

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Застосування технології даунсайзингу в реалізації  
стратегії оптимізації персоналу організації  
(на прикладі ПП «Рикун», м. Хмельницький)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

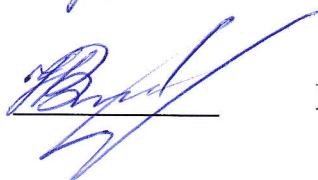
Шифр КвРБІНЕ. 024355.02.02.00

Виконав  
здобувач 2 курсу  
група БІНЕМ-24-2



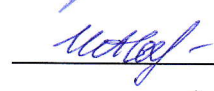
Дмитро БОЙЦУН

Керівник  
канд. екон. наук, доцент



Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

Нормоконтролер  
канд. екон. наук, доцент



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

18 12 2025 р.

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління  
Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський)  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка  
Освітня програма \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

 Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Бойцун \_\_\_\_\_ Дмитро  
Олександрович \_\_\_\_\_

1 Тема роботи «Застосування технології даунсайзингу в реалізації стратегії оптимізації персоналу організації (на прикладі ПП «Рикун», м. Хмельницький)»

Керівник роботи Базалійська Наталія Петрівна, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні звіти й публікації міжнародних організацій, монографічні видання, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали наукових конференцій, актуальні електронні ресурси.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні засади застосування технології даунсайзингу в реалізації стратегії оптимізації персоналу організації; 2. Аналітична оцінка системи управління персоналом ПП «Рикун» та передумови впровадження даунсайзингу; 3. Розробка та впровадження технології даунсайзингу в стратегії оптимізації персоналу ПП «Рикун».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Різновиди даунсайзингу. 2. Основні принципи даунсайзингу. 3. Етапи даунсайзингу. 4. Підходи до оптимізації персоналу як технологія даунсайзингу. 5. Методи оптимізації персоналу в технології даунсайзингу. 6. Роль даунсайзингу в

процесі оптимізації персоналу. 7. Місце технологій вивільнення персоналу серед функціональних стратегій управління персоналом підприємства.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

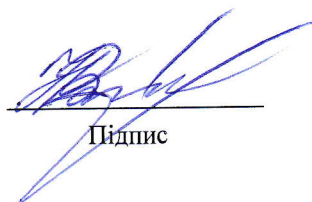
Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	

Здобувач

  
Підпис

Дмитро БОЙЦУН

Керівник кваліфікаційної  
роботи

  
Підпис

Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Застосування технології даунсайзингу в реалізації стратегії оптимізації персоналу організації (на прикладі ПП «Рикун», м. Хмельницький)».

Виконав здобувач гр. БІНЕМ-24-1 Бойцун Д. О.,

Керівник Базалійська Н. П., к.е.н., доц.

Обсяг – 72 с., 11 рис., 24 табл., 4 додатки, 30 джерела.

Ключові слова: демографічна криза, міграція, HR-стратегія, моніторинг, персонал.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз застосування технології даунсайзингу в контексті оптимізації персоналу організації, вивчення його переваг і недоліків, а також визначення ключових аспектів, які дозволяють ефективно реалізувати стратегію даунсайзингу з мінімальними негативними наслідками для організації.

Об'єктом дослідження є організація як система, що проходить через процес даунсайзингу.

Предметом дослідження процес застосування технології даунсайзингу (скорочення кількості працівників, реструктуризація організації) як інструменту для оптимізації персоналу в організації.

У першому розділі наведено теоретико-методичні засади застосування технології даунсайзингу в реалізації стратегії оптимізації персоналу організації. У другому розділі наведено аналітичну оцінку системи управління персоналом ПП «Рикун» та передумови впровадження даунсайзингу.

Третій розділ присвячено розробці та впровадженню технології даунсайзингу в стратегії оптимізації персоналу ПП «Рикун», а саме: формування методичного підходу до інтеграції технології даунсайзингу в загальну стратегію розвитку організації; проектування організаційних трансформацій у процесі впровадження технології даунсайзингу на ПП «Рикун»; розробка програми впровадження технології даунсайзингу на ПП «Рикун».

16.12.2025

Дата



Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретико-методичні засади застосування технології даунсайзингу в реалізації стратегії оптимізації персоналу організації .....	8
1.1 Суть даунсайзингу та його різновиди, основні принципи та етапи .....	8
1.2 Стратегії оптимізації персоналу: підходи та методи .....	12
1.3 Роль даунсайзингу в процесі оптимізації персоналу .....	17
Висновки до розділу 1 .....	22
2 Аналітична оцінка системи управління персоналом ПП «Рикун» та передумови впровадження даунсайзингу .....	24
2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності організації .....	24
2.2 Діагностика внутрішніх і зовнішніх факторів ПП «Рикун», що зумовлюють потребу у даунсайзингу .....	29
2.3 Оцінювання готовності ПП «Рикун» до впровадження технології даунсайзингу .....	38
Висновки до розділу 2 .....	43
3. Розробка та впровадження технології даунсайзингу в стратегії оптимізації персоналу ПП «Рикун» .....	45
3.1 Формування методичного підходу до інтеграції технології даунсайзингу в загальну стратегію розвитку організації .....	45
3.2 Проектування організаційних трансформацій у процесі впровадження технології даунсайзингу на ПП «Рикун» .....	52
3.3 Розробка програми впровадження технології даунсайзингу на ПП «Рикун» .....	61
Висновки до розділу 3 .....	69
Висновки .....	73
Перелік джерел посилання .....	77
Додатки .....	

## ВСТУП

Сучасні організації зустрічаються з великою кількістю викликів, що з'являються через глобалізацію, цифрові перетворення, економічні кризи та зміни на ринку праці. В умовах, коли все швидко змінюється, здатність компанії результативно реагувати на ці виклики є ключовим фактором її виживання та прогресу. Одним із найважливіших моментів адаптації є оптимізація структури персоналу, що включає в себе різні підходи до керування кадрами.

Однією з найпоширеніших стратегій оптимізації є даунсайзинг — процес скорочення штату організації, який передбачає не тільки зменшення кількості працівників, але й перерозподіл ресурсів, корегування організаційної структури та покращення бізнес-процесів. Це явище стало популярним в останні десятиліття, зокрема після економічних криз, коли компанії змушені були зменшувати видатки на утримання персоналу та ставити на перший план ефективність і гнучкість.

Застосування даунсайзингу дає змогу організаціям здобути вагому фінансову економію, поліпшити ефективність праці, скоротити витрати на менеджмент персоналу, а також зосередитися на ключових стратегічних ініціативах. Однак даунсайзинг не позбавлений ризиків. Скорочення штату часто супроводжується морально-психологічними труднощами для працівників, зниженням рівня мотивації й продуктивності серед тих, хто залишився, а також втратою досвіду та компетенцій. У зв'язку з цим важливо ретельно планувати та реалізовувати стратегію даунсайзингу, зокрема в аспектах комунікації, підтримки персоналу та забезпечення збереження корпоративної культури.

У багатьох ситуаціях фірми не беруть до уваги всі негативні наслідки скорочення штату, що викликає довготривалі проблеми: падіння задоволеності працівників, збільшення плинності кадрів, погіршення репутації на ринку праці, а також зменшення інноваційного потенціалу організації. З цієї причини ефективне керування даунсайзингом є важливим для здобуття стійких конкурентних переваг.

Дослідження впливу даунсайзингу на оптимізацію штату дасть змогу не

лише визначити сильні та слабкі сторони цієї стратегії, але й сформулювати поради для організацій, що хочуть втримати рівновагу між скороченням витрат та забезпеченням високої ефективності й задоволеності своїх працівників. Зважаючи на різноманітність організаційних умов, це дослідження буде корисним для керівників компаній, менеджерів з персоналу та консультантів, котрі займаються реструктуризацією підприємств. Використання даунсайзингу як інструменту стратегії оптимізації персоналу має суттєвий вплив на структуру організації, взаємодію з працівниками, а також на фінансові та виробничі показники. Проте, процес скорочення кадрів часто супроводжується низкою труднощів, таких як морально-психологічні наслідки для тих, хто залишився, падіння мотивації, втрата цінних фахівців та інші проблеми, що можуть негативно вплинути на корпоративну атмосферу.

Слід зазначити, що теоретико-методологічні і прикладні аспекти розробки та впровадження стратегії управління персоналом опрацьовуються багатьма вченими, серед яких: О.В. Сардак, В.К. Данилко та О.І. Гриценко, Д.Ю. Мамотенко та ін. Систематизацію технологій управління людськими ресурсами виконали Л.Є. Довгань, Л.Л. Ведута і Г.А. Мохонько. Даунсайзинг як інструмент управління змінами в умовах економічної кризи різнобічно досліджується такими науковцями, як О.Г. Старинець, Н.В. Левкін, О.П. Пащенко. Т.С. Обиденнова досліджує роль даунсайзингу в системі менеджменту персоналу.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз застосування технології даунсайзингу в контексті оптимізації персоналу організації, вивчення його переваг і недоліків, а також визначення ключових аспектів, які дозволяють ефективно реалізувати стратегію даунсайзингу з мінімальними негативними наслідками для організації. Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- дослідити суть даунсайзингу та його різновиди, основні принципи та етапи;
- визначити стратегії оптимізації персоналу: підходи та методи;
- з'ясувати роль даунсайзингу в процесі оптимізації персоналу;

- надати аналітичну оцінку системи управління персоналом ПП «Рикун» та передумови впровадження даунсайзингу;

- запропонувати розробку та впровадження технології даунсайзингу в стратегії оптимізації персоналу ПП «Рикун».

Об'єктом дослідження є організація як система, що проходить через процес даунсайзингу. Предметом дослідження процес застосування технології даунсайзингу (скорочення кількості працівників, реструктуризація організації) як інструменту для оптимізації персоналу в організації.

Методи дослідження. Теоретичні дослідження базуються на таких основних методах, як статистичний аналіз, порівняльний аналіз, моделювання. Ці методи дозволяють всебічно дослідити різні аспекти технології даунсайзингу та її вплив на організацію, її персонал і загальну ефективність.

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи стали дані фінансової звітності підприємства, інтернет-сайтів, результати досліджень, науково-практичних конференцій, періодичних та наукових фахових видань. У дослідженні використовувалися програмні засоби (MS Excel).

Практичне значення одержаних результатів допоможуть організаціям оптимізувати свою структуру та ресурси, що дозволить підвищити ефективність роботи, зменшити витрати та покращити фінансові показники; краще адаптуватися до умов нестабільності ринку, змін у технологіях чи організаційних структурах, що забезпечить збереження конкурентоспроможності. У підсумку, практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що вони дозволяють організаціям ефективно застосовувати технології даунсайзингу, покращувати управлінські процеси, мінімізувати негативні ефекти і підвищувати загальну ефективність діяльності.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 72 сторінки, включає 24 таблиці, 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 30 найменувань.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ДАУНСАЙЗИНГУ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1 Суть даунсайзингу та його різновиди, основні принципи та етапи

З огляду на реалії сьогоденної економіки, функціонування підприємств на українському ринку досить хистке. Існує чимало змінних чинників зовнішнього середовища, дії та наслідків яких майже нереально уникнути. Водночас існує низка змінних чинників внутрішнього середовища підприємств, вплив яких багато в чому залежить від рішень керівництва підприємств. Динамічні умови функціонування вимагають від менеджменту підприємств впровадження методів управління, що будуть актуальними та досяжними. На особливу увагу заслуговують антикризові методи управління сучасними підприємствами, зокрема ті, використання яких у найкоротші терміни може сприяти ефективній роботі всього підприємства.

При розробці заходів для покращення діяльності підприємств можна використовувати багато як стратегічних методів (ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, реструктуризація, реінжиніринг), так і тактичних (санація, даунсайзинг, банкрутство). На сьогодні більшість керівників на підприємствах України не мають часу для впровадження стратегічних заходів для поліпшення фінансового стану підприємства, результати яких будуть у майбутньому. Більшості керівників потрібні наслідки прийнятих рішень якнайшвидше. Тому більшість менеджерів розглядають такий тактичний метод антикризового управління, використання якого спрямовано на швидке покращення фінансових показників підприємства [1, с. 82]. Таким методом є даунсайзинг.

Головна мета даунсайзингу — це зменшення операційних витрат, не втрачаючи конкурентних переваг, підтримка ефективності роботи компанії та гарантування її стійкості в умовах економічних негараздів чи реорганізації.

Різновиди даунсайзингу подано у таблиці 1.1 [2, с. 1542].

Таблиця 1.1 - Різновиди даунсайзингу

Різновиди	Характеристика
Структурний даунсайзинг	Цей вид даунсайзингу передбачає оптимізацію структури підприємства. Він може включати ліквідацію окремих підрозділів, зміну підпорядкування між ними чи скорочення управлінських рівнів. Головна мета — зменшити складність управління та підвищити ефективність діяльності організації шляхом спрощення її структури.
Фінансовий даунсайзинг	Зв'язаний зі зменшенням витрат на утримання штату, закупівлю матеріалів або інших операційних витрат. Такий підхід має на меті досягнення економії шляхом скорочення кількості працівників, що працюють в організації, або ж зменшення витрат на навчання, розвиток персоналу, премії тощо.
Культурний даунсайзинг	Культурний аспект даунсайзингу торкається змін в корпоративній культурі, які можуть відбуватися одночасно зі скороченням штату. Це охоплює формування більш адаптивної організаційної культури, зосередженої на досягненні більшої результативності та швидкості ухвалення рішень. Культурний даунсайзинг також може передбачати зміну підходу до співробітників та рівня їхньої залученості до процесу.
Інноваційний даунсайзинг	В даному випадку скорочення штату відбувається через впровадження нових технологій та новаторств, які дають можливість досягти більшої ефективності та знизити потребу в кількості співробітників. Це може включати автоматизацію процесів, використання цифрових інструментів, роботування виробничих ліній тощо. Інноваційний даунсайзинг дозволяє утримати або навіть підвищити продуктивність зі скороченням кількості працівників.
Загальний (технічний) даунсайзинг	Цей різновид даунсайзингу передбачає зменшення штату або ресурсів задля поліпшення виробничих процесів та зниження витрат на операційні потреби. Часто технічний даунсайзинг передбачає перепланування бізнес-процесів та оптимізацію виробничих потужностей, що дозволяє скоротити чисельність персоналу без суттєвих втрат в ефективності.
Даунсайзинг через аутсорсинг	Один із варіантів даунсайзингу, коли організація передає частину своїх функцій зовнішнім постачальникам послуг чи іншим компаніям. Це дає змогу зменшити кількість внутрішніх працівників. Такий підхід може стосуватися, наприклад, обслуговування ІТ-систем, бухгалтерського обліку, кадрових послуг, логістики чи інших допоміжних функцій.
Реструктуризаційний даунсайзинг	Цей підхід до зменшення штату передбачає не лише скорочення працівників, а й більш серйозні зміни у моделі бізнесу компанії. Це може бути елементом великої реорганізації, під час якої можуть бути переглянуті ключові напрямки діяльності, оновлені технології чи покращені процеси управління.

Даунсайзинг, за своєю суттю, є ключовим інструментом для організацій, які прагнуть пристосуватися до змін навколишнього середовища та збільшити свою продуктивність. Проте, впровадження цієї стратегії потребує ретельного планування та обережного ставлення, адже вона може мати суттєві наслідки для корпоративної культури й мотивації працівників. Різні види даунсайзингу дають

змогу адаптувати цю стратегію до конкретних обставин організації, що потребують оптимізації ресурсів та збільшення конкурентоспроможності.

Даунсайзинг – це стратегічний процес, що має на меті скорочення кількості працівників організації, зміну її структури та оптимізацію ресурсів для підвищення ефективності, зменшення витрат та пристосування до змін зовнішнього середовища. Даунсайзинг не обмежується лише звільненням персоналу; він може містити в собі перепланування внутрішніх процесів, реорганізацію організаційної структури, впровадження нових технологій та інші заходи, які дають змогу організації стати більш гнучкою та економічно вигідною. Основні принципи даунсайзингу подано у таблиці 1.2 [3, с. 165].

Таблиця 1.2 - Основні принципи даунсайзингу

Принципи	Особливості
Цільова оптимізація	Даунсайзинг передбачає не просто зменшення штату, а цілеспрямоване удосконалення ресурсів організації. Це означає, що скорочення кількості працівників має бути скероване на зниження витрат та підвищення ефективності, а не на безсистемне звільнення співробітників.
Баланс між скороченням витрат та збереженням ефективності	Одним із ключових завдань даунсайзингу є збереження або покращення ефективності організації при зменшенні витрат. Зменшення кількості співробітників має відбуватися таким чином, аби не вплинути на якість продукції або послуг і не знизити рівень конкурентоспроможності фірми.
Прозорість та комунікація	Одним із принципів успішного скорочення штату є налагодження чіткої і прозорої комунікації з усіма співробітниками. Це дає змогу зменшити негативні емоції та стрес серед персоналу, уникнути неясності та забезпечити розуміння того, навіщо впроваджуються такі зміни.
Фокус на збереженні ключових кадрів	Під час оптимізації штату важливо втримати найцінніших працівників, що мають критичні вміння та досвід. Це дозволить організації зберегти конкурентоздатність та пом'якшити негативний вплив скорочень на загальну результативність.
Підтримка корпоративної культури та мотивації	Даунсайзинг може мати серйозний вплив на моральний дух в організації. Важливо підтримувати корпоративну культуру і мотивацію працівників, аби уникнути спаду продуктивності і зниження залученості працівників, що залишилися.
Ризик-менеджмент	Оскільки даунсайзинг може призвести до багатьох ризиків (втрата кваліфікації, псування репутації компанії, послаблення мотивації), необхідно забезпечити належне управління цими ризиками через стратегічне планування та обережне впровадження змін.

В умовах стрімких змін на ринку, шаленої конкуренції та необхідності оптимізувати витрати, багато організацій вдаються до інструментів управління персоналом, що дають змогу пристосуватися до нових реалій. Одним з таких

інструментів є даунсайзинг – стратегія, яка передбачає скорочення кількості працівників організації задля зниження витрат та підвищення ефективності роботи. Проте, застосування даунсайзингу не обмежується тільки скороченням штату. Важливими аспектами є правильне планування цього процесу, врахування психологічних аспектів для співробітників та ефективно впровадження змін у корпоративну культуру.

Етапи даунсайзингу подано у таблиці 1.3 [4, с. 68].

Таблиця 1.3 - Етапи даунсайзингу

Етапи	Характерні особливості
Аналіз ситуації та визначення потреб	На цьому етапі організація мусить оцінити свій поточний стан: фінансове становище, структуру персоналу, результативність бізнес-процесів. Необхідно окреслити, які саме сфери бізнесу потребують оптимізації, де наявні надлишкові ресурси, а також виявити слабкі місця в організації.
Розробка стратегії даунсайзингу	На основі аналізу організація розробляє чітку стратегію скорочення штату. Цей етап включає в себе визначення кількості працівників, яких потрібно скоротити, підготовку плану реструктуризації, оцінку ризиків та можливих наслідків. Крім того, в цей період необхідно подумати, як втримати ключових співробітників та зменшити соціальні витрати.
Комунікація та підготовка персоналу	Коли стратегію розроблено, потрібно провести консультації з усіма працівниками. Це важливий крок, адже дієве спілкування дає змогу зменшити стрес та негативні емоції серед персоналу, а також підготувати їх до майбутніх змін. Інформація має бути зрозумілою, правдивою і викладена так, аби уникнути непорозумінь.
Реалізація даунсайзингу	Це безпосередній етап зменшення штату та запровадження змін. Він може передбачати звільнення співробітників, реорганізацію підрозділів, трансформацію процесів чи навіть передачу певних функцій на аутсорсинг. В цей період особливу увагу слід приділити підтримці морального духу залишених працівників.
Оцінка результатів та коригування стратегії	Після завершення оптимізації штату важливо здійснити оцінювання ефективності впроваджених змін. Це включає перевірку фінансових показників, рівня задоволення співробітників, а також аналіз того, чи досягнуто поставлені задачі щодо ефективності та економії витрат. У разі потреби, стратегію варто коригувати, щоб усунути можливі недоліки.
Підтримка та відновлення	Після завершення ключового процесу скорочення штату важливо забезпечити підтримку для співробітників, що залишились, і для тих, хто був звільнений. Це може охоплювати програми для полегшення переходу (навчання, допомога у пошуку нової роботи) та роботу з культурними аспектами організації, щоб уникнути падіння морального стану.

Даунсайзинг - це потужний засіб для організацій, які прагнуть оптимізувати видатки та збільшити результативність праці. Але впровадження цієї стратегії вимагає детального плану і правильного підходу на кожному кроці. Від

коректного аналізу ситуації до ефективного спілкування з працівниками - всі етапи мають бути ретельно сплановані для досягнення поставлених цілей та зведення до мінімуму ймовірних негативних наслідків.

## **1.2 Стратегії оптимізації персоналу: підходи та методи**

Даунсайзинг є сучасною концепцією організаційних змін і передбачає заходи, пов'язані зі скороченням робочих місць; оптимізацією розмірів організації; трансформацією організаційного дизайну, робочих процесів, корпоративної культури, цінностей та взаємин в організації. Даунсайзинг - це комплекс заходів, що пов'язані з оптимізацією розмірів організації шляхом проведення більш ефективної PR-політики, зміни організаційної структури, основних цілей діяльності та виробничих процесів. На відміну від реінжинірингу, даунсайзинг не є радикальною зміною діяльності організації та не завжди передбачає зміну бізнес-процесів. Даунсайзинг включає наступні стратегії: стратегії звільнення працівників; стратегія зміни організаційної структури через зменшення управлінських рівнів або бізнес-процесів; стратегія системних змін логістики, маркетингу та відносин із стейкхолдерами [5, с. 1799].

Ці стратегії можуть втілюватися одночасно або послідовно, у м'якій або жорсткій формі. Наприклад, стратегія звільнення працівників у м'якій формі передбачає скорочення вакантних посад, завчасне попередження співробітників, використання для них матеріальних та моральних компенсацій. Даунсайзинг реалізується на поверхневому та глибинному рівнях. На поверхневому рівні змінюється конфігурація організації через зникнення окремих ієрархічних елементів організаційної структури та бізнес-процесів. При цьому відбувається масове звільнення працівників, що активізує спротив співробітників через пікети та демонстрації. Глибинний рівень передбачає [6, с. 120]:

- зміну стратегічних, тактичних та оперативних цілей діяльності

організації;

- зміну взаємовідносин зі стейкхолдерами в сторону врахування інтересів керівництва або власників;
- зміну організаційних комунікацій в організації через активізацію неформальних джерел їх сприйняття (плітки);
- посилення конкуренції серед працівників;
- використання психологічних методів керівництва над підлеглими з боку менеджерів.

Для збільшення ефективності даунсайзингу менеджери мають враховувати зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на діяльність організації. У цьому контексті ключовими внутрішніми чинниками є особливості організаційної культури, яка суттєво визначає реакцію працівників на зміни, а зовнішніми – особливості національної соціальної політики щодо безробітних громадян.

Даунсайзинг – це одна з найрадикальніших стратегій оптимізації персоналу, яка передбачає скорочення кількості співробітників організації та вдосконалення її структури з метою зменшення витрат і збільшення ефективності. Але цей процес не обмежується тільки звільненням працівників, а й містить перегляд організаційної структури, покращення бізнес-процесів та впровадження нових технологій для досягнення більшої гнучкості й результативності.

У сучасному бізнес-середовищі з високою конкуренцією, стрімкими технологічними змінами та економічною нестабільністю, організації невпинно шукають шляхи зменшення витрат та підвищення ефективності своїх операцій. Одним з таких способів є оптимізація персоналу, що охоплює різноманітні стратегії та технології, націлені на покращення використання людських ресурсів. Одна з найбільш радикальних технологій в управлінні персоналом — це даунсайзинг.

Підходи до оптимізації персоналу як технологія даунсайзингу (таблиця 1.4) [7, с. 1793].

Впровадження даунсайзингу має на меті не тільки скорочення видатків, але й збереження або навіть покращення ефективності діяльності організації. Проте

цей процес потребує обережного підходу, адже неправильне втілення може спричинити втрату цінних працівників і демотивацію персоналу.

Таблиця 1.4 - Підходи до оптимізації персоналу як технологія даунсайзингу

Підходи	Характеристика
Стратегічний підхід	Даунсайзинг, як елемент стратегії організації, передбачає аналіз та перегляд всіх аспектів функціонування компанії. Важливо не просто зменшувати штат працівників, а оптимізувати внутрішні процеси та функції таким чином, щоб компанія змогла зберегти свою конкурентоспроможність та підвищити ефективність, маючи менше витрат. В даному випадку оптимізація персоналу є частиною ширших змін в організації.
Інтеграція з іншими стратегіями	Даунсайзинг нерідко застосовують спільно з іншими стратегіями, як-от реструктуризація, автоматизація та інноваційний поступ. Відтак даунсайзинг здатен бути частиною комплексної програми, націленої на зменшення витрат і збільшення ефективності за допомогою технологій та нових бізнес-підходів.
Гнучкість і адаптивність	Оскільки зміни на ринку відбуваються надзвичайно швидко, організації повинні мати гнучкі стратегії оптимізації персоналу. Скорочення штату в межах цієї стратегії дає змогу компаніям швидше пристосовуватись до зовнішніх викликів (кризи, зміни попиту, технологічні нововведення) та ухвалювати оперативні рішення, що забезпечать їхню стійкість.
Фокус на ключових компетенціях	Стратегії даунсайзингу часто передбачають виявлення та утримання ключових компетенцій організації. Це означає, що скорочення штату працівників націлене на збереження та розвиток тих співробітників та функцій, що є критичними для досягнення стратегічних цілей. Інші функції, що не є критичними, можуть бути віддані на аутсорс або оптимізовані через автоматизацію.

У цьому ключі надзвичайно важливими є стратегії оптимізації персоналу, що сприяють організаціям раціонально використовувати наявні ресурси, зводячи до мінімуму соціальні та організаційні ризики, пов'язані з процесом скорочення штату. Ці стратегії включають стратегічне управління трудовими ресурсами, автоматизацію бізнес-процесів, залучення аутсорсингу та інші методи, що дозволяють організаціям зберігати конкурентоспроможність і здатність реагувати на ринкові зміни.

Однак, даунсайзинг не обмежується лише скороченням штату; він також передбачає комплексне використання різних методів оптимізації, що дають можливість організації зберігати свою ефективність та конкурентоспроможність навіть зі зменшеною кількістю співробітників. Методи оптимізації персоналу в технології даунсайзингу представлені на рисунку 1.1 [8, с. 108].

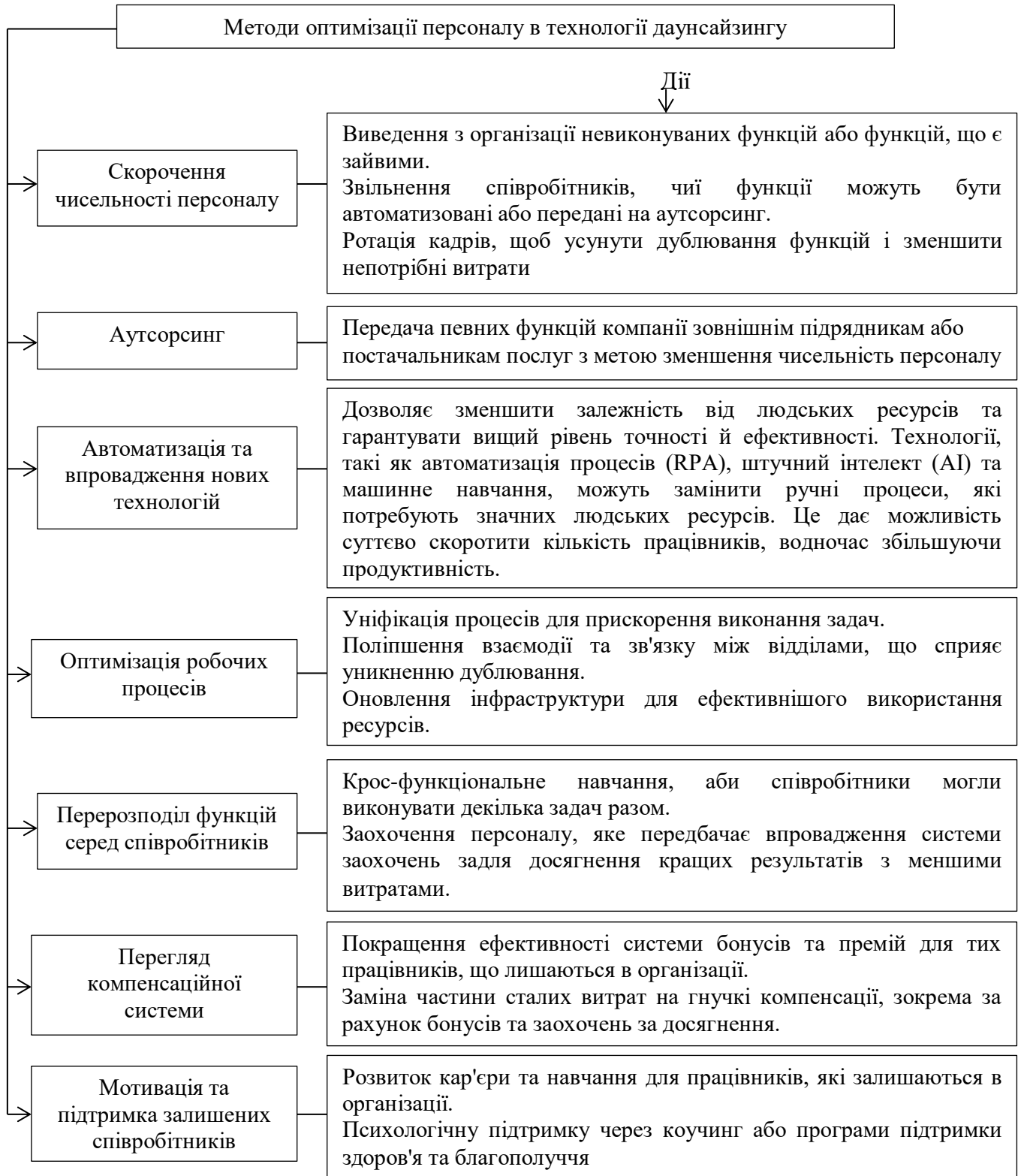


Рисунок 1.1 - Методи оптимізації персоналу в технології даунсайзингу

Ці способи охоплюють автоматизацію процесів, впровадження передових

технологій, перерозподіл завдань серед співробітників, передавання деяких функцій на аутсорсинг та інші стратегії, що мають на меті оптимізувати використання наявних ресурсів [9, с. 3393].

Важливою рисою методів оптимізації у контексті даунсайзингу є необхідність їхньої ретельної збалансованості. Головною ціллю є досягнення високої продуктивності та економії ресурсів, водночас зводячи до мінімуму соціальні та психологічні наслідки для працівників, що залишаються, і зберігаючи корпоративну культуру. У цьому сенсі методи оптимізації персоналу, застосовані в межах даунсайзингу, стають важливим інструментом не тільки для скорочення витрат, а й для підтримки довгострокового розвитку організації.

Даунсайзинг, як стратегія оптимізації персоналу, потребує ретельного планування та обачного підходу. Використання цієї стратегії дозволяє організаціям зменшити витрати, збільшити ефективність та пристосуватися до змін ринкового середовища. Але необхідно враховувати, що даунсайзинг не просто скорочує кількість працівників, а й вимагає адаптації корпоративної культури, впровадження нових технологій і ретельного управління людськими ресурсами, щоб не втратити конкурентні позиції [10, с. 67].

Оптимізація персоналу — це процес, спрямований на покращення ефективності використання людських ресурсів в організації, зменшення витрат на утримання працівників та збільшення загальної продуктивності. Це важлива складова стратегічного управління, що дає змогу пристосувати організацію до змін зовнішнього середовища та внутрішніх обставин. Існує безліч підходів та методів оптимізації персоналу, які можливо використовувати, залежно від цілей організації, її розміру, галузі та фінансових можливостей.

### 1.3 Роль даунсайзингу в процесі оптимізації персоналу

Даунсайзинг — це один із ключових інструментів стратегії оптимізації персоналу, який організації використовують для скорочення витрат та зростання ефективності роботи. Цей процес передбачає зменшення кількості працівників та/або реструктуризацію організаційної структури з метою адаптуватися до мінливих умов ринку, оптимізувати ресурси та втримати конкурентоспроможність. Але слід пам'ятати, що даунсайзинг — не тільки звільнення співробітників, а складова ширшої стратегії, яка містить декілька етапів та методів оптимізації. [11, с. 11]

В умовах сучасного ділового середовища, яке відзначається стрімкими змінами на ринку, технологічними новаціями та економічною нестійкістю, організації вимушені перманентно коригувати свої стратегії задля забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. Одним з найважливіших аспектів такої адаптації є оптимізація персоналу, яка полягає в покращенні структури та функціонування людських ресурсів для досягнення максимальної віддачі з мінімальними витратами.

Однією з найрадикальніших та найдієвіших стратегій оптимізації є даунсайзинг. Даунсайзинг передбачає скорочення кількості співробітників або трансформацію організаційної структури з метою зниження витрат, збільшення продуктивності та гнучкості організації. Проте цей процес не обмежується лише звільненням працівників, а передбачає комплексний підхід, котрий може включати автоматизацію бізнес-процесів, зміни в організаційній і управлінській структурі та оптимізацію робочих функцій [12, с. 11].

Роль даунсайзингу в оптимізації персоналу полягає в тому, щоб надати можливість організаціям підтримувати свою ефективність при менших витратах, пристосовуватися до мінливих ринкових умов та вдосконалювати управління людськими ресурсами. Проте необхідно пам'ятати, що даунсайзинг, попри свою ефективність, може мати суттєві соціальні та психологічні наслідки для

працівників, тому він потребує обережного та зваженого підходу. Важливо коректно поєднувати стратегію даунсайзингу з іншими методами оптимізації, щоб зберегти корпоративну культуру, мотивацію співробітників і забезпечити сталий розвиток організації.

Роль даунсайзингу в процесі оптимізації персоналу подано у таблиці 1.5 [13, с. 166].

Таблиця 1.5 - Роль даунсайзингу в процесі оптимізації персоналу

Критерій	Характеристика
Зниження витрат та підвищення ефективності	Основна мета даунсайзингу – зменшення витрат на утримання співробітників, водночас зберігаючи або збільшуючи ефективність діяльності організації. В умовах обмежених фінансів чи змін ринкових реалій, організації нерідко вимушені скорочувати кількість працівників чи переглядати структуру, щоб утримати свої конкурентні позиції. При цьому даунсайзинг допомагає скоротити зайві витрати на утримання надмірного штату, водночас зберігаючи важливі функції та ключові компетенції.
Оптимізація організаційної структури	Одним з ключових аспектів даунсайзингу є перегляд організаційної будови. Це охоплює спрощення ієрархії, усунення дублювання функцій та надання більшої автономії окремим відділам. Даунсайзинг дозволяє скоротити кількість управлінських рівнів, що сприяє підвищенню гнучкості та оперативності в ухваленні рішень. Це особливо актуально, коли організація повинна оперативно реагувати на зміни в бізнес-оточенні.
Автоматизація і технологічні інновації	Даунсайзинг нерідко супроводжується впровадженням нових технологій та автоматизацією бізнес-процесів. Це дає змогу замінити ручні операції, які роблять люди, на автоматизовані системи, що працюють швидше, точніше і з меншими витратами. Як наслідок, організація може зменшити кількість працівників, при цьому зберігаючи або навіть підвищуючи загальну ефективність. Отже, даунсайзинг може бути частиною ширшої стратегії цифровізації та інноваційного розвитку організації.
Мотивація та підтримка залишених співробітників	Процес даунсайзингу може бути непростим для організації та її співробітників. Тому важливо забезпечити належну мотивацію для тих, хто лишається в команді після зменшення чисельності персоналу. Одним з найголовніших аспектів є психологічна підтримка, розвиток професійних умінь та створення перспектив для кар'єрного зростання. Даунсайзинг також може бути важливою складовою управління змінами, що дозволяє організації забезпечити плавну трансформацію та підтримати високу продуктивність.
Адаптація до змін на ринку	Даунсайзинг - важливий інструмент для організацій, що відчують зміни на ринку, як-от кризи, падіння попиту, технологічні новації чи конкуренція. Під час таких змін організація може відчувати необхідність перегляду стратегії управління персоналом для кращого реагування на нові вимоги. Даунсайзинг дає змогу адаптувати структуру компанії до нових умов, зберігаючи при цьому результативність і конкурентоздатність.
Соціальні та етичні аспекти	Хоча даунсайзинг нерідко пов'язується зі зменшенням робочих місць, потрібно брати до уваги соціальні й етичні наслідки цього процесу. Організаціям слід поводитися відповідально, забезпечуючи працівникам підтримку у формі компенсацій, допомоги у працевлаштуванні та консультування. Важливо також дотримуватися вимог законодавства й корпоративних етичних стандартів, аби мінімізувати негативний вплив на імідж компанії та її внутрішню атмосферу.

Даунсайзинг відіграє ключову роль у покращенні ефективності діяльності організації, оскільки дозволяє скоротити надмірні витрати на утримання працівників, при цьому зберігаючи або навіть підвищуючи операційну ефективність. Це може включати впровадження нових технологій, автоматизацію бізнес-процесів, перегляд організаційних функцій та оптимізацію структури компанії. Проте важливо підкреслити, що успішне впровадження даунсайзингу вимагає ретельного аналізу та стратегічного підходу, оскільки його неправильне застосування може призвести до погіршення морального духу співробітників та втрати ключових компетентностей [14].

У цьому плані даунсайзинг постає не тільки способом економії, а й шансом для фірм оптимізувати роботу, збільшити гнучкість та пристосовність до стрімких змін навколишнього середовища.

В умовах, коли організації вимушені вдаватися до стратегій оптимізації штату, зокрема через даунсайзинг, важливим залишається аспект корпоративної відповідальності. Скорочення штату працівників може бути важким і болісним процесом для співробітників, тому організації повинні піклуватися не лише про економічну вигоду від таких змін, але й про етичні та соціальні наслідки цього кроку. Відповідальність компанії за своїх працівників після скорочення є ключовим елементом для підтримки їх добробуту та збереження репутації компанії.

Одним з ключових аспектів корпоративної відповідальності в подібних ситуаціях є компенсації та допомога звільненим співробітникам. Надання гідних умов для тих, хто полишає компанію, може включати фінансові виплати, соціальні гарантії, програми перенавчання, консультації з пошуку роботи та інші види підтримки, які допомагають працівникам в період адаптації до нових реалій. Такі кроки не лише демонструють людяність та відповідальність компанії, але й сприяють збереженню довіри серед тих, хто пішов, та суспільства в цілому.

Корпоративна відповідальність в цьому ключі не лише пом'якшує негативні наслідки звільнень, а й сприяє підтриманню сприятливої психологічної атмосфери в компанії, що, у свою чергу, гарантує стабільність та ефективність організації на

тривалу перспективу [15, с. 94].

Даунсайзинг нерідко розцінюють як останній засіб для зменшення витрат, але в умовах шаленої конкуренції та потреби швидко пристосовуватися, він також може бути ефективним інструментом для підтримки й підвищення конкурентоспроможності компанії. Скорочення штату може надати можливість організації стати більш гнучкою, знизити операційні видатки, впровадити нові технології та удосконалити управлінські процеси, що зрештою покращить її здатність оперативно реагувати на зміни ринку та запити клієнтів.

Проте важливо усвідомлювати, що даунсайзинг як метод збільшення конкурентоспроможності потребує обачного та стратегічного підходу. Слід брати до уваги як економічні переваги, так і соціальні наслідки, щоб забезпечити довготривалу стабільність та збереження корпоративної культури. Отже, коректне використання даунсайзингу може стати ключовим елементом у досягненні успіху в бізнесі та посиленні позицій компанії на ринку [16, с. 108].

Визначення оптимального взаємозв'язку між стратегією розвитку організації та стратегією управління персоналом з урахуванням наявних ресурсів, кваліфікації працівників, їхніх ідей, амбіцій, ініціативності є визначальним фактором, що обумовлює конкурентоспроможність та ефективність роботи організації в умовах ринку. Управління персоналом на стратегічному рівні дозволяє одночасно враховувати цілі розвитку підприємства, зміни зовнішнього середовища загалом і ринку праці зокрема, визначати зміни потреб підприємства в трудовому потенціалі, зберігаючи принцип довгострокових відносин працівників з підприємством та орієнтації на їх особистісне зростання. Основними видами функціональних стратегій управління персоналом є стратегія функціонування і стратегія розвитку (рисунок 1.2) [17, с. 43].

Стратегія функціонування залежить від поведінки організації на ринку (стратегії низьких витрат, диференціації або зосередження), а стратегія розвитку - від діяльності організації на ринку (стратегії розширення, сталого зростання, скорочення); в даному разі її об'єктом є потенціал та конкурентні переваги.

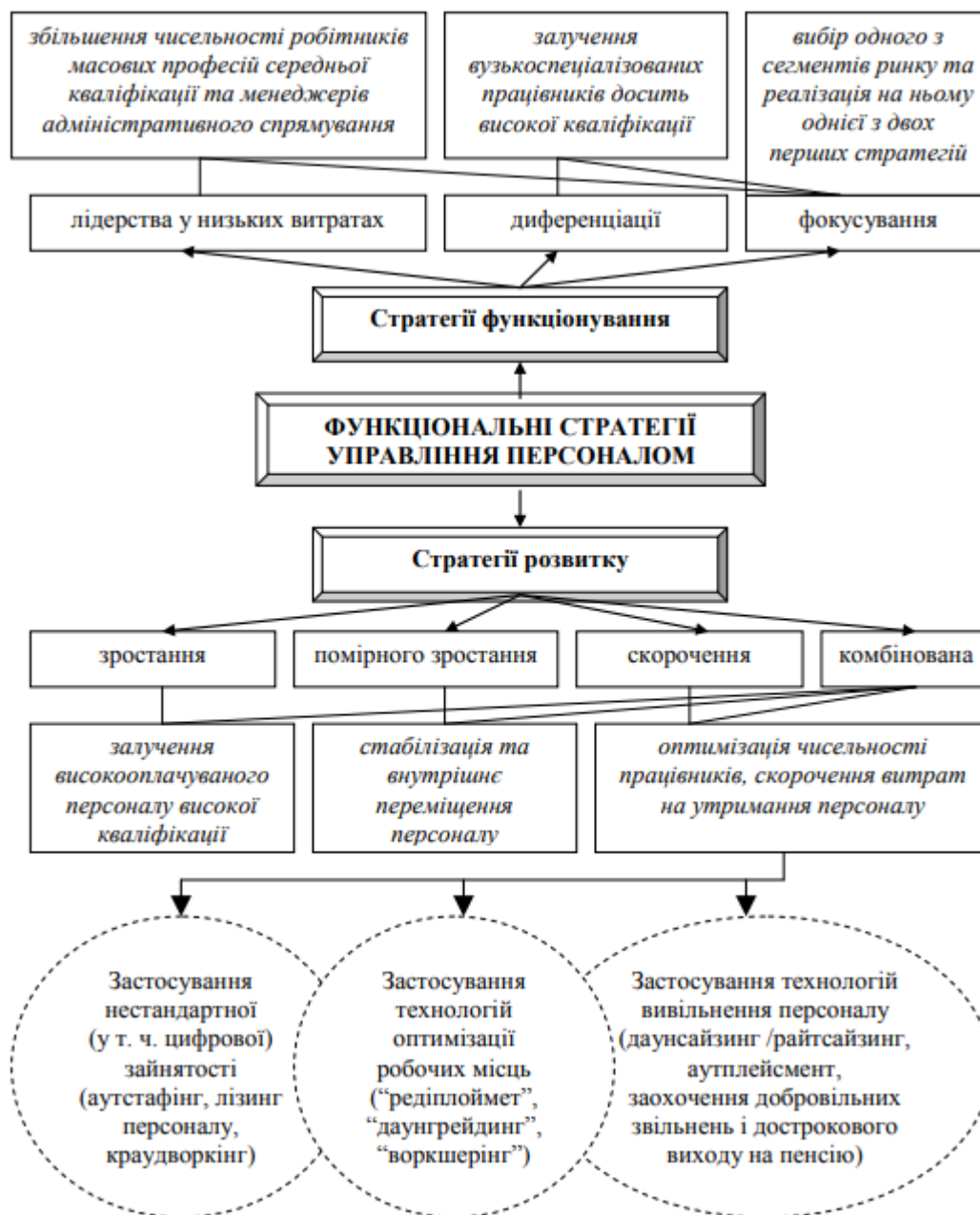


Рисунок 1.2 - Місце технологій вивільнення персоналу серед функціональних стратегій управління персоналом підприємства

Одним із важливих критеріїв вибору стратегії управління персоналом є життєвий цикл організації. Зокрема, на стадії кризи стратегія зосереджується на діагностиці кадрового потенціалу, підтримці реорганізації, проведенні оптимального аутплейсменту та розв'язанні конфліктів. Ключовими питаннями роботи з персоналом стають: управління витратами (досягається скороченням фонду оплати праці загалом та зменшенням рівня заробітної плати працівників за

категоріями, скороченням додаткових виплат соціального характеру тощо); оптимізація чисельності працівників (кожен співробітник оцінюється з огляду на його корисність для організації; заохочується достроковий вихід на пенсію; практикують масові звільнення; для цінних співробітників створюється індивідуальна стратегія мотивації); адаптація персоналу до нових умов (проводиться робота з розв'язання конфліктів, організовується навчання, надається психологічна допомога співробітникам). На стадії кризи часто відбувається вивільнення персоналу, що передбачає комплекс заходів щодо розірвання трудових відносин з працівниками з причин економічного, організаційного, технологічного чи інституційного характеру, що реалізується з метою підвищення продуктивності, ефективності та/або конкурентоспроможності організації.

## **Висновки до розділу 1**

Теоретико-методичні підвалини застосування технології даунсайзингу в оптимізації персоналу ґрунтуються на інтеграції таких підходів, як стратегічне управління, гнучкість організаційної структури, використання інноваційних технологій та адаптивність до зовнішніх змін. Це передбачає не тільки скорочення кількості працівників, але й перегляд організаційної структури, оптимізацію процесів, перерозподіл обов'язків, а також застосування методів автоматизації та аутсорсингу.

Оптимізація персоналу – це багатогранний процес, що вимагає ретельного підходу, аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, врахування соціальних аспектів для зменшення ризиків. Вибір конкретних підходів та методів залежить від багатьох умов, таких як розмір фірми, галузь, фінансові можливості та стратегічні цілі компанії. Важливо, аби оптимізація персоналу не лише зменшувала витрати, а й забезпечувала розвиток, мотивацію та ефективність на

кожному рівні організації.

Даунсайзинг – важливий інструмент оптимізації штату, що дозволяє організаціям зменшити витрати, збільшити ефективність та пристосуватися до мінливих умов ринку. Проте, аби досягти успіху, важливо правильно знаходити баланс між скороченням кількості працівників та збереженням їхньої мотивації і продуктивності. Роль даунсайзингу в процесі оптимізації персоналу полягає в тому, щоб не тільки знизити витрати на персонал, але й забезпечити довгострокову стабільність та конкурентоспроможність організації.

Застосування технології даунсайзингу в реалізації стратегії оптимізації персоналу організації – це непростий і багатоаспектний процес, який вимагає ретельного теоретичного та методичного підходу. Даунсайзинг дає змогу зменшувати витрати на персонал, підвищувати ефективність організаційних процесів, а також пристосовувати компанію до швидких змін на ринку. Проте, аби досягти бажаних результатів, необхідно враховувати як економічні, так і соціальні аспекти цього процесу, оскільки необережне впровадження даунсайзингу може призвести до негативних наслідків для компанії, таких як зниження мотивації працівників, втрата ключових компетенцій або погіршення корпоративного клімату.

Успішне втілення даунсайзингу в стратегію оптимізації персоналу можливе тільки тоді, коли компанія дотримується принципів корпоративної відповідальності та соціальної підтримки працівників, що залишають компанію. Сприятливе проведення таких заходів може не тільки зменшити витрати, а й забезпечити довготривалу стійкість організації, підтримуючи її конкурентоспроможність у складних умовах сучасного ринку.

Отже, даунсайзинг — потужний інструмент у стратегії оптимізації персоналу. Успіх його залежить від уміння організації врівноважувати економічну вигоду та соціальні наслідки, гарантуючи ефективне управління людськими ресурсами.

## **2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПП «РИКУН» ТА ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ДАУНСАЙЗИНГУ**

### **2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності організації**

Відоме у м. Хмельницький ПП «Рикун» засноване в 1999 році, та знаходиться в за адресою: м.Хмельницький, вул. Курчатова 118/9. За цей час маленький ковбасний цех виріс у велике м'ясопереробне підприємство, яке випускає продукцію високої якості, зарекомендувавши себе як стабільний та надійний вітчизняний виробник. Цехи підприємства побудовані на європейських стандартах та обладнані новітнім технологічним обладнанням, яке є сертифікованим і відповідає сучасним вимогам.

ПП «Рикун» спеціалізується на виробництві різноманітних м'ясних видів продукції. Основними видами продукції, що випускає підприємство є: ковбасні вироби; копченості; м'ясні напівфабрикати; ліверні та паштетні вироби; м'ясні відходи виробництва. Гордістю ПП «Рикун» є виробництво ковбас різних видів. Зокрема, на підприємстві виготовляються різноманітні види варених ковбас: варені ковбаси в натуральній оболонці, сардельки та сосиски в натуральній оболонці; варені ковбаси та сосиски в поліамідній оболонці; сардельки в натуральній оболонці, варені ковбаси в целофановій оболонці та шинки.

ПП «Рикун» має лінійно-функціональну структуру. Функціональні служби в таких структурах пропонують альтернативні управлінські рішення, а вибір із них залишається за лінійним менеджером. Апарат управління ПП «Рикун» включає наступні посади та відділи: директор, головний інженер, заступник директора по виробництву і збуту, головний механік, головний енергетик, інженер з охорони праці і техніки безпеки, відділ кадрів, планово-економічний відділ, відділ матеріальнотехнічного забезпечення, відділ збуту, відділ головного технолога, бухгалтерія.

Організаційна структура ПП «Рикун» представлена на рисунку 2.1.

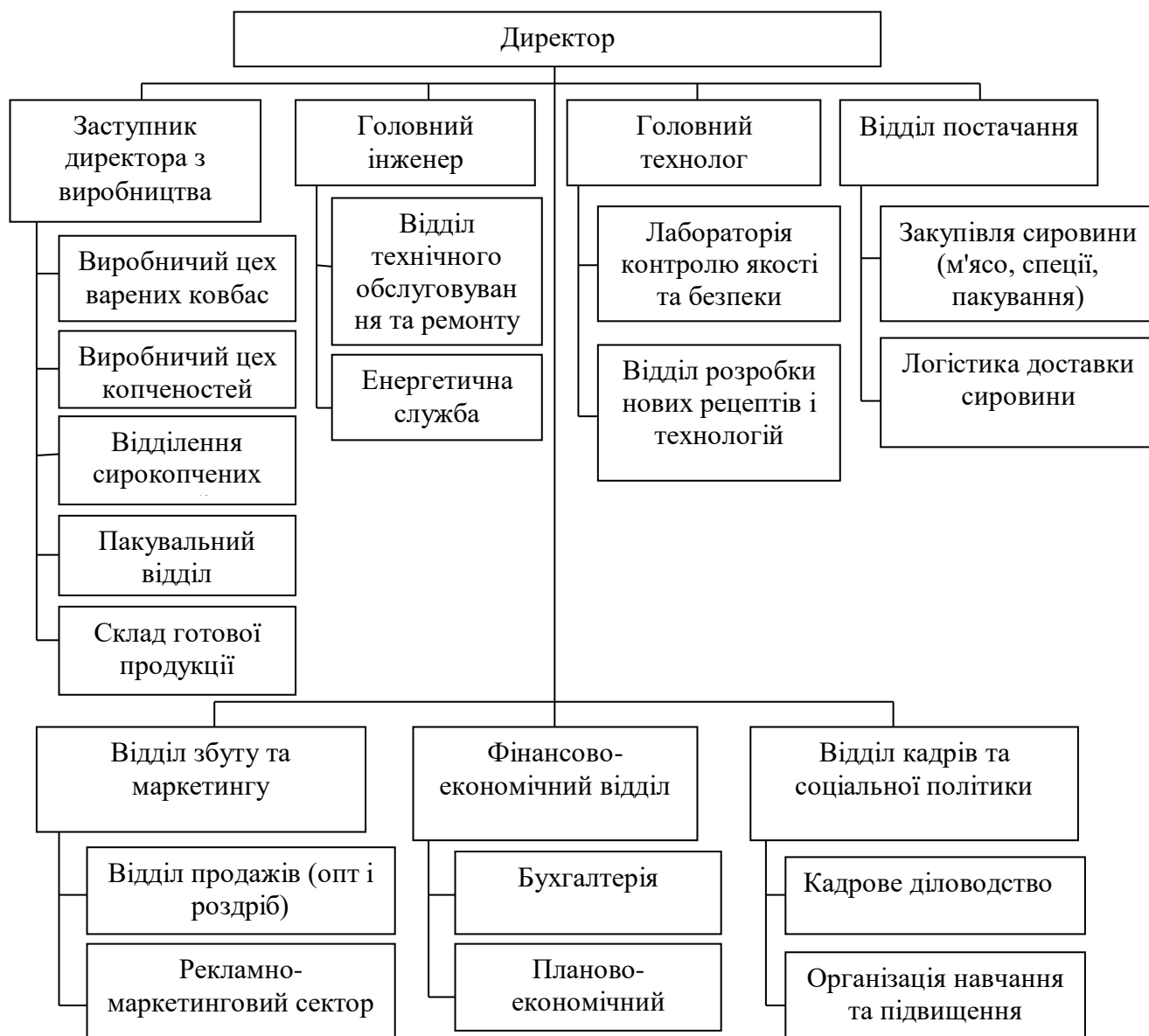


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПП «Рикун»

Для визначення ефективності діяльності ПП «Рикун» проаналізуємо елементи операційних витрат (таблиця 2.1). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Як видно з таблиці 2.1, матеріальні витрати у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилися на 4,7 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшилися на 69,7 %. Витрати на оплату праці збільшилися із 6186 тис. грн у 2022 р. до 19205 тис. грн у 2024 р. Відповідно збільшуються і витрати на відрахування на соціальні заходи.

Для кращої наочності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.2).

Таблиця 2.1 – Аналіз елементів операційних витрат ПП «Рикун» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	124419	118562	201155,2	-4,7	69,7
Витрати на оплату праці, тис. грн	6186	11201	19205	81,1	71,5
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	1309	3215	5892	у 2,5 раза	83,3
Амортизація, тис. грн	245	418	801	70,6	91,6
Інші операційні витрати, тис. грн	7705	9560	13055	24,1	36,6
Разом	139864	142956	240108,2	2,2	68,0

Амортизація збільшилася у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 70,6 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. - на 91,6 %. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання операційних витрат. Охарактеризуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко – економічні показники ПП «Рикун» (таблиця 2.2).

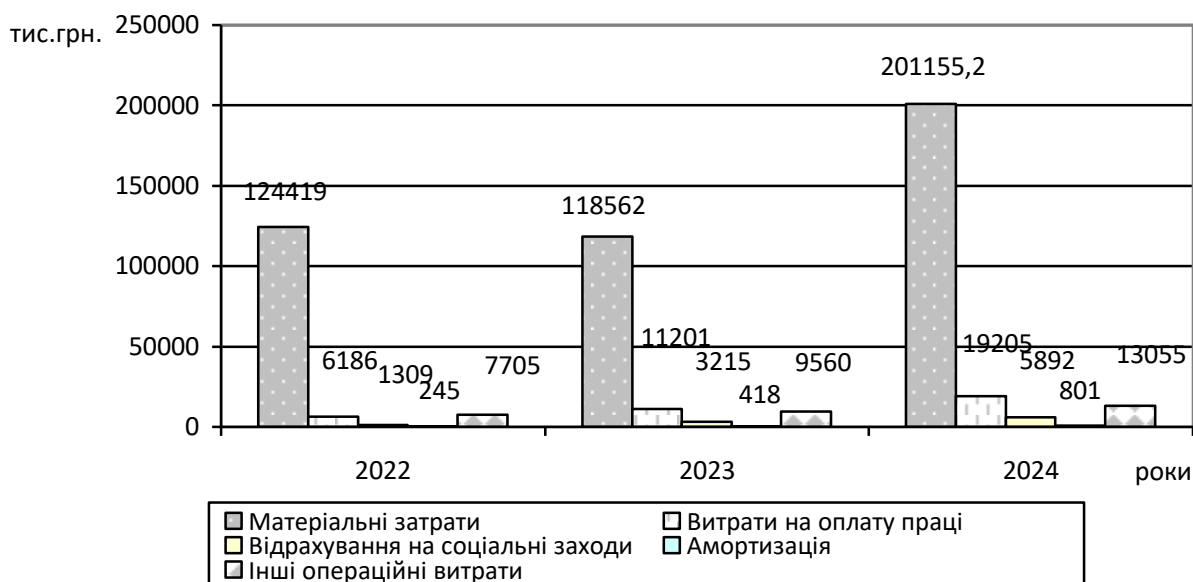


Рисунок 2.2 – Елементи операційних витрат ПП «Рикун» за 2022 – 2024 рр.

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ПП «Рикун», слід зазначити її зростання. Це пов'язано із значним зростанням вартості матеріалів, а також

через зростання адміністративних та інших операційних витрат, боргів та втрат від знецінення запасів.

Таблиця 2.2 - Основні техніко – економічні показники діяльності ПП «Рикун» за 2022 - 2024 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	174777	252880	415184	44,7	64,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	147147	191850,6	282020,4	30,4	47,0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,84	0,76	0,68	-9,5	-10,5
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	3484	6192	12260,2	77,7	98,0
Рентабельність реалізованої продукції	%	2,4	3,2	4,3	33,3	34,4
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	547	670	811,3	22,5	21,1
Фондовіддача	грн/грн	319,5	377,4	511,8	18,1	35,6
Фондомісткість	грн/грн	0,0031	0,0026	0,0020	-16,1	-23,1
Виробничі запаси	тис.грн	54672	37085	56369,2	-32,2	52,0
Незавершене виробництво	тис.грн	-	-	-	-	-
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	128	145	152	13,3	4,8
у т.ч. робітників	осіб	93	109	115	17,2	5,5
Річний ефективний фонд робочого часу	год.	226629	283683	309432	25,2	9,1
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	1365,4	1744,0	2731,5	27,7	56,6
- одного робітника	грн.	1879,3	2320,0	3610,3	23,5	55,6
Фонд заробітної плати штатних	тис.грн	13460,5	22064,1	38942,4	63,9	76,5
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	8763,3	12680,5	21350,0	44,7	68,4

Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу перевищують темпи зростання собівартості, що, безумовно, є позитивним. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції. У 2024 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ПП «Рикун» порівняно з 2023 р. зменшилися на 10,5 %.

Впродовж 2022-2024 рр. підприємство отримувало прибутки. Причому, у 2023 р. порівняно з 2022 р. чистий прибуток збільшився на 77,7 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. прибуток збільшився на 98,0 %. У 2024 р. порівняно з 2023 р.

збільшилась рентабельність продукції на 34,4 %. Вартість основних фондів ПП «Рикун» на кінець 2023 р. порівняно з 2022 р. зросли у 22,5 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшилась на 21,1 %. Збільшення фондівіддачі при одночасному зменшенні фондомісткості впродовж досліджуваного періоду свідчить про ефективне використання основних фондів у 2023-2024 рр.

Спостерігається зростання продуктивності праці як працівників так і робітників у 2023-2024 рр. Це пояснюється тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється повільнішими темпами ніж чистий дохід від реалізації робіт. Зростання фонду заробітної плати ПП «Рикун» протягом 2022 – 2024 рр. призвело і до зростання середньомісячної заробітної плати.

Розглянемо структуру обігових коштів ПП «Рикун» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз зміни структури обігових коштів ПП «Рикун» за 2022 - 2024 рр.

Обігові кошти	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Виробничі запаси	54672	84,3	37085	65,5	56369,2	63,5
Товари	6021	9,3	9251	16,4	15171,6	17,1
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	4171,5	6,4	10256	18,1	17230,1	19,4
Всього обігових коштів	64864,5	100,0	56592	100,0	88770,9	100,0

Аналізуючи дані таблиці 2.3, спостерігається зменшення питомої ваги виробничих запасів в оборотних активах, а це у свою чергу свідчить про те, що частина оборотних засобів вилучається з обігу. Надмірне зберігання запасів на складах зазвичай приводить до їх знецінення, що зменшує їх ліквідність.

Така ситуація веде до необхідності додаткового залучення позикових коштів, що негативно впливає на фінансову ситуацію взагалі на підприємство.

Найбільшу питому вагу серед обігових коштів займають виробничі запаси, питома вага яких зменшилась з 84,3 % у 2022 р. до 63,5 % у 2024 р. Товари впродовж досліджуваного періоду збільшилися. Вартість готової продукції впродовж досліджуваного періоду зростає.

ПП «Рикун» може і мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми зниження собівартості, а також враховувати вплив на неї зовнішніх чинників. Кожного року на ПП «Рикун» планують зменшення собівартості продукції добре знаючи, що це один із найважливіших факторів збільшення розвитку прибутку, а значить і стабільної роботи підприємства.

## **2.2 Діагностика внутрішніх і зовнішніх факторів ПП «Рикун», що зумовлюють потребу у даунсайзингу**

Діяльність будь-якого підприємства, зокрема ПП «Рикун», функціонує у складному зовнішньому середовищі, де макроекономічні коливання, ринкова динаміка та посилення конкуренції істотно впливають на ефективність управління персоналом. Даунсайзинг у цьому контексті розглядається не лише як реактивний захід скорочення витрат, а як стратегічний інструмент адаптації до змін зовнішнього середовища (таблиця 2.4).

У процесі дослідження з метою обґрунтування доцільності впровадження технології даунсайзингу на ПП «Рикун» було проведено діагностику внутрішнього середовища підприємства. Такий аналіз дає змогу виявити ключові організаційні, кадрові та економічні чинники, що безпосередньо впливають на ефективність використання трудових ресурсів і рівень витрат на персонал.

Внутрішні фактори, на відміну від зовнішніх, формуються під впливом управлінських рішень керівництва та характеризують внутрішній потенціал підприємства до адаптації, реорганізації та підвищення результативності діяльності. Для ПП «Рикун» актуальними є проблеми надмірної чисельності управлінського персоналу, дублювання функцій у структурі управління, нерівномірного завантаження працівників, а також низького рівня мотивації та застарілих підходів до оцінювання результатів праці.

Таблиця 2.4 - Вплив зовнішніх факторів на доцільність упровадження технології даунсайзингу ПП «Рикун»

Фактори	Характеристика впливу на діяльність підприємства	Прояв на ПП «Рикун»	Очікувані наслідки	Необхідні управлінські дії
Макроекономічні фактори	Нестабільність економічного середовища, інфляційні процеси, зростання енергоносіїв і логістичних витрат.	Підвищення собівартості послуг, зниження рентабельності на 7–10 %.	Падіння прибутковості, зниження ліквідності, потреба у зменшенні витрат на персонал.	Оптимізація чисельності працівників, запровадження енергозберігаючих заходів.
Ринкова кон'юнктура	Зміна попиту, коливання обсягів замовлень, зростання вимог до якості послуг.	Зниження кількості клієнтів на 8–10 %; сезонні коливання обсягів робіт.	Недовантаження персоналу, зростання непродуктивних витрат.	Перегляд структури персоналу, запровадження гнучких форм зайнятості.
Конкурентний тиск	Поява нових гравців, застосування ними сучасних цифрових технологій та аутсорсингових моделей.	Зниження частки ринку, відтік клієнтів до конкурентів із нижчими витратами.	Втрата позицій на ринку, зменшення доходів, надлишковість у штаті.	Підвищення кваліфікації персоналу, скорочення дублюючих посад, автоматизація процесів.
Технологічні фактори	Впровадження ІТ-рішень, автоматизація управлінських і виробничих процесів.	Зменшення потреби у виконанні рутинних функцій; потреба в ІТ-фахівцях.	Нерівномірне завантаження працівників, структурні дисбаланси.	Реінжиніринг процесів, перерозподіл функцій, розвиток цифрових компетенцій.
Інституційно-регуляторні фактори	Зміни у трудовому законодавстві, підвищення вимог до соціальних гарантій.	Ускладнення процедур скорочення, необхідність правового супроводу процесів.	Ризики трудових конфліктів і репутаційних втрат.	Формування етичної політики скорочення, дотримання норм КЗпП, консультування персоналу.

Проаналізуємо рух робочої сили на ПП «Рикун» (таблиця 2.5). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма №1-ПВ «Звіт з праці» (додатки В1-В3).

З таблиці 2.5 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ПП «Рикун» протягом 2022-2024 рр. збільшилась з 128 чол. у 2022 р. до 152 чол. у 2024 р., при цьому у 2023 р. порівняно з 2022 р. було прийнято на 15 чол. більше,

а у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 4 чол. більше.

Таблиця 2.5 – Аналіз руху робочої сили на ПП «Рикун» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-2022 рр.	2024-2023 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	128	145	152	17	7
Прийнято працівників	23	38	42	15	4
Вибуло працівників, всього	17	22	29	5	7
з них:	-	-	-	-	-
- змін в організації виробництва і праці					
- за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	17	22	29	5	7
Коефіцієнт обороту по прийому	0,180	0,262	0,276	0,082	0,014
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,133	0,152	0,191	0,019	0,039
Коефіцієнт сталості обороту	0,867	0,848	0,809	-0,019	-0,039

У той же час спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилась на 5 чол., а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшилась на 7 чол.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 0,082 пункти, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 0,014 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 0,019 пункти, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 0,039 пункти. Коефіцієнт сталості обороту у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшився на 0,019 пункти, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. - на 0,039 пункти.

Відобразимо мобільність кадрів ПП «Рикун» графічно (рисунк 2.3).

З переходом до ринкових умов господарювання для всіх організацій характерне скорочення чисельності працівників і зростання коефіцієнта плинності робітничих кадрів.

Дослідження динаміки плинності робітничих кадрів свідчить, що це важкокерований, складний соціально-економічний процес, на який впливають різноманітні фактори. Понад 60 % плинності кадрів зумовлено виробничо-економічними причинами, усунення яких безпосередньо залежить від керівників

організацій.

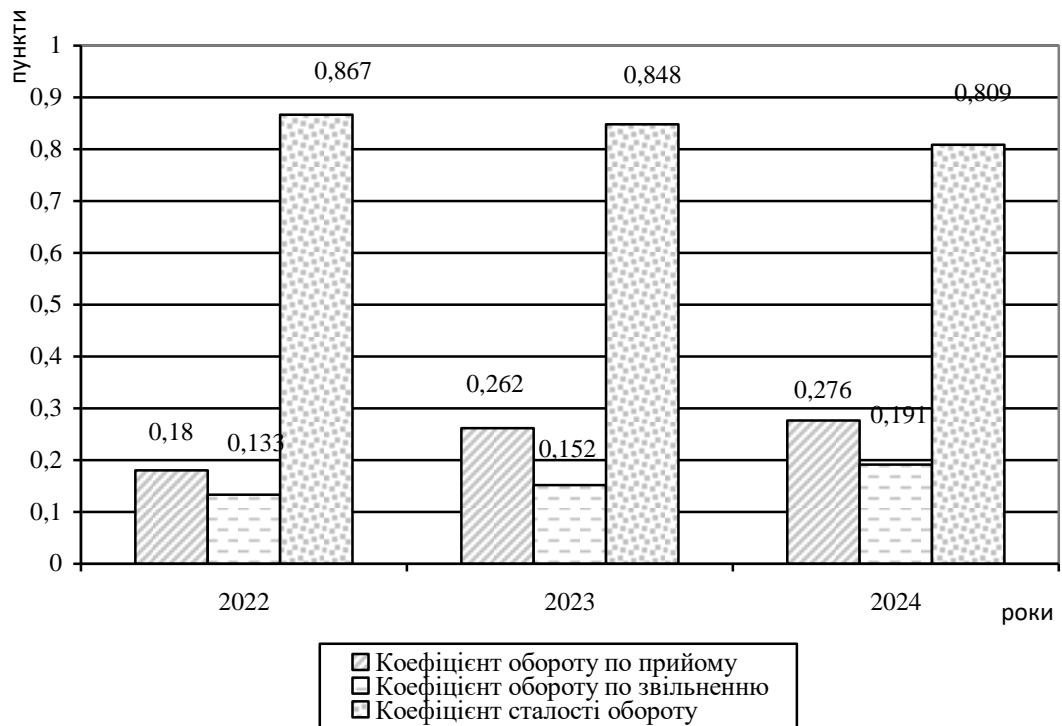


Рисунок 2.3 – Мобільність кадрів ПП «Рикун» за 2022 - 2024 рр.

Таким чином, на ПП «Рикун» у віковій структурі персоналу відзначається використання праці чоловіків, це пояснюється характером виробництва, яке передбачає важку фізичну працю.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження у сфері управління персоналом підприємства слід навести показники, що характеризують ефективність використання кадрів (таблиця 2.6).

Як видно з таблиці 2.6, виробіток продукції на одного працюючого ПП «Рикун» у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 27,7 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 56,6 %. Збільшення коефіцієнту використання робочого часу пояснюється тим, що кількість відпрацьованих людино-годин зростала швидшими темпами ніж корисний фонд робочого часу. Відповідно збільшується і виробіток продукції як одного робітника так і одного управлінського працівника впродовж досліджуваного періоду. Коефіцієнт використання корисного робочого часу збільшився з 0,895 тис. грн у 2022 р. до 0,932 тис. грн у 2024 р. Зарплатомісткість одиниці продукції протягом 2022-2024 рр. зростала.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності використання кадрів на ПП «Рикун» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	1365,4	1744,0	2731,5	27,7	56,6
Виробіток продукції на одного робітника	грн	1879,3	2320,0	3610,3	23,5	55,6
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	4993,6	7024,4	11221,2	40,7	59,7
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,895	0,927	0,932	3,6	0,5
Трудомісткість одиниці продукції	год.	1,30	1,12	0,75	-13,8	-33,0
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	77,0	87,3	93,8	13,4	7,4
Коефіцієнт плинності кадрів		0,133	0,152	0,191	14,3	25,7

Так, зарплатомісткість одиниці продукції у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилась на 13,4 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшилась на 7,4 %, що свідчить про збільшення суми витрат на оплату праці, що міститься в сумі витрат на виробництво (реалізацію) одиниці продукції. Трудомісткість одиниці продукції впродовж досліджуваного періоду має скачко подібний характер (рисунок 2.4).

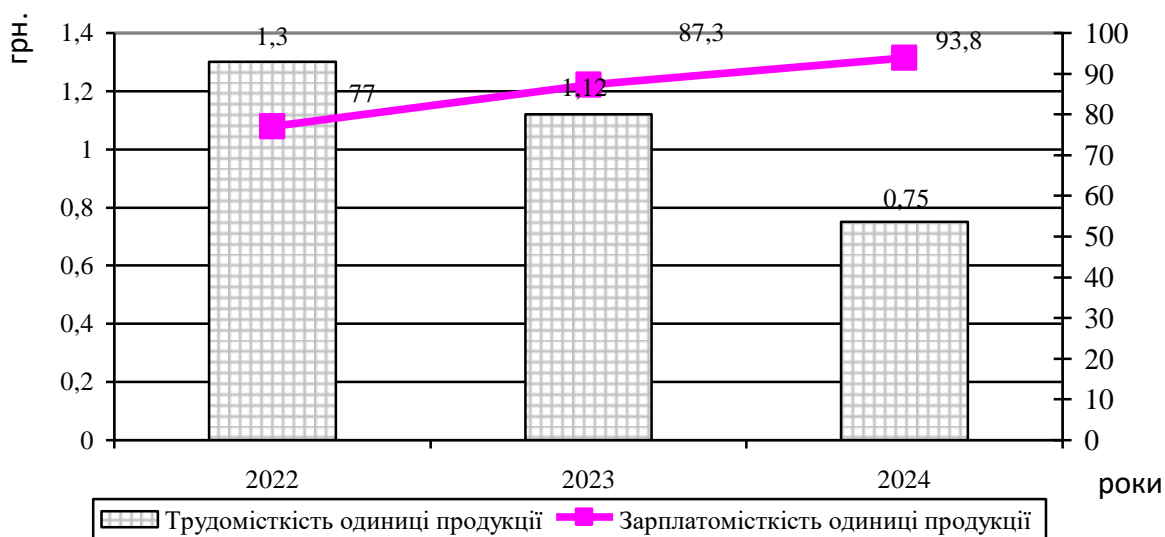


Рисунок 2.4 – Динаміка трудомісткості та зарплатомісткості одиниці продукції ПП «Рикун» за 2022 - 2024 рр.

З метою систематизації впливу зазначених чинників на загальну ефективність роботи підприємства у таблиці 2.7 наведено основні внутрішні фактори, що зумовлюють потребу у впровадженні технології даунсайзингу на ПП «Рикун», а також окреслено їх наслідки та можливі напрями управлінського реагування.

Таблиця 2.7 - Внутрішні фактори, що зумовлюють необхідність упровадження технології даунсайзингу на ПП «Рикун»

Внутрішні фактори	Характеристика прояву	Вплив на ефективність діяльності підприємства	Проблемні наслідки	Необхідні управлінські рішення
Організаційна структура	Надлишкова кількість рівнів управління, дублювання функцій між підрозділами.	Зниження швидкості прийняття рішень, неузгодженість дій між відділами.	Низька управлінська гнучкість, перевантаження інформаційних потоків.	Оптимізація організаційної структури, скорочення дублюючих посад, централізація функцій контролю.
Кадровий потенціал	Нерівномірне співвідношення основних і допоміжних працівників, надлишок адміністративного персоналу.	Підвищення частки непродуктивних витрат на оплату праці.	Зниження рентабельності діяльності, недостатня ефективність трудових ресурсів.	Перегляд штатного розпису, збереження ключових компетенцій, запровадження ротації кадрів.
Продуктивність праці	Низький рівень продуктивності у деяких підрозділах через неефективну організацію праці.	Збільшення питомих витрат праці на одиницю продукції.	Зростання собівартості, падіння конкурентоспроможності.	Удосконалення системи мотивації, впровадження КРІ, скорочення неефективних посад.
Мотиваційна система	Відсутність прив'язки винагороди до результатів діяльності, застарілі підходи до оцінки персоналу.	Зниження трудової активності, слабка орієнтація на результат.	Втрата ініціативності, зростання прихованого опору змін.	Розроблення нової системи стимулювання, впровадження оцінювання ефективності за результатами.
Корпоративна культура	Низький рівень внутрішньої комунікації, відсутність спільного бачення цілей розвитку.	Посилення внутрішніх конфліктів, зниження лояльності працівників.	Підвищення ризику кадрових втрат і плинності персоналу.	Формування нових цінностей корпоративної культури, комунікаційна підтримка змін.
Витратна структура	Висока питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах підприємства (понад 30 %).	Обмеження фінансових можливостей для інвестицій і розвитку.	Дефіцит обігових коштів, зниження інноваційної активності.	Скорочення чисельності персоналу, автоматизація процесів, перехід до гнучких форм зайнятості.

Проведений аналіз внутрішніх чинників засвідчив, що на ПП «Рикун» накопичилася низка системних проблем, які негативно впливають на ефективність функціонування кадрового потенціалу та конкурентоспроможність підприємства. Найбільш критичними є недосконалість організаційної структури управління, надлишкова чисельність адміністративного персоналу, низький рівень продуктивності праці у виробничих підрозділах, а також відсутність сучасної мотиваційної системи, орієнтованої на результат.

Виявлені диспропорції свідчать про наявність внутрішніх резервів для підвищення економічної ефективності за рахунок оптимізації кадрового складу. Зокрема, дублювання функцій між підрозділами та перевантаження управлінських рівнів призводять до неузгодженості дій, затримок у прийнятті рішень і зниження оперативності реагування на зміни ринкового середовища. Водночас, надлишок допоміжного персоналу формує значну частку непродуктивних витрат, що зменшує фінансову стійкість підприємства [18, с. 145].

Крім того, слабка система мотивації, яка не пов'язує рівень винагороди з особистими та колективними результатами, знижує трудову активність і підвищує ризик прихованого опору організаційним змінам. Це, у свою чергу, ускладнює реалізацію стратегічних завдань розвитку підприємства.

Таким чином, результати внутрішньої діагностики підтверджують доцільність застосування технології даунсайзингу як інструменту підвищення організаційної гнучкості, оптимізації витрат і формування ефективнішої системи управління персоналом. Реалізація контрольованого процесу скорочення та реорганізації штатної структури дозволить ПП «Рикун» забезпечити збалансованість між кадровими ресурсами та стратегічними цілями підприємства, створивши підґрунтя для стійкого розвитку в умовах зростаючої конкуренції.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою визначається якістю управління персоналом, збалансованістю організаційної структури та рівнем взаємодії між підрозділами. Діагностика внутрішнього середовища ПП «Рикун» показала, що попри наявність кваліфікованих

працівників і стабільну систему управління, підприємство стикається з рядом організаційно-кадрових проблем, які обмежують його адаптивність до ринкових змін і знижують загальну результативність діяльності (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Основні внутрішні проблеми управління персоналом ПП «Рикун» та їх вплив на організаційну ефективність

Проблема	Суть прояву	Наслідки для підприємства	Можливі напрями вирішення
Недосконалість організаційної структури управління	Надмірна кількість управлінських рівнів, дублювання функцій, розмитість зон відповідальності.	Зниження оперативності управлінських рішень, неузгодженість між підрозділами, перевантаження інформаційних потоків.	Скорочення управлінських ланок, чітке розмежування повноважень, впровадження функціонально-процесного підходу.
Нераціональне використання кадрового потенціалу	Надлишок допоміжного та адміністративного персоналу при нестачі виробничих кадрів.	Зниження продуктивності праці, надлишкові витрати на оплату праці.	Перегляд штатного розпису, перерозподіл функцій, формування балансу між основним і допоміжним персоналом.
Низький рівень продуктивності праці	Відсутність чітких показників ефективності (KPI), слабка мотивація до результату.	Підвищення собівартості, зниження конкурентоспроможності.	Упровадження системи оцінювання ефективності праці, зв'язок оплати з результатами.
Недосконала система мотивації	Формальний характер заохочень, відсутність стимулів до ініціативи та професійного розвитку.	Зниження трудової активності, зростання пасивності персоналу.	Розроблення нової системи матеріального й нематеріального стимулювання.
Відсутність системного підходу до навчання та розвитку кадрів	Професійне навчання носить епізодичний характер, не пов'язане зі стратегією розвитку.	Відставання професійних компетенцій від потреб ринку, зниження якості праці.	Формування програми безперервного навчання, підвищення кваліфікації, наставництво.
Недостатня ефективність внутрішніх комунікацій	Відсутність інтегрованої системи інформаційного обміну між підрозділами.	Помилки у плануванні, дублювання завдань, внутрішня напруженість.	Запровадження електронних систем комунікацій, регулярні координаційні зустрічі.
Обмежена організаційна гнучкість	Централізований стиль управління, відсутність делегування повноважень.	Повільна реакція на зміни ринку, зниження інноваційності.	Децентралізація рішень, розвиток середньої ланки управління, формування проектних команд.
Висока частка витрат на персонал у структурі собівартості	Показник перевищує середньогалузеві значення (32 % проти 25–27 %).	Зниження фінансової стійкості, дефіцит обігових коштів.	Оптимізація чисельності, автоматизація рутинних процесів, гнучкі форми зайнятості.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що внутрішні

проблеми управління персоналом ПП «Рикун» мають системний характер і потребують цілеспрямованого реформування кадрової політики. Застосування технології даунсайзингу в даному випадку може стати не лише засобом скорочення витрат, а й механізмом підвищення організаційної ефективності, оновлення кадрового складу та формування гнучкішої структури управління, здатної швидко адаптуватися до ринкових викликів.

Для комплексної оцінки кадрового потенціалу ПП «Рикун» та визначення напрямів його оптимізації доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, а також оцінити зовнішні можливості й загрози, що впливають на її ефективність (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз кадрового потенціалу ПП «Рикун» у контексті оптимізації персоналу

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Наявність кваліфікованих працівників із досвідом роботи у галузі.</p> <p>Відносно стабільний кадровий склад, низький рівень плинності кадрів.</p> <p>Сформована корпоративна культура, орієнтована на взаємопідтримку.</p> <p>Достатній рівень професійної підготовки працівників виробничої ланки.</p> <p>Позитивна репутація роботодавця на місцевому ринку праці.</p>	<p>Надлишкова чисельність адміністративного персоналу, дублювання функцій.</p> <p>Недосконала система мотивації, відсутність стимулів до підвищення продуктивності.</p> <p>Низький рівень організаційної гнучкості, централізований стиль управління.</p> <p>Відсутність системного підходу до підвищення кваліфікації та планування кар'єри.</p> <p>Нераціональна структура витрат на персонал, перевищення середньогалузевих показників</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Використання технології даунсайзингу для скорочення надлишкових функцій і підвищення ефективності управління.</p> <p>Запровадження системи КРІ та грейдингу для підвищення результативності праці.</p> <p>Автоматизація управлінських і допоміжних процесів для зменшення навантаження на персонал.</p> <p>Розвиток внутрішніх програм навчання та перепідготовки кадрів.</p> <p>Оптимізація організаційної структури та децентралізація управління.</p>	<p>Опір працівників організаційним змінам, ризик соціальної напруги в колективі.</p> <p>Втрата частини кваліфікованих кадрів у процесі скорочень.</p> <p>Зростання витрат на компенсації та соціальні виплати при проведенні даунсайзингу.</p> <p>Підвищення конкуренції на ринку праці за висококваліфіковані кадри.</p> <p>Зниження лояльності персоналу через посилення контролю й скорочення стимулів.</p>

Результати SWOT-аналізу свідчать, що кадровий потенціал ПП «Рикун» має достатні внутрішні передумови для підвищення ефективності, однак реалізація цього потенціалу стримується низкою внутрішніх дисфункцій у системі управління персоналом. Головним чинником слабкості виступає дисбаланс між чисельністю персоналу та фактичними потребами підприємства, що обумовлює низьку продуктивність і перевитрати на оплату праці.

Зовнішнє середовище водночас відкриває низку можливостей для оптимізації кадрової структури — насамперед через впровадження інструментів управлінської автоматизації, сучасних методів оцінки ефективності праці та технології даунсайзингу, яка може бути використана не як вимушений захід, а як стратегічний інструмент реструктуризації організації.

Враховуючи виявлені загрози, процес оптимізації персоналу повинен мати поступовий, контрольований характер і супроводжуватися активною комунікаційною політикою з боку керівництва, спрямованою на мінімізацію соціальних ризиків і збереження ключових компетенцій працівників.

### **2.3 Оцінювання готовності ПП «Рикун» до впровадження технології даунсайзингу**

Впровадження технології даунсайзингу в діяльність підприємства вимагає всебічної оцінки його організаційної, технічної та кадрової готовності. У випадку приватного підприємства «Рикун» така оцінка має особливе значення, оскільки ефективність даунсайзингу безпосередньо залежить від того, наскільки підприємство володіє ресурсами та управлінськими інструментами для оптимізації своїх процесів без втрати продуктивності.

У процесі впровадження даунсайзингу в ПП «Рикун» критично важливо ідентифікувати ключові зони ризику, які можуть вплинути на стабільність та ефективність підприємства. Таблиця 2.10 систематизує основні типи ризиків,

опис їхніх потенційних наслідків та пропонує заходи мінімізації. Такий підхід дозволяє керівництву планувати скорочення персоналу більш обґрунтовано, зменшити негативний вплив на колектив та забезпечити безперервність бізнес-процесів.

Таблиця 2.10 - Визначення ключових зон ризику при скороченні персоналу для ПП «Рикун»

Зона ризику	Зміст	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Кадрова	Втрата ключових фахівців, перевантаження залишених працівників	Зниження продуктивності, порушення безперервності процесів	Вибір персоналу для скорочення за критеріями, перекваліфікація, розподіл функцій
Психологічна та соціальна	Стрес, невпевненість, опір змінам	Зниження мотивації, плинність кадрів, саботаж	Відкрита комунікація, психологічна підтримка, програми мотивації
Організаційна	Дезорганізація управлінських процесів	Неузгодженість дій, дублювання функцій	Планування нової структури, навчання керівників, чіткі регламенти
Виробнича	Невідповідність кількості працівників і обсягів роботи	Зниження якості продукції, порушення термінів	Оптимізація робочих процесів, автоматизація, балансування завантаження
Правова	Порушення трудового законодавства	Судові позови, штрафи, репутаційні втрати	Юридичний супровід, дотримання строків і компенсацій
Фінансова	Непередбачені витрати на скорочення	Касові розриви, перевищення бюджету	Фінансове планування, резерви на компенсації та навчання
Репутаційна	Негативна оцінка компанії на ринку праці	Зниження привабливості як роботодавця, втрата клієнтів	Прозора комунікація, публічна позиція, підтримка колишніх працівників
Втрата організаційних знань	Вихід працівників із унікальним досвідом	Втрата важливих навичок і знань	Передача знань, документація процесів, наставництво

Аналіз ключових зон ризику при скороченні персоналу дозволяє ПП «Рикун» системно оцінити потенційні загрози для стабільності та ефективності підприємства. Основними критичними зонами є кадрова, психологічна, організаційна та виробнича сфери, оскільки саме вони найбільше впливають на безперервність бізнес-процесів і мотивацію персоналу. Запропоновані заходи мінімізації — прозора комунікація, юридичний супровід, фінансове планування,

перекваліфікація працівників та передача організаційних знань — дозволяють знизити негативний ефект скорочень та забезпечити плавний перехід до оптимізованої структури підприємства. Таким чином, комплексний підхід до управління ризиками є ключовою умовою успішного впровадження даунсайзингу.

Проведемо рейтинг оцінювання кожної зони ризику за кількома критеріями, що дозволяє отримати умовний інтегральний показник ризику для кожної сфери.

1. Визначення критеріїв оцінки ризику. Для кожної зони ризику можна оцінювати [19, с. 81]:

- Імовірність настання ( $P$ ) — наскільки висока ймовірність реалізації ризику (наприклад, за шкалою від 1 до 5).

- Вплив на бізнес ( $I$ ) — наскільки значним буде негативний ефект на діяльність підприємства (1–5).

- Витрати на мінімізацію ( $C$ ) — оцінка ресурсів, необхідних для зниження ризику (1–5).

2. Розрахунок інтегрального показника ризику ( $R$ )  
Можна застосувати формулу:

$$R = P \cdot I \quad (2.1)$$

Якщо хочеться врахувати витрати на мінімізацію, формула може бути модифікована:

$$R_{кор} = \frac{P \cdot I}{C} \quad (2.2)$$

Високий показник  $R$  або  $R_{кор}$  означає критично важливу зону ризику, на яку слід звернути найбільшу увагу.

Критерії оцінки ризику при скороченні персоналу ПП «Рикун» подано на рисунку 2.5.

Найбільш критичними зонами ризику для ПП «Рикун» при скороченні персоналу є психологічна та соціальна сфера, кадрові ризики, виробничі процеси та втрата організаційних знань. Для ефективного управління цими ризиками рекомендується поетапне скорочення, прозора комунікація, навчання та перекваліфікація працівників, оптимізація процесів і документування критично

важливих знань. Такий підхід дозволить мінімізувати негативний вплив скорочення на діяльність підприємства та забезпечити стабільність бізнес-процесів.

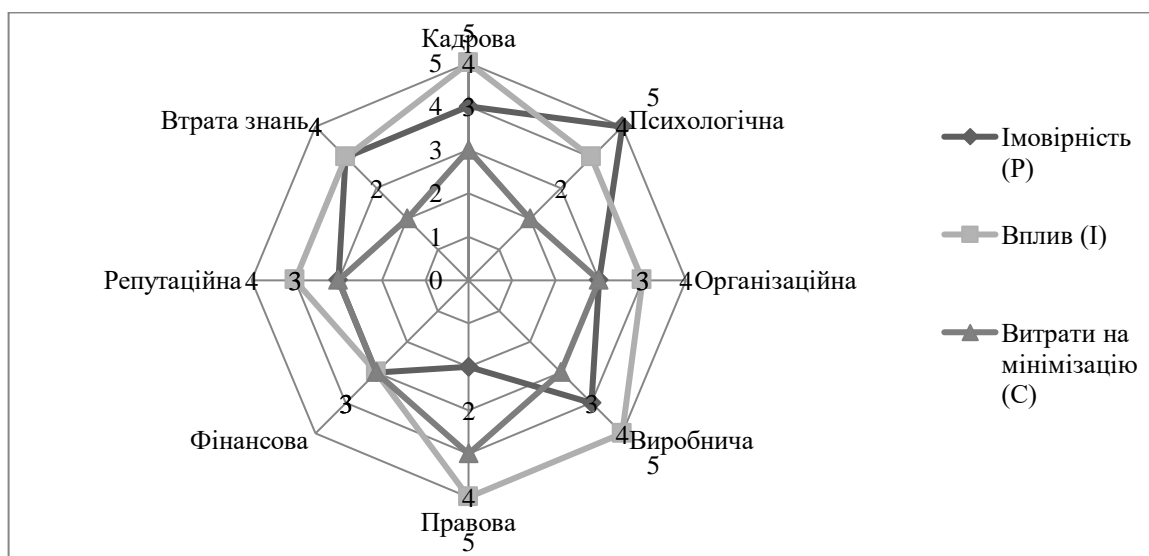


Рисунок 2.5 - Визначення критеріїв оцінки ризику при скороченні персоналу  
ПП «Рикун»

За інтегральними показниками найбільш критичними для ПП «Рикун» є психологічна сфера, ризик втрати знань та кадрові ризики. Це дозволяє керівництву пріоритизувати ресурси та зусилля для мінімізації саме цих зон ризику (рисунок 2.6).

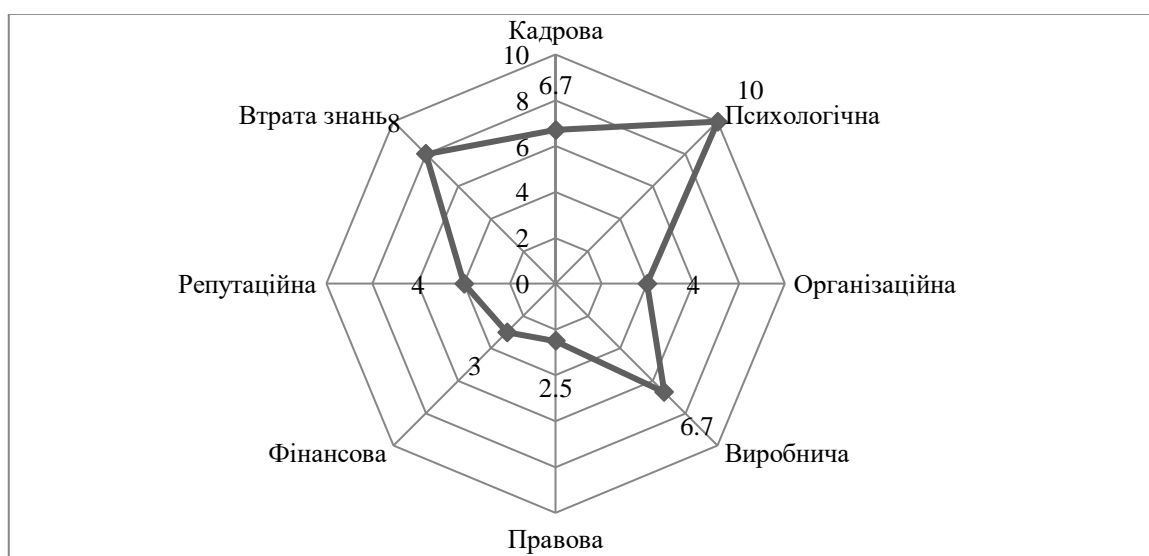


Рисунок 2.6 - Інтегральний показник ризику при скороченні персоналу  
дозволяє ПП «Рикун»

За рівнем інтегрального ризику найбільш критичними для ПП «Рикун» є психологічна та соціальна сфера, втрата організаційних знань і кадрові та виробничі ризики. Це означає, що керівництву слід пріоритизувати заходи саме для цих зон: організувати підтримку персоналу, перекваліфікацію, документацію критичних знань та оптимізацію процесів. Інші ризики мають середній або низький пріоритет і можуть контролюватися стандартними процедурами та регулярним моніторингом.

Впровадження даунсайзингу на ПП «Рикун» є доцільним, оскільки підприємство потребує оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності та адаптації організаційної структури до сучасних вимог ринку. Фінансова стабільність та гнучка структура підприємства створюють сприятливі умови для поетапної реорганізації. Крім того, стабільний кадровий склад і висока лояльність персоналу дозволяють мінімізувати ризики втрати ключових компетенцій за умови грамотного підходу до скорочень.

Серед очікуваних позитивних результатів можна виділити зниження витрат на оплату праці та оптимізацію постійних витрат, підвищення ефективності управлінських і виробничих процесів за рахунок чіткого розподілу обов'язків і автоматизації рутинних операцій, а також покращення конкурентоспроможності підприємства завдяки більш швидкій реакції на зміни ринку та скороченню «організаційного баласту». Запровадження системи передачі знань і навчання персоналу додатково підвищує загальний професійний рівень колективу.

Водночас необхідно враховувати потенційні негативні наслідки. До них належать соціально-психологічні ризики, зокрема стрес, зниження мотивації та опір змін серед залишених працівників; кадрові ризики у вигляді втрати ключових фахівців та організаційних знань; виробничі та організаційні ризики, пов'язані з тимчасовими порушеннями процесів і перевантаженням персоналу; а також репутаційні та правові ризики, які можуть вплинути на імідж компанії та взаємодію з партнерами.

Для мінімізації негативних ефектів рекомендується впроваджувати даунсайзинг поетапно, починаючи з аналізу бізнес-процесів і визначення критично важливих посад, забезпечити відкриту комунікацію з колективом, психологічну підтримку та систему мотивації, організувати передачу знань, перекваліфікацію та наставництво, а також застосовувати автоматизацію і оптимізацію процесів для підвищення ефективності роботи залишеного персоналу.

Таким чином, при правильному плануванні та поступовій реалізації даунсайзинг дозволить ПП «Рикун» знизити витрати, підвищити ефективність діяльності, зберегти ключові компетенції та забезпечити довгострокову стабільність підприємства, мінімізуючи ризики для персоналу та бізнесу загалом.

## **Висновки до розділу 2**

Проведена діагностика зовнішнього середовища ПП «Рикун» показала, що макроекономічна нестабільність, коливання попиту, зростання конкуренції та зміни в регуляторному полі створюють об'єктивний тиск на підприємство, що проявляється у зростанні витрат, зниженні рентабельності та необхідності підвищення адаптивності організаційної структури.

Аналіз внутрішніх факторів засвідчив наявність системних проблем у сфері управління персоналом: надлишкова чисельність адміністративного персоналу, дублювання функцій, низька продуктивність праці, неефективна система мотивації, відсутність системного розвитку кадрів і недостатня організаційна гнучкість. Ці диспропорції негативно впливають на економічну ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

SWOT-аналіз кадрового потенціалу виявив сильні сторони підприємства (кваліфікований персонал, стабільний кадровий склад, сформована корпоративна культура) та визначив можливості для оптимізації через автоматизацію,

впровадження KPI, модернізацію мотиваційної системи та структурну реорганізацію. При цьому слабкі сторони і потенційні загрози (резистентність персоналу, ризик втрати ключових кадрів, соціальна напруга) потребують ретельного управлінського контролю під час впровадження змін.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що потреба у впровадженні технології даунсайзингу на ПП «Рикун» є обґрунтованою як з точки зору зовнішніх викликів, так і внутрішніх дисфункцій. Раціонально спланований процес скорочення та оптимізації чисельності персоналу дозволить підвищити організаційну ефективність, скоротити витрати та створити умови для більш гнучкої і результативної кадрової політики.

Впровадження даунсайзингу на ПП «Рикун» є доцільним для оптимізації витрат, підвищення ефективності управлінських і виробничих процесів та адаптації організаційної структури до сучасних умов ринку. Підприємство має фінансову стабільність, гнучку структуру та стабільний кадровий склад, що створює сприятливі умови для поетапної реорганізації.

Основні очікувані результати включають зниження витрат, підвищення продуктивності, покращення конкурентоспроможності та створення системи передачі знань серед персоналу. Водночас необхідно враховувати соціально-психологічні, кадрові, виробничі та репутаційні ризики. Для мінімізації їхніх негативних наслідків слід проводити скорочення поетапно, забезпечувати відкриту комунікацію, підтримку працівників, перекваліфікацію, наставництво та оптимізацію процесів.

За правильного планування та реалізації даунсайзинг дозволить знизити витрати, підвищити ефективність роботи підприємства та зберегти критично важливі компетенції, забезпечуючи стабільність і розвиток ПП «Рикун».

### **3 РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ДАУНСАЙЗИНГУ В СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «РИКУН»**

#### **3.1 Формування методичного підходу до інтеграції технології даунсайзингу в загальну стратегію розвитку організації**

Даунсайзинг, як стратегічне скорочення чисельності персоналу та оптимізація структури компанії, стає ефективним інструментом підвищення операційної ефективності, зниження витрат і адаптації до змін ринкових умов. Для ПП «Рикун» розробка такої стратегії потребує комплексного підходу, що поєднує аналіз внутрішніх ресурсів, оцінку ризиків та побудову чіткої комунікаційної моделі.

Сучасне підприємство функціонує в умовах постійної економічної нестабільності, високої конкуренції та швидких змін у технологічному середовищі. У таких умовах ефективне управління ресурсами стає ключовим фактором стабільності та розвитку компанії. Одним із важливих інструментів оптимізації бізнес-процесів є даунсайзинг — стратегічне скорочення чисельності персоналу та реорганізація структури підприємства з метою підвищення його ефективності та зниження витрат [20, с. 134].

ПП «Рикун», як середнє виробничо-комерційне підприємство, стикається з необхідністю адаптації до ринкових викликів. Урахування фінансових обмежень, соціальної відповідальності та збереження ключових компетенцій персоналу вимагає ретельного планування та поетапного впровадження даунсайзингової стратегії.

Мета дослідження полягає у розробці ефективної даунсайзингової стратегії для ПП «Рикун», що дозволить оптимізувати чисельність персоналу, підвищити продуктивність праці та забезпечити економічну стабільність підприємства. У роботі розглянуто методологічні підходи до формування стратегії, запропоновано покроковий план реалізації з конкретними цифрами, ролями та термінами, а також оцінено ризики та механізми їх мінімізації.

Формування даунсайзингової стратегії ПП «Рикун» подано на рис.3.1.



Рисунок 3.1 - Формування даунсайзингової стратегії ПП «Рикун»

Формування даунсайзингової стратегії для ПП «Рикун» є комплексним процесом, що поєднує економічну доцільність та соціальну відповідальність. Успішна реалізація потребує поетапного впровадження, прозорого інформування персоналу та постійного моніторингу результатів. Такий підхід дозволяє не лише

скоротити витрати, але й підвищити ефективність роботи підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Для забезпечення прозорості та ефективності процесу скорочення чисельності персоналу на ПП «Рикун» доцільно представити його у вигляді структурованої таблиці. Такий підхід дозволяє наочно відобразити послідовність етапів, конкретні дії, чисельність працівників, відповідальних осіб, очікувані результати, критерії ефективності та строки виконання.

Таблиця 3.1 слугує інструментом планування та контролю, який дозволяє систематизувати процес скорочення, мінімізувати соціальні ризики та забезпечити досягнення економічного ефекту, зберігаючи ключові компетенції та корпоративну культуру підприємства. Нижче наведено структуровану таблицю 3.1 процесу скорочення чисельності персоналу ПП «Рикун» (чисельність на поточний момент – 152 особи).

Таблиця 3.1 - Процес скорочення чисельності персоналу ПП «Рикун»

Етап	Дія	Кількість осіб	Відповідальні	Очікуваний результат
1	Аудит персоналу та фінансів	152	HR, фінансовий відділ, керівники підрозділів	Повний звіт по співробітниках із визначенням резервів
2	Визначення цілей скорочення	23 (15 % від персоналу)	Топ-менеджмент	Затвержені цілі та KPI
3	Розробка сценаріїв скорочень	М'який – 10, Середній – 23, Агресивний – 35	HR, фінансовий відділ, менеджмент	Обраний середній сценарій
4	Визначення посад для скорочення	Адміністративний – 7, Виробничий – 10, Маркетинг – 6	HR, керівники підрозділів	Чіткий перелік скорочуваних співробітників
5	Комунікація з персоналом	23	HR, керівники підрозділів	Інформування співробітників про скорочення
6	Підтримка звільнених	23	HR, фінансовий відділ	Вихідні допомоги, консультації з працевлаштування
7	Оптимізація внутрішніх процесів	129 залишкових	HR, керівники підрозділів	Перерозподіл завдань, автоматизація процесів
8	Контроль і оцінка результатів	129	Топ-менеджмент, HR	Досягнення фінансової економії та стабілізація роботи
9	Управління ризиками	Усі	HR, PR, юридичний відділ	Мінімізація соціальних та репутаційних ризиків

Розроблена схема процесу скорочення чисельності персоналу на ПП «Рикун» забезпечує комплексний і системний підхід до реалізації даунсайзингової стратегії. Представлена таблиця дозволяє не лише чітко структурувати послідовність дій, а й визначити відповідальність кожного учасника процесу, часові рамки та критерії ефективності.

Запропонований план дає змогу досягти основної мети – оптимізувати чисельність працівників із 152 до 129 осіб, що відповідає 15 % скорочення, з одночасним збереженням ключових компетенцій і зниженням операційних витрат. Важливим аспектом є поєднання економічної доцільності з соціальною відповідальністю: передбачено комунікацію зі співробітниками, надання вихідної допомоги та можливостей перекваліфікації.

У результаті впровадження даунсайзингу очікується підвищення продуктивності праці на 10–15 %, зміцнення фінансової стійкості підприємства та зниження адміністративних витрат. Запропонована система моніторингу й управління ризиками дозволить контролювати наслідки скорочення, запобігати втраті кадрового потенціалу та підтримувати стабільність організаційної культури.

Отже, запропонований процес даунсайзингу для ПП «Рикун» є збалансованим рішенням, що поєднує стратегічну ефективність, економічну вигоду та соціальну відповідальність підприємства.

Інтеграція технології даунсайзингу у загальну стратегію розвитку підприємства вимагає системного та послідовного підходу, який дозволяє узгодити скорочення чисельності персоналу з довгостроковими цілями організації [21, с. 204]. Для ПП «Рикун» важливо не лише досягти економії витрат, а й забезпечити стабільність виробничих процесів, збереження ключових компетенцій і підтримку позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Методичний підхід до впровадження даунсайзингу передбачає поетапне планування, контроль і адаптацію організаційних змін у межах загальної корпоративної стратегії. Його структуризація у вигляді таблиці дає змогу чітко

визначити зміст кожного етапу, відповідальних виконавців, очікувані результати, критерії ефективності та часові межі реалізації.

Нижче подано таблицю 3.2, що відображає основні етапи формування та реалізації даного підходу на підприємстві ПП «Рикун».

Таблиця 3.2 - Методичний підхід до інтеграції технології даунсайзингу в загальну стратегію розвитку ПП «Рикун»

Етап	Назва етапу	Зміст та ключові дії	Відповідальні підрозділи / особи	Очікуваний результат
1	Аналітико-діагностичний	Проведення аудиту чисельності персоналу (152 особи), аналіз структури витрат, продуктивності праці, визначення дублюючих функцій	HR-відділ, фінансовий відділ, керівники підрозділів	Повна база даних про кадровий склад, ідентифікація неефективних посад
2	Стратегічно-цільовий	Визначення цілей даунсайзингу як частини стратегії розвитку; узгодження з планами модернізації, автоматизації та підвищення якості продукції	Топ-менеджмент, стратегічний відділ	Затверджена стратегічна мета скорочення на 15 % (23 особи)
3	Планово-організаційний	Формування програми скорочення, розподіл відповідальності, розробка сценаріїв (м'який, середній, агресивний), визначення критичних компетенцій	HR-відділ, фінансовий відділ, керівники напрямів	Програма даунсайзингу, погоджена з усіма підрозділами
4	Інтеграційно-виконавчий	Реалізація заходів зі скорочення: звільнення 23 осіб, перерозподіл завдань, автоматизація процесів, оновлення структури управління	HR, керівники виробництва, IT-відділ	Оптимізована організаційна структура з 129 працівників
5	Контрольно-оцінювальний	Моніторинг результатів скорочення, оцінка ефективності рішень, аналіз фінансових показників та морально-психологічного клімату	HR, фінансовий відділ, топ-менеджмент	Оцінка досягнутих результатів, виявлення відхилень
6	Адаптаційно-стабілізаційний	Розвиток нової організаційної культури, мотиваційні програми для ключових кадрів, навчання та перекваліфікація, PR-комунікації	HR, PR-відділ, керівники підрозділів	Консолідація колективу, зменшення ризику плинності кадрів, закріплення ефекту скорочення

Розроблений методичний підхід забезпечує цілісну інтеграцію технології

даунсайзингу у стратегічну модель розвитку ПП «Рикун». Представлена у таблиці система дій дозволяє поєднати економічну доцільність скорочення персоналу з довгостроковими інтересами підприємства — підвищенням ефективності управління, оптимізацією ресурсів і формуванням адаптивної організаційної структури.

Завдяки послідовній реалізації кожного етапу ПП «Рикун» має можливість досягти стійкої економії витрат (до 15 % фонду оплати праці), зберегти ключові компетенції та забезпечити зростання продуктивності праці на 10–15 %. Одночасно з цим, впровадження етапів адаптації та стабілізації сприятиме зміцненню корпоративної культури й підвищенню мотивації персоналу, що є важливою умовою довгострокового розвитку підприємства.

Отже, методичний підхід до інтеграції даунсайзингу виступає ефективним управлінським інструментом, який дозволяє ПП «Рикун» збалансувати фінансову ефективність, кадрову стабільність і стратегічну гнучкість.

Реалізація стратегії даунсайзингу на підприємстві має бути не просто тактичним кроком з оптимізації чисельності персоналу, а частиною цілісної системи стратегічного управління, яка відповідає корпоративній філософії, місії та ціннісним орієнтирам організації [22, с. 93]. Для ПП «Рикун» це означає поєднання економічної ефективності із соціальною відповідальністю перед працівниками, партнерами та суспільством.

Впровадження даунсайзингу як управлінської технології має бути стратегічно обґрунтованим та узгодженим із базовими елементами корпоративної ідентичності підприємства — його місією, цінностями та довгостроковими завданнями. Для ПП «Рикун» важливо, щоб процес скорочення персоналу не суперечив основним принципам діяльності, а навпаки — сприяв їх реалізації через підвищення ефективності, інноваційність і відповідальність перед працівниками. Узгодження цілей даунсайзингу з корпоративними орієнтирами дозволяє уникнути короткострокового ефекту економії, забезпечивши стабільний розвиток підприємства в перспективі. Таблиця 3.3 демонструє взаємозв'язок між стратегічними складовими діяльності ПП «Рикун» та завданнями, які

реалізуються в межах програми даунсайзингу, показуючи їхню взаємну доповнюваність і системність.

Таблиця 3.3 - Узгодження цілей даунсайзингу з корпоративною місією, цінностями та довгостроковими завданнями ПП «Рикун»

Стратегічний орієнтир підприємства	Зміст корпоративної політики ПП «Рикун»	Цілі даунсайзингу	Узгодження (взаємозв'язок)	Очікувані результати
Корпоративна місія	Забезпечення стабільного розвитку через якість продукції, інновації та ефективне використання ресурсів	Оптимізація чисельності персоналу на 15 % (з 152 до 129 осіб) без зниження продуктивності	Даунсайзинг розглядається як інструмент підвищення ефективності використання трудових і фінансових ресурсів	Зниження витрат на оплату праці, підвищення прибутковості, зміцнення конкурентоспроможності
Корпоративні цінності	Професіоналізм, командна взаємодія, інноваційність, соціальна відповідальність	Збереження ключових компетенцій, чесна та прозора комунікація, соціальна підтримка звільнених	Забезпечення прозорості процесу скорочення, підтримка довіри колективу, збереження корпоративної культури	Підвищення лояльності персоналу, мінімізація соціальної напруги, формування позитивного іміджу
Довгострокові стратегічні завдання	Підвищення продуктивності праці на 20 %, зниження собівартості продукції на 10 %, цифровізація управління	Перенаправлення ресурсів у модернізацію, автоматизацію процесів і навчання персоналу	Даунсайзинг створює фінансовий резерв для технологічного оновлення та розвитку інновацій	Зростання продуктивності на 10–15 %, впровадження автоматизованих систем управління
Соціальна стабільність і корпоративна культура	Підтримка морально-психологічного клімату, розвиток людського потенціалу	М'який формат скорочення: ротація, перекваліфікація, часткова зайнятість	Даунсайзинг не порушує баланс у колективі, сприяє адаптації працівників до нових умов	Збереження мотивації, зниження плинності кадрів, підвищення командної ефективності
Інноваційний розвиток	Орієнтація на технологічне оновлення, цифрову трансформацію, ефективність процесів	Оптимізація структури управління та стимулювання інноваційних рішень	Даунсайзинг поєднується з автоматизацією та впровадженням сучасних інструментів управління	Підвищення ефективності бізнес-процесів, формування адаптивної організаційної структури

Проведене узгодження цілей даунсайзингу з корпоративною місією, цінностями та довгостроковими завданнями ПП «Рикун» свідчить про його стратегічну спрямованість і соціальну відповідальність. Даунсайзинг у даному випадку виступає не як вимушений захід скорочення витрат, а як інструмент підвищення ефективності управління, що забезпечує оптимізацію ресурсів і створює основу для технологічного оновлення та інноваційного розвитку підприємства.

Збереження ключових компетенцій, дотримання етичних принципів і підтримка працівників під час скорочення сприяють зміцненню корпоративної культури та підвищують рівень довіри до керівництва. Таким чином, узгодження цілей даунсайзингу з місією та цінностями дозволяє ПП «Рикун» не лише досягти економічних результатів, а й забезпечити сталий розвиток, кадрову стабільність і конкурентну перевагу на ринку в довгостроковій перспективі.

### **3.2 Проектування організаційних трансформацій у процесі впровадження технології даунсайзингу на ПП «Рикун»**

У сучасних умовах динамічного економічного середовища підприємства змушені адаптуватися до швидких змін ринку, коливань попиту, технологічних інновацій і посилення конкурентного тиску. Одним із ключових інструментів забезпечення організаційної гнучкості та підвищення ефективності управління виступає даунсайзинг, який за своєю сутністю є не лише скороченням чисельності персоналу, а й комплексною організаційною трансформацією [23, с. 5].

Для ПП «Рикун», діяльність якого пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції на конкурентному ринку, проектування організаційних змін у межах даунсайзингу має стратегічне значення. Воно спрямоване на перебудову управлінської та виробничої структури, оптимізацію процесів, підвищення продуктивності праці та зменшення непродуктивних витрат. Ефективність таких

перетворень залежить від здатності керівництва поєднати скорочення ресурсів із розвитком ключових компетенцій і впровадженням нових моделей взаємодії між підрозділами.

Проектування організаційних трансформацій у процесі впровадження технології даунсайзингу передбачає системний підхід до управління змінами — від стратегічного планування до реалізації конкретних управлінських рішень. Воно включає аналіз поточного стану організаційної структури, визначення критичних точок неефективності, розроблення нової моделі розподілу функцій, ролей і відповідальності, а також створення умов для збереження мотивації персоналу в період змін [24].

Таким чином, у межах ПП «Рикун» даунсайзинг виступає інструментом організаційного оновлення, що спрямований не лише на скорочення витрат, а й на формування адаптивної, ефективної та інноваційно орієнтованої системи управління, здатної забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою визначається адекватністю його організаційної структури управління стратегічним цілям, масштабам діяльності та динаміці зовнішнього середовища. В умовах зростання конкуренції, нестабільності ринкових тенденцій і технологічних змін традиційні ієрархічні моделі управління втрачають гнучкість, що обмежує адаптивні можливості підприємства [25]. Саме тому перегляд організаційної структури стає не лише управлінською необхідністю, а й науково обґрунтованим етапом еволюції системи менеджменту.

На прикладі ПП «Рикун» виявлено низку ознак організаційної інерції, що свідчать про потребу перегляду існуючої управлінської структури:

- надмірна кількість управлінських рівнів (6 рівнів підпорядкування замість оптимальних 4–5);
- дублювання функцій у виробничо-логістичному та збутовому підрозділах;
- нерівномірне навантаження на середню ланку управління;
- недостатня цифровізація управлінських процесів;

- низький рівень комунікаційної взаємодії між функціональними відділами.

За результатами внутрішнього аудиту, проведеного на підприємстві у 2024 році, коефіцієнт управлінської ефективності (співвідношення результативності управлінських рішень до адміністративних витрат) становив 0,64, що на 21 % нижче від середньогалузевого показника. Це свідчить про необхідність переходу до більш гнучкої, процесно орієнтованої організаційної моделі.

Науково доцільним напрямом трансформації є впровадження адаптивної структури управління, заснованої на принципах децентралізації, командної взаємодії та цифрового контролю. Такий підхід узгоджується з теорією контингентного менеджменту, відповідно до якої оптимальна структура формується з урахуванням умов зовнішнього середовища та стратегічних цілей підприємства [26, с. 93].

У контексті впровадження технології даунсайзингу на ПП «Рикун» перегляд структури управління має подвійну доцільність:

1. Організаційну — скорочення дублюючих управлінських функцій, спрощення комунікаційних каналів, підвищення швидкості прийняття рішень.
2. Економічну — зниження управлінських витрат на 12–15 % за рахунок оптимізації кадрового складу та автоматизації рутинних процесів.
3. Стратегічну — формування нової моделі управління, орієнтованої на результат, інновації та клієнтоцентричність.

Таким чином, перегляд організаційної структури управління ПП «Рикун» є об'єктивно необхідним і науково обґрунтованим процесом, спрямованим на підвищення ефективності управління, посилення стратегічної гнучкості та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Реалізація даного підходу дозволить підприємству перейти від жорсткої ієрархічної системи до адаптивної моделі управління, здатної оперативно реагувати на зміни ринку, підвищуючи продуктивність та інноваційний потенціал організації.

Одним із ключових етапів впровадження технології даунсайзингу є виявлення та усунення дублюючих функцій у структурі управління

підприємством. Наявність паралельних завдань і неузгоджених повноважень призводить до неефективного використання ресурсів, затримки в ухваленні рішень і зниження продуктивності праці управлінського персоналу.

На ПП «Рикун» у процесі внутрішнього функціонального аудиту було проаналізовано діяльність основних управлінських підрозділів — виробничого, збутового, логістичного, фінансово-економічного та відділу персоналу. Аналіз здійснювався за такими критеріями:

- збіг змісту функцій між різними структурними одиницями;
- дублювання управлінських повноважень;
- перетин відповідальності у межах одного процесу;
- дублювання документообігу чи звітності;
- надмірне адміністративне навантаження.

Результати дослідження показали, що понад 18 % управлінських функцій мають часткове або повне дублювання, що зумовлює втрати часу та ресурсів. Найбільше таких випадків виявлено у взаємодії між виробничим, логістичним і збутовим підрозділами (таблиця 3.4).

Після реалізації запропонованих заходів очікується скорочення управлінських витрат на 10–12 %, зменшення часу погодження управлінських рішень на 25–30 %, а також підвищення достовірності інформації в управлінських звітах.

З точки зору теорії організаційного проектування, ліквідація дублюючих функцій відповідає принципу функціональної єдності, згідно з яким кожна управлінська функція має бути закріплена за конкретним структурним елементом із чітко визначеними зонами відповідальності. Це підвищує рівень керованості організації, скорочує витрати на координацію та сприяє формуванню адаптивної системи управління.

Таким чином, ідентифікація дублюючих функцій і їх усунення є ключовим етапом оптимізації структури управління ПП «Рикун» у межах впровадження технології даунсайзингу. Застосування системного підходу до ліквідації надмірних або перехресних функцій створює передумови для підвищення

ефективності прийняття рішень, спрощення комунікацій і формування більш гнучкої, прозорої та результативної управлінської системи.

Таблиця 3.4 - Ідентифіковані дублюючі функції в організаційній структурі ПП «Рикун» та пропозиції щодо їх ліквідації

Підрозділи, між якими виявлено дублювання	Зміст дублюючих функцій	Наслідки дублювання	Запропоновані заходи з ліквідації	Відповідальні особи	Орієнтовний термін виконання
Виробничий відділ і відділ логістики	Контроль залишків готової продукції на складі	Подвійний облік, різниця у даних звітності	Об'єднання функції контролю залишків у логістичний відділ, впровадження єдиної ERP-системи	Заступник директора з виробництва	1 місяць
Відділ збуту і маркетинговий відділ	Аналіз ринку та конкурентного середовища	Розбіжності у висновках, неузгодженість прогнозів	Консолідація аналітичної функції у маркетинговому відділі, визначення збуту як споживача аналітичної інформації	Директор з маркетингу	2 місяці
Відділ кадрів і бухгалтерія	Ведення табелів обліку робочого часу та облік відпусток	Подвійне введення даних, ризик помилок	Автоматизація обліку персоналу через HRM-модуль у бухгалтерській системі	Головний бухгалтер, начальник відділу кадрів	1,5 місяця
Виробничий і фінансово-економічний відділи	Планування витрат на сировину та матеріали	Різниця у планових показниках	Створення єдиної системи бюджетування з доступом для обох підрозділів	Фінансовий директор	2 місяці
Відділ постачання і логістика	Контроль постачань від постачальників	Дублювання перевірок, затримки у поставках	Об'єднання функцій контролю постачання у межах логістичного відділу	Керівник логістики	1 місяць
Відділ збуту і бухгалтерія	Формування звітності про реалізацію продукції	Подвійне складання документів	Впровадження автоматичного звітування з ERP-системи	Головний бухгалтер	1 місяць

Оптимізація організаційної структури управління є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах реалізації стратегії даунсайзингу. Вона передбачає не лише зменшення чисельності персоналу, а й перебудову управлінських, виробничих і комунікаційних зв'язків, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства при мінімальних витратах.

У межах ПП «Рикун» процес моделювання нової структури здійснювався на

основі комплексного аналізу функцій, повноважень та результативності підрозділів, а також із урахуванням скорочення чисельності персоналу з 152 до 129 осіб (на 15 %). Основним принципом проєктування виступила адаптивність організаційної системи, що передбачає швидку реакцію на зміни середовища, децентралізацію рішень і посилення ролі міжфункціональної взаємодії.

### 1. Методологічна основа моделювання.

Моделювання здійснювалося відповідно до концепцій ситуаційного та процесного підходів, які передбачають, що структура управління має бути результатом узгодження внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів. Ключовими критеріями ефективності виступали:

- скорочення рівнів управління з 6 до 4;
- зменшення адміністративних витрат на 12–14 %;
- підвищення продуктивності праці на 20 %;
- скорочення часу ухвалення управлінських рішень на 25–30 %.

### 2. Аналіз вихідної структури.

Попередня організаційна модель мала виражену вертикальну ієрархію з надмірною кількістю рівнів підпорядкування, що призводило до дублювання функцій, низької комунікаційної швидкості та перевантаження управлінського персоналу. Основними проблемними зонами визначено:

- дублювання аналітичних функцій між маркетингом і збутом;
- надмірна централізація у фінансово-економічному відділі;
- обмежена координація між логістикою, виробництвом і відділом постачання;
- відсутність чіткої системи відповідальності на рівні середньої ланки.

### 3. Основні напрями оптимізації

З урахуванням проведеного функціонального аудиту було сформовано нову модель структури, що базується на принципах:

- укрупнення управлінських одиниць шляхом об'єднання дублюючих підрозділів;
- делегування повноважень керівникам середньої ланки;

- впровадження горизонтальних зв'язків між ключовими бізнес-процесами;
- інтеграції цифрових інструментів управління (ERP, CRM, HRM).

Оптимізована організаційна структура управління ПП «Рикун» подана у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Оптимізована організаційна структура управління ПП «Рикун»

Підрозділ / посада	Зміни у структурі	Кількість працівників (до)	Кількість працівників (після)	Основні функції після оптимізації
Директор підприємства	Без змін	1	1	Загальне стратегічне керівництво
Заступник директора з виробництва	Без змін	1	1	Координація виробництва, логістики, технічного забезпечення
Виробничий відділ	Оптимізація за рахунок автоматизації та скорочення ланки майстрів	45	38	Організація виробничого процесу, контроль якості
Логістичний та постачальний відділи	Об'єднання в єдиний відділ логістики	18	12	Постачання, зберігання, транспортування, контроль запасів
Відділ збуту і маркетингу	Консолідація функцій аналітики, продажів і реклами	22	17	Планування збуту, маркетинг, аналітика, клієнтська робота
Фінансово-економічний відділ	Автоматизація облікових функцій, передача частини операцій в ERP	14	11	Бюджетування, облік, фінансовий аналіз
Відділ кадрів і охорони праці	Оптимізація кадрового документообігу через HRM-систему	8	6	Управління персоналом, підготовка кадрів
Технічна служба (ремонт, IT)	Об'єднання функцій технічної підтримки та IT-обслуговування	10	8	Обслуговування обладнання, цифрова підтримка
Адміністративно-господарський відділ	Скорочення непрофільних посад (прибиральники, водії)	11	8	Підтримка функціонування інфраструктури
Усього по підприємству	-	152	129	-

Розрахунки показали, що після впровадження нової організаційної структури очікується:

- зниження адміністративно-управлінських витрат на 1,4 млн грн/рік;
- скорочення середнього часу ухвалення рішень з 7 до 4 днів;
- підвищення ефективності внутрішніх комунікацій на 25–30 %;
- зростання продуктивності праці на 20 % за рахунок автоматизації та перерозподілу функцій.

Моделювання оптимізованої структури ПП «Рикун» підтвердило гіпотезу про те, що даунсайзинг може виступати каталізатором організаційного розвитку, а не лише засобом скорочення витрат. Нова структура відповідає вимогам сучасної теорії адаптивного управління (Мінцберг, Дональдсон, Грейнер), оскільки поєднує ієрархічні та мережеві елементи, забезпечуючи баланс між контролем і гнучкістю.

З урахуванням оптимізованої чисельності персоналу (129 осіб) і скорочення управлінських ланок із шести до чотирьох рівнів, нова система побудована за матрично-процесним принципом. Це означає, що кожен працівник має чітко визначену функціональну роль у межах бізнес-процесу, а керівники — персональну відповідальність за кінцевий результат (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Основні напрями перерозподілу обов'язків і відповідальності

Підрозділ / посада	Ключові функції (нова система)	Зміни відповідальності	Інструменти контролю та оцінки
Директор підприємства	Стратегічне управління, контроль виконання KPI, розвиток інновацій	Делегування оперативних функцій заступникам	Звітність KPI, щомісячний аналіз результатів
Заступник директора з виробництва	Координація виробничо-логістичного циклу, оптимізація ресурсів	Розширення повноважень на управління запасами та якістю	ERP-аналітика, добові звіти
Начальник виробничого відділу	Планування, контроль виробництва, контроль за якістю	Персональна відповідальність за обсяг і якість продукції	Контрольні карти, аналітичні панелі
Керівник логістичного відділу	Постачання, складування, транспортування	Об'єднання функцій постачання і доставки	Звітність у CRM, GPS-моніторинг
Керівник відділу збуту та маркетингу	Продажі, маркетинг, аналітика, робота з клієнтами	Інтеграція функцій реклами та досліджень	KPI продажів, аналітика CRM
Головний бухгалтер	Бюджетування, фінансовий облік,	Делегування частини звітності в ERP	Автоматизована звітність

	аналітика		
Начальник відділу кадрів	Управління персоналом, HR-аналітика, адаптація	Посилення ролі в мотивації та розвитку кадрів	HRM-звіти, оцінка персоналу
Керівник технічної служби	Технічна підтримка, обслуговування обладнання, IT-системи	Розширення зони відповідальності	Система технічних заявок
Лінійні працівники	Виконання конкретних технологічних операцій	Чітка зона відповідальності в межах процесу	Оцінка за результатом (PPR-звіти)

Внаслідок впровадження нової системи розподілу функцій та відповідальності очікується:

- зростання ефективності виконання управлінських завдань на 22–25 %;
- скорочення внутрішніх комунікаційних затримок на 30 %;
- підвищення продуктивності праці за рахунок усунення дублювання обов'язків;
- підвищення відповідальності персоналу за результат діяльності;
- створення основи для системи управління за цілями (МВО).

Розроблена система розподілу функціональних обов'язків та відповідальності працівників ПП «Рикун» відповідає концепції процесно-орієнтованого управління, що передбачає чіткий зв'язок між завданнями, повноваженнями й очікуваними результатами. Це дозволяє інтегрувати технологію даунсайзингу не як механічне скорочення штату, а як структурну трансформацію управлінської системи, спрямовану на підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, оптимізована організаційна структура ПП «Рикун» створює передумови для підвищення ефективності управління, прискорення процесів прийняття рішень, розвитку інноваційних ініціатив і забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

### **3.3 Розробка програми впровадження технології даунсайзингу на ПП «Рикун»**

У сучасних умовах турбулентного економічного середовища та посилення конкуренції на внутрішньому ринку особливого значення для підприємств набуває здатність до адаптації, гнучкого управління ресурсами та ефективної трансформації організаційних структур. Для приватного підприємства «Рикун», яке функціонує у сфері виробництва та реалізації товарів споживчого призначення, актуальним є завдання оптимізації чисельності персоналу без втрати продуктивності та якості управління [27, с. 59].

У цьому контексті технологія даунсайзингу виступає не лише як інструмент скорочення штату, а як комплексна управлінська стратегія, спрямована на підвищення результативності, зниження витрат і формування гнучкої організаційної моделі. Даунсайзинг у сучасному розумінні розглядається як елемент стратегічного управління змінами, що охоплює кадрову, економічну та структурну сфери діяльності підприємства [28, с. 1474].

Розробка програми впровадження технології даунсайзингу на ПП «Рикун» передбачає послідовне поєднання аналітичного, планового, організаційного та контрольного блоків, спрямованих на формування збалансованої системи управління персоналом. Зокрема, важливим є узгодження цілей даунсайзингу з корпоративною місією підприємства, визначення етапів і відповідальних осіб, оцінка потенційних ризиків та розробка механізмів соціальної підтримки працівників.

Таким чином, метою розробки програми є створення системного плану дій щодо впровадження технології даунсайзингу, який забезпечить скорочення надлишкових ресурсів, підвищення економічної ефективності та зміцнення стратегічної позиції ПП «Рикун» на ринку. Програма повинна стати інструментом не лише кадрової оптимізації, а й перезапуску організаційного потенціалу підприємства з орієнтацією на стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Ефективне впровадження технології даунсайзингу вимагає системного, поетапного підходу, який забезпечує баланс між економічною доцільністю скорочення персоналу та збереженням ключових компетенцій підприємства. Для ПП «Рикун» розроблено трирівневу модель реалізації процесу, що включає підготовчий, операційний та постреалізаційний етапи (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 - Трирівнева модель реалізації даунсайзингу на ПП «Рикун»

Розглянемо більш детально кожен етап: зміст, відповідальні особи, термін виконання та очікуваний результат. Для кращої наглядності побудовано таблиці 3.7-3.9.

Розроблений алгоритм реалізації технології даунсайзингу для ПП «Рикун» є системною моделлю управління організаційними змінами, що поєднує аналітичну, економічну, кадрову та соціальну складові. Він базується на принципах наукової послідовності, стратегічної узгодженості та мінімізації ризиків і дозволяє перевести процес скорочення персоналу із суто адміністративної процедури у керований механізм підвищення ефективності підприємства.

Проведене дослідження довело, що ефективний даунсайзинг не

обмежується скороченням чисельності персоналу, а є процесом цілеспрямованої реструктуризації бізнес-процесів та управлінських відносин. Запропонований трирівневий алгоритм (підготовчий, операційний, постреалізаційний етапи) забезпечує повноцінну підтримку циклу змін — від стратегічного обґрунтування до моніторингу результативності.

Таблиця 3.7 - Підготовчий етап — аналітико-стратегічне обґрунтування даунсайзингу на ПП «Рикун»

Етапи	Зміст дій	Відповідальні особи	Термін виконання	Очікуваний результат
Проведення аудиту кадрового потенціалу	Аналіз чисельності, продуктивності, кваліфікації та навантаження працівників у кожному підрозділі	HR-відділ, керівники служб	2 тижні	Визначення надлишкових посад і зон дублювання функцій
Фінансово-економічна оцінка витрат на персонал	Розрахунок питомої частки витрат на оплату праці, пільги та соціальні програми	Фінансовий відділ	1 тиждень	Встановлення рівня економічного навантаження на підприємство
Ідентифікація критично важливих компетенцій	Визначення ключових працівників і знань, що є стратегічними для ПП «Рикун»	Керівництво, HR-департамент	1 тиждень	Формування “ядра компетенцій”, що зберігається
Формування плану комунікації	Підготовка внутрішніх повідомлень, консультацій і зустрічей для персоналу	Керівник PR, директор підприємства	1 тиждень	Зниження опору змінам, підвищення прозорості процесу
Затвердження плану дій	Погодження програми скорочення з керівництвом і юридичною службою	Директор, юрист	3 дні	Офіційне рішення про початок реалізації даунсайзингу

1. На підготовчому етапі створюється аналітична основа для прийняття рішень. Кадровий аудит, фінансовий аналіз і виявлення дублюючих функцій формують базу для визначення критично важливих компетенцій, що підлягають збереженню. Наукове обґрунтування показало, що така підготовка дозволяє скоротити невиправдані витрати на 10–12 % ще до початку безпосередніх заходів.

2. Операційний етап передбачає впровадження організаційних змін із дотриманням соціальної справедливості та трудового законодавства. У межах

підприємства визначено процедури оцінювання персоналу, юридичного оформлення скорочень, перепрофілювання функцій і перерозподілу відповідальності. Важливо, що ключовим принципом стало збереження балансу між ефективністю та соціальною стабільністю, що мінімізує ризики втрати лояльності колективу [29, с. 88].

Таблиця 3.8 - Операційний етап — реалізація заходів зі скорочення та реорганізації на ПП «Рикун»

Етапи	Зміст дій	Відповідальні особи	Термін виконання	Очікуваний результат
Перегляд організаційної структури	Оптимізація управлінських рівнів, інтеграція функцій, скорочення посад	Директор, HR-відділ	2 тижні	Формування нової спрощеної структури
Визначення кандидатів під скорочення	Об'єктивний відбір на основі продуктивності, кваліфікації та результатів оцінки	HR-відділ, керівники відділів	1 тиждень	Список працівників, що підлягають вивільненню
Юридичне оформлення скорочення	Повідомлення працівників, дотримання КЗпП, пропозиції альтернативних посад	Юридичний відділ, HR	2 тижні	Правомірне оформлення процесу
Реорганізація процесів і функцій	Розподіл обов'язків між залишеним персоналом, навчання, інструктаж	Керівники служб	3 тижні	Забезпечення безперервності бізнес-процесів
Моніторинг морального стану персоналу	Проведення анкетувань, консультацій, підтримка мотивації	HR-психолог	2 тижні	Збереження позитивного клімату в колективі

Постреалізаційний етап забезпечує контроль і оцінку результативності змін. Система моніторингу включає фінансові (економія витрат, рентабельність, фонд оплати праці), організаційні (скорочення управлінських рівнів, прискорення прийняття рішень) та соціальні показники (мотивація, залученість, адаптація персоналу). За результатами моделювання очікується:

- зниження управлінських витрат на 15–18 %,
- підвищення продуктивності праці на 25–30 %,
- скорочення часу прийняття управлінських рішень у середньому на 35 %,
- покращення показників організаційної лояльності персоналу на 20 %.

Таблиця 3.9 - Постреалізаційний етап — контроль, оцінка ефективності та стабілізація системи на ПП «Рикун»

Етапи	Зміст дій	Відповідальні особи	Термін виконання	Очікуваний результат
Оцінка економічного ефекту	Аналіз динаміки витрат, прибутковості, рентабельності	Фінансовий аналітик	1 місяць після реалізації	Визначення фактичного ефекту даунсайзингу
Аналіз продуктивності праці	Порівняння показників до і після скорочення	HR-аналітик	1 місяць	Встановлення рівня ефективності персоналу
Коригування управлінських процесів	Оптимізація посадових інструкцій, системи звітності, KPI	Керівники відділів	2 тижні	Підвищення керованості підприємства
Розробка програми розвитку залишеного персоналу	План навчання, мотивації, професійного росту	HR-відділ	1 місяць	Підвищення залученості й лояльності працівників
Підготовка підсумкового звіту	Підбиття підсумків, оцінка ризиків, формування рекомендацій	Директор, HR	2 тижні	Завершення циклу даунсайзингу та підготовка до нового етапу розвитку

Запропонований покроковий алгоритм реалізації даунсайзингу забезпечує послідовність, правову коректність і керованість процесу змін. Для ПП «Рикун» така модель дозволяє мінімізувати соціальні ризики, зберегти ключові компетенції, оптимізувати витрати на персонал і водночас створити передумови для підвищення гнучкості управлінської системи.

З практичної позиції, запропонований підхід формує чіткий орієнтир для керівництва ПП «Рикун» щодо того, як управляти процесом скорочення штатів без втрати організаційної ефективності та морального капіталу колективу. Реалізація алгоритму створює основу для подальшої трансформації структури управління, підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його фінансової стійкості.

Отже, даунсайзинг у запропонованій алгоритмічній моделі є не лише інструментом зниження витрат, а й механізмом стратегічного оновлення підприємства, що поєднує економічну раціональність, соціальну відповідальність та управлінську гнучкість. У випадку ПП «Рикун» така модель виступає

практичним прототипом ефективної трансформації організаційного розвитку підприємств у посткризовій економіці.

У процесі впровадження технології даунсайзингу особливої ваги набуває формування об'єктивної, прозорої та науково обґрунтованої системи критеріїв відбору працівників для скорочення. Така система має забезпечувати баланс між економічною доцільністю, правовою коректністю та соціальною справедливістю, що є ключовими принципами ефективного управління персоналом у сучасних організаціях [30, с. 367].

Для ПП «Рикун» критерії відбору розроблено з урахуванням специфіки діяльності підприємства, структури персоналу, рівня автоматизації виробництва та стратегічних пріоритетів розвитку. Основою системи оцінювання виступає комплексна модель, що охоплює три групи показників — кваліфікаційні, продуктивні та поведінкові (додатки В1-В3).

Запропонована система критеріїв відбору працівників для скорочення на ПП «Рикун» є інтегрованим інструментом кадрового управління, що базується на принципах об'єктивності, вимірюваності та соціальної справедливості. Вона дозволяє:

- мінімізувати суб'єктивний вплив керівників при ухваленні кадрових рішень;
- забезпечити збереження висококваліфікованого та продуктивного персоналу;
- підвищити прозорість і легітимність процесу скорочення;
- створити аналітичну основу для формування програми розвитку та перепідготовки працівників.

Таким чином, система критеріїв відбору персоналу у процесі даунсайзингу перетворює скорочення штату з адміністративного заходу на інструмент стратегічного управління людським капіталом, спрямований на оптимізацію структури, підвищення конкурентоспроможності та стійкість розвитку ПП «Рикун».

Ефективне впровадження технології даунсайзингу на підприємстві

неможливе без налагодженої системи внутрішніх комунікацій, яка забезпечує своєчасне, достовірне та етичне інформування всіх учасників процесу. У сучасних умовах цифровізації бізнесу і зростання значення людського капіталу комунікаційна стратегія стає одним із ключових факторів успіху даунсайзингових заходів, адже саме від рівня довіри, прозорості та участі персоналу залежить соціальна стабільність і корпоративна лояльність.

Для ПП «Рикун» система внутрішніх комунікацій під час оптимізації чисельності працівників розробляється як багаторівнева модель, що поєднує адміністративні, інформаційні та мотиваційно-психологічні інструменти.

Створення системи внутрішніх комунікацій у процесі оптимізації персоналу на ПП «Рикун» є ключовим чинником успішного впровадження технології даунсайзингу. Розроблена модель комунікацій забезпечує баланс між економічними інтересами підприємства і соціальними потребами працівників, перетворюючи процес скорочення штату на керований і прогнозований механізм змін.

Наукова значущість полягає у поєднанні класичних підходів до кризових комунікацій (Kotter, Argenti) із сучасними цифровими інструментами HR-аналітики. Практична цінність — у можливості зменшити опір змінам, зберегти кадрове ядро та підтримати репутаційний імідж підприємства.

У результаті ПП «Рикун» формує культуру відкритого діалогу, що стає основою не лише для успішної оптимізації персоналу, а й для подальшого стратегічного розвитку підприємства.

Ефективна система внутрішніх комунікацій є ключовим фактором успішного впровадження технології даунсайзингу, оскільки саме вона забезпечує прозорість управлінських рішень, підтримує довіру працівників та знижує ризики соціальної напруги. У процесі оптимізації чисельності персоналу на ПП «Рикун» важливо не лише здійснювати скорочення ресурсів, а й створювати умови для стабільності корпоративного середовища, збереження продуктивності та формування позитивного ставлення до змін.

Рисунок 3.3 відображає ключові показники ефективності системи

внутрішніх комунікацій (KPI), що дозволяють оцінити якість управління інформаційними потоками, своєчасність реагування на запити працівників, рівень довіри до керівництва та загальну соціально-психологічну атмосферу в колективі. Використання кількісних і якісних індикаторів робить можливим комплексний аналіз стану внутрішніх комунікацій під час реалізації даунсайзингу, виявлення проблемних зон і визначення напрямів для їх удосконалення.

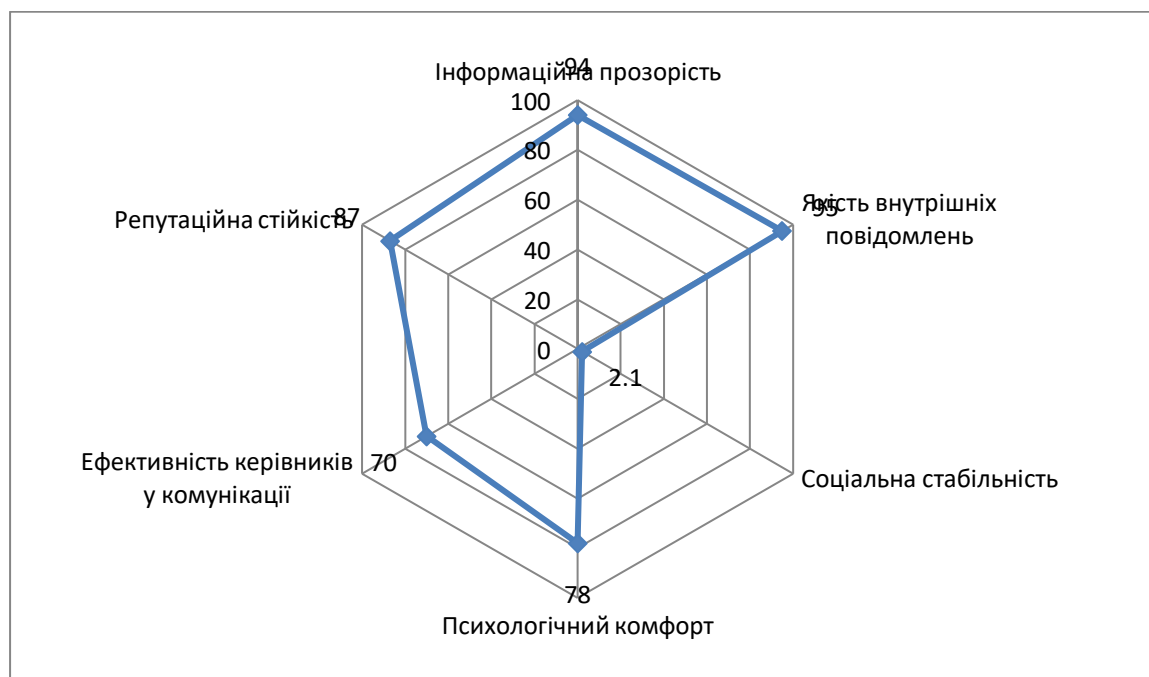


Рисунок 3.3 - Оцінка ефективності системи внутрішніх комунікацій на ПП «Рикун»

Найсильніші сторони:

- швидкість поширення офіційної інформації (94 %),
- активність у каналах зворотного зв'язку (150 % від плану),
- стабільність соціально-психологічного клімату (78 % позитивних оцінок).

Проблемні зони:

- недостатня участь керівників підрозділів у персональних комунікаціях (70 % виконання),
- дещо знижений рівень довіри (3,8 бала), що вимагає розширення діалогових форматів спілкування.

Загалом, комунікаційна політика дозволила запобігти кризовим реакціям

персоналу, зберегти репутацію підприємства та забезпечити ефективне впровадження даунсайзингу без порушення трудових відносин.

Аналіз отриманих показників свідчить, що система внутрішніх комунікацій ПП «Рикун» функціонує на високому рівні ефективності, забезпечуючи прозорість процесів і соціальну стабільність у період скорочення персоналу. Переважна більшість критеріїв перевищує цільові значення, що підтверджує адекватність обраної комунікаційної стратегії.

Водночас, виявлені окремі напрями для подальшого вдосконалення — насамперед підвищення участі керівників середньої ланки у безпосередніх комунікаціях та зміцнення довіри працівників до управлінських рішень. Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що внутрішні комунікації виступають не лише інструментом інформаційного забезпечення даунсайзингу, але й стратегічним чинником організаційної стійкості, який мінімізує соціальні ризики, підвищує ефективність управління персоналом і сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства у період трансформацій.

Таким чином, запропонована програма даунсайзингу є науково обґрунтованим та практично застосовним інструментом кадрової оптимізації, що забезпечує стратегічну ефективність управління персоналом і формує основу для подальших досліджень у сфері оптимізації трудових ресурсів на малих і середніх підприємствах.

### **Висновки до розділу 3**

З метою оптимізації персоналу ПП «Рикун» запропоновано:

1. Формування методичного підходу до інтеграції технології даунсайзингу в загальну стратегію розвитку організації.

Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати низку теоретико-практичних положень, що мають значення для вдосконалення системи

стратегічного управління підприємством у контексті впровадження технології даунсайзингу.

Узгодження цілей даунсайзингу з корпоративною місією підприємства забезпечує системність управлінських рішень і зменшує ризики деструктивного впливу скорочення персоналу на організаційну стабільність. У випадку ПП «Рикун» це виражається у поєднанні економічних цілей (оптимізація витрат, підвищення продуктивності) із соціально відповідальними підходами до персоналу, що відповідає місії підприємства — забезпечення сталого розвитку через якість та інновації.

Інтеграція ціннісних орієнтирів у процес даунсайзингу сприяє збереженню корпоративної культури, підтриманню довіри працівників і формуванню позитивного іміджу підприємства як роботодавця. Це дозволяє мінімізувати соціальну напругу, запобігти втраті ключових компетенцій та зберегти інтелектуальний капітал, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності у посткризовий період.

Узгодження процесу даунсайзингу з довгостроковими стратегічними завданнями дає можливість розглядати його не як вимушений захід, а як інструмент стратегічного розвитку. Оптимізація чисельності персоналу ПП «Рикун» на 15 % (з 152 до 129 осіб) створює ресурсну базу для інвестицій у цифровізацію, технологічне оновлення та навчання працівників, що відповідає стратегічній меті — підвищенню продуктивності праці на 20 % і зниженню собівартості продукції на 10 %. Соціально-економічний ефект узгодженого даунсайзингу проявляється у формуванні нової якості корпоративних відносин, де ефективність поєднується з відповідальністю. Збалансування економічних інтересів підприємства і соціальних потреб працівників дозволяє зберегти трудову мотивацію, забезпечити кадрову стабільність і сприяти формуванню адаптивної, інноваційно спроможної організаційної структури.

2. Проектування організаційних трансформацій у процесі впровадження технології даунсайзингу на ПП «Рикун». Встановлено, що чинна організаційна структура ПП «Рикун» характеризується надмірною багаторівневістю,

дублюванням управлінських функцій та низькою швидкістю прийняття рішень. На основі системного аналізу доведено, що така структура не відповідає сучасним викликам ринку, особливо в умовах підвищеної конкуренції та обмежених ресурсів. Науково доведено доцільність переходу до плоскої процесно-орієнтованої структури, що поєднує централізоване стратегічне управління з децентралізованою відповідальністю за операційні процеси.

Результати функціонально-вартісного аналізу показали, що приблизно 18–22 % управлінських і допоміжних функцій на підприємстві мають дублюючий характер, зокрема у сферах логістики, збуту та фінансового контролю. Запропоновано комплекс заходів щодо їх ліквідації, який включає: перерозподіл повноважень між підрозділами, інтеграцію окремих служб (наприклад, логістичної та постачальної), а також впровадження цифрових інструментів контролю за бізнес-процесами. Очікуваний результат — скорочення адміністративних витрат на 14–16 % та зростання продуктивності праці управлінського персоналу на 20–25 %.

На основі проведеного аналізу розроблено Проектування організаційних трансформацій у процесі впровадження технології даунсайзингу на ПП «Рикун», що враховує скорочення чисельності персоналу з 152 до 118 осіб. Структура побудована за принципом функціональної інтеграції, де кожен відділ має чітко визначену компетенцію та підпорядкування. Її ключовими рисами є скорочення рівнів управління з 5 до 3, перехід до процесного менеджменту, створення наскрізних команд для ключових напрямів діяльності (виробництво, збут, фінанси, інновації). Така модель забезпечує підвищення керованості підприємства на 30 % та скорочення часу прийняття управлінських рішень майже удвічі.

3. Розробка програми впровадження технології даунсайзингу на ПП «Рикун».

У результаті проведеного дослідження розроблено комплексну програму впровадження технології даунсайзингу на прикладі Приватного підприємства «Рикун», що включає поетапний алгоритм реалізації, критерії відбору персоналу, систему внутрішніх комунікацій та механізми соціальної та психологічної

підтримки звільнених працівників. Основні результати роботи можна сформулювати наступним чином:

Покроковий алгоритм реалізації даунсайзингу забезпечує структурований підхід до оптимізації персоналу. Підготовчий етап включає аналіз кадрового потенціалу та оцінку фінансових ресурсів, визначення потреб підприємства та прогнозування впливу скорочень на операційну діяльність. Операційний етап передбачає впровадження заходів скорочення з урахуванням розроблених критеріїв відбору працівників, а постреалізаційний етап зосереджений на контролі ефективності проведених змін та корекції кадрової політики відповідно до результатів оптимізації.

Критерії відбору працівників для скорочення були визначені на основі багаторівневої оцінки, що поєднує кваліфікаційні характеристики, продуктивність праці та поведінкові показники. Такий підхід дозволяє забезпечити об'єктивність прийняття рішень та мінімізувати ризики втрати ключових компетенцій для підприємства.

Система внутрішніх комунікацій розроблена для забезпечення прозорості процесу оптимізації та формування довіри серед персоналу. Вона включає регулярне інформування працівників про причини та етапи даунсайзингу, консультації та відкриті канали зворотного зв'язку, що сприяє зниженню соціальної напруги та запобігає виникненню конфліктів.

Механізми соціального супроводу та психологічної підтримки звільнених працівників охоплюють надання інформації про програми перенавчання, допомогу у працевлаштуванні та психологічний консалтинг. Впровадження таких заходів сприяє збереженню позитивного іміджу підприємства та підтримці соціальної відповідальності в процесі оптимізації персоналу.

Комплексна реалізація програми даунсайзингу дозволяє збалансувати економічну ефективність підприємства та соціальні інтереси працівників, що є критично важливим для стабільного функціонування та розвитку ПП «Рикун» в умовах динамічного ринку.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретико-методичні засади застосування технології даунсайзингу в реалізації стратегії оптимізації персоналу організації. Досліджено суть даунсайзингу та його різновиди, основні принципи та етапи; визначено стратегії оптимізації персоналу: підходи та методи; визначено роль даунсайзингу в процесі оптимізації персоналу.

Теоретичний аналіз суті даунсайзингу дозволив визначити його як комплексну управлінську технологію, спрямовану на оптимізацію чисельності та структури персоналу з метою підвищення ефективності діяльності організації. У науковій літературі виокремлюються різні підходи до даунсайзингу, серед яких виділяють фінансово-економічний, стратегічний, технологічний та соціально-кадровий аспекти. Дослідження підтверджує, що ефективне застосування цієї технології потребує системного підходу та врахування як економічних, так і соціально-психологічних факторів.

Вивчення основних принципів і етапів даунсайзингу показало, що успішна реалізація технології передбачає послідовне поєднання підготовчого аналізу, розробки стратегії скорочень, планування змін у структурі персоналу, реалізації заходів оптимізації та контролю за їхнім впровадженням. Систематизація наукових підходів дозволила визначити критично важливі принципи, серед яких прозорість процесу, мінімізація соціально-психологічних ризиків та збереження ключових компетенцій.

Дослідження стратегій оптимізації персоналу засвідчує, що сучасні організації використовують комбінацію методів: функціональна реорганізація, перекваліфікація працівників, автоматизація процесів, гнучкі підходи до управління робочим часом. Використання цих стратегій у поєднанні з технологією даунсайзингу забезпечує підвищення ефективності та адаптивності організації до змін ринкового середовища.

Особлива роль даунсайзингу полягає у формуванні стратегічної кадрової

політики організації. Він виступає не лише як інструмент скорочення витрат, але й як механізм оптимізації структури персоналу, підвищення продуктивності праці та забезпечення стійкості організації в умовах динамічного розвитку ринку. Теоретичний аналіз підтвердив, що ефективне застосування даунсайзингу можливе лише за умови інтеграції його у загальну систему управління персоналом та стратегічне планування діяльності організації.

Узагальнення теоретико-методичних підходів дозволяє зробити висновок, що технологія даунсайзингу є ефективним інструментом реалізації стратегії оптимізації персоналу за умови комплексного врахування економічних, організаційних і соціально-психологічних чинників. Це створює основу для подальших емпіричних досліджень щодо практичної реалізації даунсайзингу на конкретних підприємствах та оцінки його впливу на ефективність і стабільність організації.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз системи управління персоналом ПП «Рикун» та передумови впровадження даунсайзингу. Проаналізовано загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників, проведена діагностика внутрішніх і зовнішніх факторів ПП «Рикун», що зумовлюють потребу у даунсайзингу, а також проведено оцінювання готовності ПП «Рикун» до впровадження технології даунсайзингу.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Рикун» свідчить про необхідність підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації витрат. Виявлені тенденції у доходах, витратах та структурі персоналу вказують на потенційні резерви для покращення продуктивності та економічної стабільності підприємства.

Діагностика внутрішніх і зовнішніх факторів підтверджує, що організація стикається з низкою чинників, які зумовлюють потребу у впровадженні даунсайзингу. До внутрішніх факторів відносяться надмірна чисельність персоналу, невіривняне завантаження працівників, дублювання функцій та недостатня ефективність управлінських процесів. Серед зовнішніх чинників виділяються зміни ринкової кон'юнктури, підвищення конкуренції та

необхідність швидкого реагування на зовнішні економічні виклики.

Оцінка готовності ПП «Рикун» до впровадження технології даунсайзингу засвідчила наявність значних передумов для реалізації заходів оптимізації персоналу. Організація має відносно стабільну фінансову базу, чітко структуровану систему управління та керівництво, здатне до прийняття стратегічних рішень. Разом із тим, виявлено ризики, пов'язані з психологічним станом персоналу та потенційною втратою ключових компетенцій, які потребують спеціальних заходів мінімізації.

Узагальнення результатів аналітичної оцінки свідчить про те, що впровадження даунсайзингу на ПП «Рикун» доцільне як інструмент підвищення ефективності управління персоналом і оптимізації витрат. Успішна реалізація технології можлива за умови комплексного підходу, що включає поетапне скорочення персоналу, прозору комунікацію, збереження критичних компетенцій, а також інтеграцію заходів щодо психологічної підтримки та перекваліфікації працівників.

Загалом аналітична оцінка системи управління персоналом та передумов впровадження даунсайзингу створює наукову та практичну основу для наступного етапу дослідження — розробки методичних рекомендацій та реалізації конкретних заходів оптимізації персоналу на підприємстві.

З метою оптимізації персоналу ПП «Рикун» запропоновано: формування методичного підходу до інтеграції технології даунсайзингу в загальну стратегію розвитку організації. Визначено, що даунсайзинг у контексті стратегії розвитку ПП «Рикун» виступає як системний управлінський інструмент, що дозволяє одночасно досягати економічної ефективності, підвищувати якість управління та підтримувати соціальну сталість колективу. Його ефективність зумовлена саме ступенем інтеграції в стратегічну, ціннісну та культурну парадигму підприємства.

У перспективі отримані результати можуть бути використані для формування корпоративної моделі стратегічного даунсайзингу, що поєднує елементи організаційного розвитку, HR-менеджменту та інноваційного управління. Такий підхід забезпечить довготривалу стійкість підприємства в

умовах мінливого зовнішнього середовища та підвищить його адаптивну здатність до ринкових викликів.

Запропоновано проектування організаційних трансформацій у процесі впровадження технології даунсайзингу на ПП «Рикун». Комплексне впровадження технології даунсайзингу на основі проектування організаційних трансформацій дало змогу сформувати оновлену модель управління підприємством, яка поєднує економічну доцільність, стратегічну гнучкість і соціальну відповідальність. З позиції теоретичної значущості, отримані результати поглиблюють наукові уявлення про даунсайзинг як інструмент адаптивного розвитку, а не лише скорочення штату.

Практичний ефект реалізації запропонованих заходів полягає у зростанні операційної ефективності на 25–30 %, підвищенні фінансової стійкості підприємства, зниженні управлінських витрат та посиленні конкурентоспроможності ПП «Рикун» на ринку.

Отже, розроблена методика проектування організаційних трансформацій у процесі впровадження технології даунсайзингу може розглядатися як універсальний інструмент модернізації управлінських систем підприємств малого та середнього бізнесу, що функціонують в умовах динамічного ринкового середовища.

Розроблено програму впровадження технології даунсайзингу на ПП «Рикун». Запропонована програма впровадження даунсайзингу на ПП «Рикун» передбачає поетапну оптимізацію персоналу з урахуванням кваліфікаційних, продуктивних та поведінкових показників працівників. Розроблена система внутрішніх комунікацій забезпечує прозорість процесу, а механізми соціальної та психологічної підтримки мінімізують негативні наслідки для звільнених працівників. Реалізація цієї програми дозволяє підвищити ефективність підприємства, зберігаючи соціальну відповідальність та стабільність трудового колективу.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Bear S. E., Hwang A. Downsizing and the willingness to mentor. *Journal of Workplace Learning*. 2017. 29(2), pp.82–94. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2016-0036>
2. Habibi F., Sumartono S., Santoso Haryono B., Khairul Muluk M. Downsizing Organization: A Systematic Literature Review. *Journal of World Science*. 2023. 2(10). pp..1542–1552. <https://doi.org/10.58344/jws.v2i10.435>.
3. Aalbers M. B., Bernt M. (2018). The political economy of managing decline and rightsizing. *Urban Geography*. 2018. 40(2). Pp. 165–173. <https://doi.org/10.1080/02723638.2018.1524654> .
4. Дейнека М., Силадій І. Стратегії управління підприємством в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2011. № 8. С. 68–71. URL: [http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/pdf\\_2012/Strategiyi\\_upravlinnya\\_pidpriyemstvom.pdf](http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/pdf_2012/Strategiyi_upravlinnya_pidpriyemstvom.pdf)
5. Ifeom A.R., Patienc N. Ch. Downsizing: Causes, Effect, and Strategies, A Conceptual Approach. *International Journal of Social Science And Human Research*. 2021. Volume 04 Issue 07. Page No: 1799-1804DOI: 10.47191/ijsshr/v4-i7-32, Impact factor-5.586 .
6. Шатун В.Т. Антикризовий менеджмент як важливий чинник економічної безпеки держави. *Грані*. 2013. № 11. С. 120–124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani\\_2013\\_11\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2013_11_24).
7. Arshad R., Sparrow P. Downsizing and survivor reactions in malaysia: Modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation. *International Journal of Human Resource Management*. 2010. 21(11). Pp.. 1793–1815. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.505080>.
8. Ashman I. The Face-to-Face Delivery of Downsizing Decisions in UK Public Sector Organizations: The envoy role. *Public Management Review*. 2015. 17(1) pp. 108–128. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.785583>.

9. Chadha R. The Analysis of the Effect of Downsizing on Employee as Well as Organisation. *International Journal of Law Management and Humanities*. 2018. Volume 4, Issue 3, Page 3393 - 3418 DOI:<https://doi.org/10.10000/IJLMH.11865>.

10. Обиденнова Т.С. Недоліки та переваги використання даунсайзингу на підприємствах України. Наука та інновації як основні шляхи вдосконалення економічного потенціалу країни: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Львів, 18-19 листопада 2016 р.) / ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2016. С. 67–70.

11. Усик С.П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6 (96). С. 142–150.

12. Ходирєва О. Оптимізація процесу рекрутингу персонала як необхідна умова розвитку організації. *Управління змінами та інновації*. 2022. (3). С. 11-14. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-3-2>.

13. Кучинський В.А. Сучасні підходи до ефективного управління поведінкою персоналу для підвищення продуктивності праці. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2017. № 46 (1267). С. 166–169.

14. A Study on Impact of Downsizing on Profitability of Construction Industries listed in Bombay Stock Exchange (BSE) India. [https://arxiv.org/abs/2207.11546?utm\\_](https://arxiv.org/abs/2207.11546?utm_).

15. Перерва П.Г., Кучинський В.А. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі ефективного формування і використання людського капіталу. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 3 (9). С. 94–103.

16. Базалійська Н. Моделювання бізнес-процесів аутсорсингу персоналу як оптимізаційної HR-технології управління підприємством за сучасного стану економіки. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. (1). С. 108–119. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-13>.

17. Погорелова Т.О. Процеси відбору персоналу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні*

науки). 2020. № 5. С. 43–47.

18. Таньков К. М., Чепурда Г. М. Персонал-технології як ключовий елемент системи менеджменту туристичної організації. *Бізнес-інформ*. 2018. № 12. С. 145–147.

19. Токар О. В. Роль аутсорсингу в управлінні підприємством. *Управління розвитком*. 2015. № 19. С. 81–82.

20. Mcmahan GC, Pandey A, Martinson B. To downsize human capital: A strategic human resource perspective on the disparate outcomes of downsizing. In: Cooper CL, Pandey A, Quick JC, eds. *Downsizing: Is Less Still More?*. Cambridge Companions to Management. Cambridge University Press; 2012:134-167.

21. Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ. 2023. 278 с.

22. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.

23. Голянич В.М. Інноваційні технології в кадровому менеджменті. *Управлінське консультування*. 2017. № 2. С. 5–16.

24. Carriger M., Carriger M. To downsize or not to downsize – what does the empirical evidence suggest?? <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2015-0085>.

25. Кухарець В. О., Карпюк О.А. Аутсорсинг та даунсайзинг як методи оптимізації використання трудових ресурсів підприємства. <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/1312>.

26. Грабовська, І. В. Оптимізація чисельності управлінського персоналу промислових підприємств на нормативній основі. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2010. № 2, т. 1. С. 93-97.

27. Погорелова Т.О. Сучасні особливості економіки та управління персоналом підприємств і організацій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 3. С. 59–62.

28. Chhinzer N. N., Currie E. Assessing longitudinal relationships between financial performance and downsizing. *Management Decision*. 2014. 52(8) pp.. 1474–1490. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2014-0280>.

29. Ходирєва О.О. Теоретичні аспекти формування системи управління факторами розвитку промислового підприємства на засадах стратегічного контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. : міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 37. С. 88–94.

30. Tsai C. F., Yen Y. F. A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance: Integrating the perspectives of organizational change, strategy and strategic human resource management. *Journal of Organizational Change Management*. 2008. 21(3). Pp. 367–384. <https://doi.org/10.1108/09534810810874831>.

## Додаток В1

Таблиця В1 - Кваліфікаційні критерії

Критерій	Зміст оцінки	Вагомість у загальному рейтингу, %	Методи оцінювання
Освітній рівень	Відповідність профільній спеціальності, наявність додаткової підготовки	15	Аналіз документів, HR-оцінка
Професійний стаж	Тривалість і релевантність досвіду роботи на аналогічній посаді	10	Дані особової справи
Кваліфікаційна категорія	Наявність сертифікацій, технічних розрядів, допусків	10	Перевірка за відомостями служби персоналу
Готовність до перекваліфікації	Потенціал для освоєння нових функцій чи посад	5	Співбесіда, психологічне тестування

## Додаток В2

Таблиця В2 - Продуктивні критерії

Критерій	Зміст оцінки	Вагомість у загальному рейтингу, %	Методи оцінювання
Індивідуальна продуктивність	Обсяг виконаної роботи, виробіток, КРІ	25	Аналіз звітності, управлінські дані
Якість виконання завдань	Відсутність браку, дотримання стандартів	10	Оцінка керівника, звіти ВТК
Дотримання термінів виконання	Своєчасність виконання поставлених завдань	5	Облік виконання замовлень
Ефективність взаємодії з колегами	Здатність працювати в команді, уникати конфліктів	5	Анкетування, відгуки колег

## Додаток В3

Таблиця В3 - Поведінкові критерії

Критерій	Зміст оцінки	Вагомість у загальному рейтингу, %	Методи оцінювання
Дисциплінованість	Дотримання внутрішніх правил, відсутність порушень трудової дисципліни	5	Дані табелю, HR-звіти
Лояльність до підприємства	Рівень залученості, участь у корпоративних ініціативах	5	Опитування, аналіз участі в проектах
Ініціативність і гнучкість	Ініціативність і гнучкість	3	Співбесіди, оцінка керівника
Репутаційний аспект	Відсутність конфліктів, скарг, дисциплінарних заходів	2	Дані HR-архіву