потреба у змінах та інноваціях, щоб здійснювати нові прориви. У зв'язку з цим керівництво таких компаній ставить за мету стимулювати креативність своїх працівників. Аналіз практики показав, що інформаційні технологічні компанії, що прагнуть розвиватися, все більше звертають увагу на поліпшення якості трудового життя своїх працівників. Це виявляється у розробці прогресивних мотиваційних програм, які охоплюють як матеріальні стимули, так і нематеріальну мотивацію у різних формах та методах. Ефективний підхід до управління персоналом полягає у використанні потенціалу кожного працівника для досягнення загальних цілей організації.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» було засновано 10.12.2018 р. Підприємство знаходиться за адресою: м. Львів, вул. В. Антоновича, буд. 118-В.

Основним видом діяльності ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» є: 62.01 Комп'ютерне програмування.

Проведене дослідження дало змогу виявити, що діяльність ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» в 2020-2022 рр. була прибутковою, і чистий прибуток, незважаючи на війну, мав тенденцію до зростання.

Персонал підприємства є важливою складовою його ресурсного потенціалу.

З'ясовано, що незважаючи на повномасштабне вторгнення чисельність персоналу ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН» в 2022 р. незначною мірою зросла, адже галузь ІТ була однією з небагатьох, котра змогла швидко пристосуватися до складних умов.

На основі проведеного аналізу чисельності, руху трудових ресурсів ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ ЮКРЕЙН» можна зробити висновок, що впродовж аналізованого періоду зменшилась плинність кадрів.

Організаційна структура управління визначається як система ланок управління, які взаємодіють та співпрацюють для забезпечення функціонування та розвитку організації як цілісного утворення. Елементами такої структури є окремі ланки та зв'язки між ними. Зв'язки в організаційній структурі управління можуть бути горизонтальними, спрямованими на координацію, і вертикальними, що передбачають підпорядкування, а також лінійними та функціональними.

Організаційна структура управління підприємства складається з взаємопов'язаних підрозділів та посадових осіб системи управління, які комплексно регулюють управлінську функцію проекту. Удосконалення такої структури є ключовою частиною організаційного розвитку та процесу змін, спрямованого на покращення системи управління підприємством. Зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі викликають необхідність організаційних трансформацій, які обумовлені такими чинниками, як стрімке зростання обсягів виробництва та збуту продукції, зміна ринкових умов, розвиток нових стратегічних напрямків, зміни власності та фірмові реорганізації.

Якщо потрібно змінити організаційну структуру управління підприємством через реорганізацію його активів, то адміністрація може здійснити такі кроки: заснувати дочірнє підприємство, враховуючи підрозділи; виділити окремі підрозділи у самостійне підприємство; передати частину активів підрозділу на рахунок зобов'язань підприємства перед кредиторами; вступити у стратегічне партнерство, пов'язане з перерозподілом капіталу.

Під організаційною структурою управління підприємством розуміється сукупність взаємозалежних підрозділів та керівництва, які комплексно регулюють управлінську діяльність.

Основними проблемами побудови ефективних організаційних структур управління у підприємницьких структурах є: відсутність чітких зв'язків між цілями, завданнями, економічними умовами та функціональною організацією; неефективне використання наявних ресурсів, що призводить до економічних провалів та банкрутства; великі витрати часу керівництва на вирішення проблем, спричинених неспіввідношенням організаційної структури управління.

Основними факторами, що впливають на формування організаційної структури підприємства, є: суперечності в умовах структурно-функціонального розподілу на підприємстві; стиль управління керівника; відбір кадрів без врахування професійної підготовки та здібностей тощо.

Організаційна структура управління ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН" відноситься до матричного типу та має кілька паралельних рівнів керівництва. Генеральний директор є керівником обох рівнів управління. На першому рівні керівництва знаходиться директор керівників проектних команд, який розробляє плани виконання загальних завдань, що надійшли від вищого керівництва щодо реалізації проектів. На другому рівні керівництва знаходиться директор функціональних відділів, які відповідають за забезпечення проектних команд кваліфікованим персоналом. Головною недолікою поточної організаційної структури управління ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН" є перевантаження керівництва обох ланок додатковими маркетинговими функціями, що утруднює їхню ефективну діяльність.

Оптимізація організаційної структури управління ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН" передбачає удосконалення шляхом делегування частини функцій керівникам нижчих ланок. Впровадження таких посад у структуру підприємства дозволить посилити його позиції на ринку шляхом комплексного здійснення зовнішнього та внутрішнього маркетингу, а також усуне перевантаження генерального та виконавчого директорів і забезпечить оптимальний розподіл обов'язків. Чітко організована комплексна маркетингова діяльність дозволить керівництву підприємства отримувати необхідну інформацію для подальшої ефективної діяльності.

Аналіз результатів заходів, спрямованих на вдосконалення організаційної структури управління ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН", дозволяє передбачати поліпшення у всій системі управління підприємством. Доповнюючи оцінку ефективності заходів, проведених для удосконалення організаційної структури управління ТОВ "АЙТІКЕЙ СЕРВІСІЗ ЮКРЕЙН", можна отримати важливі висновки щодо того, як зміни впливають на функціонування підприємства, його ефективність та ринкову конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М., Журавель Т. М., Михайленко Р. М. Фінанси підприємств : навчальний посібник для самост. вивчення дисципліни. М-во освіти і науки України. Київ : Знання, 2009. 299 с.
2. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент: практикум : навчальний посібник. 2-е вид. Київ, 2018. 237 с.
3. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. *Науково-виробничий журнал*. URL: <http://elar.khnu.km.ua>
4. Балусєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441> (дата звернення 21.12.2023).
5. Безус А. М., Менеджмент : навчальний посібник. Київ : АМУ, 2015. 268 с.
6. Бєсєдін М. О. Основи менеджменту : оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник. Київ : Центр навчальної літератури. 2015. 496 с.
7. Біла О. Г. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Львів : Магнолія, 2009. 383 с.
8. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н.М. Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2007. 592 с.
9. Брайловська О. О., Миронов А. А. Особливості господарювання ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» на ринку послуг. *Ad orbem per linguas*. До світу через мови: матеріали Міжнародної науково-практичної відеоконференції (Київ, 25 травня 2022 року). Київ : Вид. центр КНЛУ, 2022.
10. Брайловська О. О., Миронов А. А. Удосконалення організаційної структури управління підприємством (на прикладі ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»). *Eurasian scientific discussions: The 3rd*

- International scientific and practical conference (Barcelona, April 10–12, 2022). Spain, Barcelona : Barca Academy Publishing, 2022. P. 270 – 275.
11. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”. 2020. 212 с.
 12. Буряковський В. В. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2007. 358 с.
 13. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом : компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19. Ч. 1. С. 39–43.
 14. Верба В. А., Гребешкова О. М. Управління розвитком компанії: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2011. 482 с.
 15. Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління промисловим підприємством: сутність та етапи формування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.6 С. 169-179.
 16. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33—42.
 17. Вонберг Т. В., Кудименко Д. М. Особливості рекрутингу персоналу в ІТ-компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 287–292.
 18. Гальчинський А., Гець В., Кінах А., Семиноженко В. Інноваційна стратегія Українських реформ. Київ : Знання України, 2002. 336 с.
 19. Григор’єва О. В., Неділько Н. В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 30, Ч. 1. С. 74–77.
 20. Губик Ю. Ю. Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224.

21. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.
22. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
23. Журан О. А. Лінгур Л. М., Філатова Т. В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. № 30. С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/626> (дата звернення: 20.12.2023).
24. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Харків. 2018. № 37 (1313). С. 36–40.
25. Кривцова М. С., Сорока О. В. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>.
26. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38.
27. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрацова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448–456.
28. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П. та ін. Тернопіль. 2022. 280 с.
29. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. URL: <https://nv.nltu.edu.ua>.
30. Мочаліна З. М., Поспєлов О. В. Методичний інструментарій та сучасні проблеми аналізу фінансових результатів. *Комунальне господарство міст : наук.-техн. зб.* 2011. № 98. С. 221 – 227.
31. Мочерний С. В. Економічна теорія : посібник для студентів вищих закладів освіти. Київ : Видав. центр «Академія», 2005. 640 с.

32. Мошек Г. Є., Миколайчук І. П., Палеха Ю. І. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник. Київ : Ліра-К. 2018. 528 с.
33. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія. Вид. 4-те, перероб. та доп. Харків :ІНЖЕК, 2010. 429 с.
34. Новаківський І. І., Петров Й. М. Логістичні засади перетворення організаційних структур управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. No 633. С. 521-531.
35. Освітня програма Менеджмент комерційної діяльності для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент у КНЛУ. Київ : КНЛУ, 2021.
36. Осипова Т. В. Теоретичні аспекти трактування прибутковості в сучасних умовах господарювання. Управління розвитком. 2012. No 1. С. 82 – 84.
37. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с.
38. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. 3-е вид., перероб. і допов. Київ : Кондор, 2008. 664 с.
39. Остап'юк Н. А. Методика оцінки фінансового стану підприємства в умовах інфляції. Вісник ЖДТУ. 2011. Вип. 1(55). С. 127 – 129.
40. Орлова О. М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 11. С. 117–120.
41. Погромська І. В., Ляшок Н. Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. URL: <http://ea.donntu.edu.ua>.
42. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 25.02.2000 No 39. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00> (дата звернення: 26.11.2021).

43. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. – Київ : Знання, 2008. 630 с.
44. Проблеми та пріоритети формування інноваційної моделі розвитку економіки України. Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень та центру антикризових досліджень. Київ : 2005.
45. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №41. С. 116–120.
46. Рекало Т. Формування рекрутингу в ІТ-сфері. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 3. С. 166–172.
47. Романова Т. В., Даровський Є. О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976> (дата звернення: 26.11.2021).
48. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua>.
49. Рульєв В. А. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
50. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Знання, 2007. 654 с.
51. Світова економіка : підручник / за ред. Голікова А. П., Довгаль О. А. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. 268 с.
52. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.
53. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua>.
54. Управління персоналом : підручник / Шубалий О. М., та ін. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

55. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект: монографія / За ред. Нижника В. М., Ніколайчука М. В. Хмельницький: ХНУ, 2010. 389 с.
56. Фальченко О. О., Артеменко О. І. Особливості формування фінансових результатів. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. № 26. С. 154 – 157.
57. Фінансова звітність ТОВ «АЙТІКЕЙ СЕРВІСИЗ УКРЕЙН». URL: https://clarity-project.info/edr/42685538/finances?current_year=2022
58. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4(15). С. 230–238.
59. Шаповал О., Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
60. Шубалий О. М. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
61. Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р. Болгарія: Access Press, 2020. С. 257-262.*