**КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА**

**Факультет** **економіки та управління**

**Кафедра управління**

### До захисту допустити

**Завідувач кафедри**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

підпис дата

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ БАКАЛАВРСЬКИЙ ПРОЄКТ**

на тему: **Формування організаційної структури управління персоналом**

Бурдейної Альони Ігорівни

Студентки групи Мб-1-19 4.0д

Галузь знань:

07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Науковий керівник:

к. е. н., доцент, доцент кафедри управління

Акіліна Олена Володимирівна

*Дата захисту*

*Оцінка*

**Київ 2023**

**АНОТАЦІЯ**

Бурдейна А. І. «Формування організаційної структури управління персоналом». Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри управління Акіліна О. В.

Кваліфікаційний бакалаврський проєкт містить 47 сторінок, 2 розділи, 3 таблиці, 3 ілюстрації, 30 джерел в переліку.

Робота присвячена дослідженню проблем формування організаційної структури управління персоналом. У даній роботі розглядаються різні типи організаційних структур та їх особливості, а також шляхи побудови ефективної структури управління персоналом для досягнення успіху організації.

Для проведення дослідження було використано методи аналізу наукової літератури, синтез, узагальнення, анкетування. Результати дослідження показали, що ефективна організаційна структура управління персоналом має бути гнучкою та адаптивною до змін в організації.

***Ключові слова***: управління персоналом, організаційна структура, формування структури, ефективність, оптимізація.

**ANNOTATION**

Burdeina A. I. "Formation of the organizational structure of personnel management". The head of the work is Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Management Akilina O. V..

Qualification bachelor project contains 47 pages, 2 chapters, 3 tables, 3 illustrations, 30 sources in the list.

The work is devoted to the study of the process of formation of the organizational structure of personnel management. This work examines different types of organizational structure and their features, as well as the importance of building an effective personnel management structure for organizational success.

To conduct the research, the methods of scientific literature analysis, synthesis, generalization, and questionnaires were used. The results of the study showed that an effective organizational structure of personnel management should be flexible and adaptable to changes in the organization.

***Keywords***: personnel management, organizational structure, structure formation, efficiency, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП…………………………………………………………………….4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ..............6

* 1. Поняття та сутність організаційної структури управління персоналом, методика її формування……………..……………………………6
  2. Оцінка ефективності організаційної структури управління……14

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УКРАЇНСЬКОЇ МЕДІАГРУПИ «STARLIGHT MEDIA» ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ………………...………………………….23

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності .……….….23

2.2 Формування організаційної структури управління персоналом на прикладі телеканалу СТБ...………………………….…………………………..25

2.3 Аналіз ефективності організаційної структури управління персоналом «Starlight Media»...…………………………………………………30

2.4 Комплекс пропозицій щодо удосконалення організаційної структури управління персоналом……………...……………………………....33

ВИСНОВКИ………………………….…………………………...............40

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…………………………...........43

ДОДАТКИ………………………………………………………………....47

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** У сучасних умовах ефективне управління людськими ресурсами є одним з ключових елементів успішного функціонування будь-якої організації, незалежно від її галузі та виду діяльності. Організаційна структура управління персоналом визначається сукупністю механізмів, що забезпечують формування та розвиток персоналу на всіх рівнях організації.

Одним з найважливіших ресурсів будь-якої організації є її персонал. Ефективне управління людськими ресурсами є ключовим елементом успішної корпоративної стратегії. Організаційна структура управління персоналом визначає, які функції повинні виконуватися, які повинні бути розподілені обов'язки і яким чином працівники повинні взаємодіяти один з одним.

Сьогодні концепція управління людськими ресурсами змінюється, а роль персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективному управлінні організацією стає все більш важливою. Завданням управління персоналу є формування, утримання та розвиток персоналу організації, створення сприятливого клімату в колективі, забезпечення зміни кваліфікації, підбір працівників та їх адаптація до специфіки діяльності організації.

**Метою** кваліфікаційного бакалаврського проєкту є узагальнення теоретичних засад формування організаційної структури управління персоналом та розробка проєктних пропозицій щодо її вдосконалення в «Starlight Media».

**Об'єктом дослідження** є управління персоналом.

**Предметом дослідження** є формування організаційної структури управління персоналом.

Мета дослідження передбачає вирішення наступних **завдань:**

* охарактеризувати сутність організаційної структури управління персоналом, визначити принципи та методи її формування;
* розглянути організаційну структуру управління на прикладі телеканалу СТБ;
* провести аналіз ефективності організаційної структури управління персоналом у «Starlight Media»;
* розробити комплекс проєктних пропозицій щодо удосконалення організаційної структури управління персоналом «Starlight Media».

**Методи дослідження**, використані в даному дослідженні, включають аналіз, синтез, узагальнення та опитування тощо.

**Інформаційним забезпеченням дослідження** є наукові статті в електронних ресурсах, посібники з питань організаційної структури та формування менеджменту, а також звіти про діяльність «Starlight Media».

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

* 1. **Поняття та сутність організаційної структури управління персоналом, методика її формування**

**«**Організаційна структура системи управління персоналом являє собою сукупність взаємопов'язаних підрозділів і персоналу в системі управління персоналом, що відображає розподіл прав, повноважень, ролей та видів діяльності в управлінні персоналом та їх поєднання в межах підрозділів на різних рівнях управління, об'єднаних в єдине ціле» [1].

Організаційна структура персоналу характеризується розподілом відповідно до виконуваних функцій [2].

Основними теоретичними засадами організаційної структури управління персоналом є:

1) ***Функціональна підпорядкованість***. Ця засада означає, що кожен працівник повинен підпорядковуватись тільки одному керівнику, який відповідає за виконання певної функції.

2) ***Рівень ієрархії***. Ця засада означає, що організація повинна мати чітко визначену ієрархію. Тобто структуру, в якій кожен працівник має своє місце та рівень відповідальності.

3) ***Формальність та інформаційні потоки***. Ця засада означає, що кожен працівник повинен мати чітко визначені обов'язки та права, а також знати, до кого звертатися, щоб отримати необхідну інформацію.

4) ***Гнучкість та адаптивність***. Ця засада означає, що організаційна структура повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у зовнішньому середовищі та потреб організації.

Організаційна структура людських ресурсів відображає залучення персоналу до виробничого процесу [3].

Системи управління людськими ресурсами завжди повинні бути готовими до реорганізації та перерозподілу, щоб забезпечити ефективне використання праці і підвищити її продуктивність [4].

Організаційна структура може бути ***централізованою*** або ***децентралізованою***, в залежності від того, які рішення приймаються на різних рівнях управління.

В організації із ***централізованою*** структурою вся відповідальність та повноваження за виконання робіт зосереджені в конкретному підрозділі і стають привілеєм керівника цього підрозділу.Централізація в управлінні підкреслює закритий характер управління. Це той випадок, коли система управління будується зверху вниз з єдиного центру і дотримується суворих принципів одноманітності та відкритості [4].

«У компаніях, що мають ***децентралізовану*** організаційну структуру більшість рішень приймають працівники нижчого рівня, а не топ-менеджери» [5]. У цій структурі компанія поділена на незалежні підрозділи, які можуть діяти, приймати рішення й відповідати за свої результати самостійно.

Під час аналізу організаційних структур управління персоналом Чикуркова А.Д. виділяє традиційні та стратегічні структури управління (табл. 1.1) [6].

Таблиця 1.1

Характеристики організаційних структур управління персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| **Традиційні структури управління** | **Стратегічні структури управління** |
| * Функціональні, ієрархічні, централізовані, стабільні; * Щільний розподіл праці (за | * Гнучкі, децентралізовані, з універсальними ланками створеними «під мету»; |

Продовження табл. 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| * всіма ознаками), спеціалізація діяльності, закріплення обов’язків у стандартних організаційних документах; * Механізм контролю централізований із застосуванням всіх форм і методів. | * Принцип формування ланок: орієнтація на виявлення та розв’язання проблем управління людськими ресурсами; * ОСУП – це єдина команда, що створюється як адміністративними, так і соціально-психологічними |

Процес створення організаційно-інноваційної структури управління персоналом вимагає дотримання певних принципів (табл. 1.2) [7].

Таблиця 1.2

Принципи побудови організаційно-інноваційної структури управління персоналом підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| **Назва принципу** | **Характеристика принципу** |
| Гнучкість | Можливість швидкої реорганізації відповідно до змін середовищ як зовнішнього, так і внутрішнього |
| Централізація | Забезпечення допустимого рівня централізації функції з управління персоналом |
| Спеціалізація | Закріплення за кожним структурним підрозділом служби управління персоналом відповідних специфічних функцій |
| Єдність прав та відповідальності | Цілісність динамічної системи означає злагодженість дій усіх її елементів |
| Розмежування повноважень | Лінійні керівники забезпечують прийняття рішень щодо здійснення поточної діяльності підприємства, а функціональні – забезпечують підготовку та реалізацію рішень в окремих сферах діяльності |
| Економічність | Забезпечення якнайбільшої економії затраченого часу та сил на побудову та утримання ОСУ |

Система управління людськими ресурсами, що сформувалась в організаціях під впливом передових зарубіжних технологій та власного досвіду, сьогодні включає такі підсистеми:

- Аналіз та планування кадрових питань.

- Підбір та найм персоналу.

- Оцінка персоналу.

- Рівень знань, навичок, компетентності та особистої відповідальності.

- Організація навчання та розвитку персоналу.

- Тестування та ротація персоналу.

- Мотивація персоналу.

- Облік працівників організації.

- Організація трудових відносин в організації.

- Визначення умов праці.

- Соціальний розвиток та соціальне партнерство.

- Правова та інформаційна підтримка процесів управління персоналом [8].

Організаційна структура сучасних підприємств є абсолютно нестабільною, вона постійно змінюється відповідно до масштабу виробництва, виду діяльності та зовнішнього середовища. Тобто зміни потребують оптимізації організаційної структури [10].

Сучасна система управління персоналом має бути спрямована на заохочення постійного саморозвитку персоналу, щоб компанія могла йти в ногу із часом [11].

Організаційна структура системи управління персоналом є основою для організаційної структури. На практиці найпоширенішими структурами є елементарна, лінійна, функціональна та матрична структури [12].

**«Дворівнева та найпростіша структура *– елементарна*. Вона**створюється на малих за розміром підприємствах. Необхідність такої структури зумовлена потребою відокремити управління від виконання робіт, і підходить вона для підприємств, на яких співробітники виконують однакові дії» [13].

«***Лінійна*** організаційна структура – це система управління, в котрій кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику, а кожен підрозділ виконує повний спектр завдань, що пов’язані з його управлінням.

У ***функціональній*** організаційній структурі керівники спеціалізуються на певній функції управління, яку виконує відповідний фахівець» [14].

«***Матрична*** структура - одна з найпоширеніших структур у складних проєктно-орієнтованих організаціях. Її характерною особливістю є те, що вона відхиляється від традиційного припущення, а саме - те що формальна організаційна структура повинна бути постійною та незмінною системою» [15].

Методика формування організаційної структури персоналом полягає у визначенні оптимального розподілу завдань та обов'язків між працівниками для того, щоб компанія мала змогу досягти поставлених цілей і завдань.

Основні етапи методики:

1. ***Аналіз бізнес-процесів компанії***: визначення основних напрямків діяльності, основних завдань і функцій, які необхідно виконувати.
2. ***Визначення структури компанії***: розробка організаційної структури, включаючи департаменти, підрозділи, обов'язки, повноваження тощо.
3. ***Визначення кількості працівників***: визначення кількості працівників, необхідної для забезпечення ефективної роботи компанії.
4. ***Відбір працівників***: відбір працівників на посади відповідно до їх професійних навичок та досвіду.
5. ***Розподіл обов'язків***: розподіл обов'язків між працівниками для забезпечення ефективної роботи та досягнення поставлених цілей.
6. ***Оцінка результатів***: внесення необхідних змін у структуру та розподіл обов'язків з метою оцінки результатів діяльності та покращення ефективності роботи.

Ця методика дозволяє компанії оптимізувати свою структуру та ресурси для забезпечення ефективної діяльності і досягнення поставлених цілей.

Організаційна структура управління персоналом включає кілька ключових елементів, що взаємодіють між собою для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в організації.

Організаційна структура управління персоналом формується відповідно до потреб організації.

Перелік умов, що впливають на формування системи управління персоналом представлено на табл. 1.3 [16].

Таблиця 1.3

Умови, що впливають на формування системи управління персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Етапи** | **Зміст робіт на етапах формування системи управління персоналу** | **Перелік умов, обставин і факторів** |
| 1 | 1. Формування нової організаційної структури або вдосконалення діючої. 2. Розробка штатного розкладу. | Спеціалізація підприємства, масштаб та тип виробництва, форма власності, організаційно-правова структура ті ін. |
| 2 | 1. Набір персоналу згідно штатного розкладу, кількості і складності виконуваних функцій. 2. Розміщення персоналу за посадами та складністю робочих місць. | Соціально-демографічні, науково-технічні, правові (регулювання у сфері праці та соціальної безпеки), рівень організації виробництва та праці, соціальний захист, охорона праці, кадровий потенціал підприємства, його оцінка тощо. |
| 3 | 1. Розробка регламентуючих документів щодо функцій які виконуються персоналом за кожною посадою. 2. Розробка положень «Про оплату персоналу», «Про формування розподілу і використання прибутку», «Про планування діяльності підприємства». | Організаційна культура, клімат в колективі, оплата праці, фінанси підприємства, перспективи розвитку, ієрархія в прийнятті рішень тощо. |

Розробляючи організаційну структуру, необхідно дотримуватись таких основних вимог: адаптивність, перспективність, спеціалізація, узгодженість інтересів між усіма ланками управління, ефективність, простота, еластичність [17-18].

Важливим питанням при формуванні організаційних підрозділів є вибір ефективних способів розподілу повноважень і відповідальності в однорідних функціональних видах діяльності [19]. Д***елегування повноважень*** - передача компетенції щодо прийняття рішень з вищого рівня на нижчий.

Організаційна структура системи управління персоналом включає наступні елементи:

1. ***HR-менеджери***, що відповідальні за ключові аспекти роботи з персоналом, такі як розробка та впровадження кадрової політики, підбір та оцінка працівників, розвиток та навчання персоналу тощо.
2. ***Менеджер з персоналу***, відповідальний за управління відділом кадрів та його координацію з іншими структурними підрозділами компанії.
3. ***Керівники підрозділів***, що безпосередньо керують працівниками та відповідають за їх розвиток та ефективність роботи.
4. ***Фахівці з розвитку персоналу***, які займаються навчанням та розвитком співробітників, включаючи підготовку та проведення тренінгів, оцінку та планування кар'єрного розвитку.
5. ***Фахівці з підбору та рекрутингу***, які займаються підбором кандидатів на відповідні посади та реалізацію процесу відбору персоналу.
6. ***Експерти з оцінки персоналу***, які оцінюють компетентність та ефективність роботи співробітників.
7. ***Фахівці з оплати праці та обслуговування персоналу***, які відповідальні за нарахування заробітної плати, страхування, медичне страхування, відпустки, норми та правила роботи.

Відповідно до зазначених вище елементів існують основні підрозділи, які можуть бути включені до структури управління персоналом:

1. ***Відділ управління персоналом*** – є важливим елементом організаційної структури управління персоналом і відповідає за планування та реалізацію кадрової політики в організації.
2. ***Відділ планування кадрів*** – відповідає за планування потреб у людських ресурсах, розробку програм розвитку персоналу та планування навчання і підвищення кваліфікації співробітників.
3. ***Відділ підбору та рекрутингу*** – здійснює пошук та відбір кандидатів на вакантні посади в організації.
4. ***Відділ заробітної плати та соціального забезпечення*** – відповідає за розробку та впровадження політики заробітної плати, організацію соціального забезпечення та виплату заробітної плати, компенсацій.
5. ***Відділ управління трудовими відносинами*** – керує відносинами між працівниками та роботодавцем, вирішенням проблем трудового права та соціальних питань.
6. ***Відділ навчання та розвитку*** - це елемент організаційної структури управління персоналом, що відповідає за розробку та реалізацію програм навчання та розвитку для працівників організації. Відділ навчання та розвитку зазвичай тісно співпрацює з відділом управління персоналом.
7. ***Відділ планування та розвитку кар'єри*** – є елементом організаційної структури управління персоналом, що відповідає за розробку та реалізацію програм розвитку кар'єри для працівників організації. Відділ планування та розвитку кар'єри зазвичай працює тісно співпрацює з відділом навчання та розвитку.
8. ***Відділ мотивації та стимулювання персоналу*** – відповідає за розробку та впровадження систем мотивації та заохочення співробітників.
9. ***Відділ забезпечення та утримання персоналу*** – є елементом організаційної структури управління персоналом, що надає підтримку та послуги працівникам організації забезпечує надання підтримки та сервісів працівникам організації.

Відділи можуть бути організовані як окремі підрозділи або об’єднані в єдиний відділ управління персоналом. Кожна організація може включати в себе різні елементи організаційної структури управління залежно від її розміру та типу.

Однак, незалежно від того, які елементи включає організаційна структура управління персоналом, її основною метою є забезпечення ефективного та результативного управління персоналом в організації.

* 1. **Оцінка ефективності організаційної структури управління**

Доцільно вважати, що ефективність системи управління людськими ресурсами компанії є складовою її загальної ефективності [20].

Ефективність організаційної структури управління персоналом залежить від кількох факторів:

1. Компетентність та професійність керівника з питань управління персоналом.
2. Відповідність структури компанії розміру і типу бізнесу.
3. Здатність компанії адаптуватись до змін потреб, ринку та поведінки споживачів.
4. Наявність ефективних систем обміну інформацією між департаментами та командами.
5. Якість та кваліфікація персоналу.
6. Використання сучасних інформаційних технологій та інструментів для автоматизації та оптимізації процесів управління персоналом.

Ефективність управління персоналом значною мірою залежить від обраної організацією системи управління персоналом [21].

«Науковці визначають ефективність системи управління людськими ресурсами як залежність від оптимальної структури системи управління персоналом у зв'язку з чотирма можливими конкурентними позиціями компанії на ринку (домінуюча, сильна, помітна і слабка). Іншими словами, контроль ефективності полягає у визначенні результативності методів управління персоналом, тобто способів впливу на координацію діяльності команд та окремих працівників в операційних процесах компанії. Він визначає відповідність і досягнення стратегічних цілей, поставлених у сфері управління людськими ресурсами, ефективність кадрової політики, фактичних методів управління, результативність роботи кадрової служби та якість персоналу з необхідним рівнем кваліфікації та досвіду» [22].

«Завданням оцінки ефективності управління персоналом підприємства є визначення:

1. Його економічної ефективності (мається на увазі досягнення бізнес-цілей шляхом ефективного використання робочої сили).
2. Його соціальної ефективності (виражає виконання потреб й інтересів співробітників).
3. Його організаційної ефективності (вона оцінює цілісність і організаційну оформленість)» [23].

Оцінка ефективності організаційної структури управління полягає у з'ясуванні, того, наскільки ця структура відповідає потребам, цілям і завданням організації та наскільки вона забезпечує оптимальний рівень ефективності в управлінні організацією.

«Оцінка ефективності управління людськими ресурсами є систематичним та чітко формалізованим процесом, спрямованим на вимірювання витрат та вигод, що пов'язані з програмами діяльності управління людськими ресурсами, і співвіднесення результатів з бізнес-показниками, діяльності конкурентів та корпоративними цілями» [24].

До методів аналізу та оцінки організаційної структури управління належать: експертний спосіб, спосіб аналогії, спосіб структурування цілей і завдань, організаційне моделювання, структурні еволюційні порівняння.

***Експертний спосіб*** вимагає попереднього вивчення існуючої структури управління для виявлення її недоліків та специфічних особливостей. При використанні цього способу проводиться діагностичне дослідження системи управління, маючи на меті порівняння фактичних значень відповідних показників з нормативними показниками. Аналіз цих показників допомагає виявити недоліки в організаційних структурах управління та резерви для їх удосконалення.

***Спосіб аналогій*** передбачає використання організаційних структур й форм управління, що змогли себе виправдати в інших компаніях. Цей спосіб часто використовують в організаціях, що подібні, видом продукції/послуг, типом виробництва тощо. Спосіб аналогій полягає в розробці та застосуванні стандартних інструкцій, типових управлінських структур, критеріїв керованості, управлінських функцій та формул для визначення необхідної кількості менеджерів.

***Спосіб структуризації цілей і завдань*** використовується як основа для визначення типу, функції та структури діяльності в управлінських операціях, оскільки має на меті розглядати організацію як багатоцільову систему і структурувати організаційні цілі та проблеми відповідно до конкретних характеристик. Згрупувавши управлінську діяльність разом, вони утворюють структурну одиницю, яку потім можна спрямувати на досягнення конкретних виробничих та економічних цілей.

***Методи організаційного моделювання*** передбачають використання формальних показників системи управління й створення належних моделей.

Ефективний підхід базується на декомпозиції інформаційних процесів, пов'язаних із завданнями управління. При цьому визначається, де потрібні управлінські впливи, а також частота і послідовність впливів, склад і кількість інформації та технічних засобів, необхідних для їх досягнення. Характеристики функцій і процесів управління (спрямованість, періодичність, трудомісткість тощо) враховуються для визначення чисельності працівників, їх підпорядкованості при виконанні управлінських завдань і складу одиниць техніки управління. Організаційне моделювання також включає методи, які використовують параметричні залежності між суб'єктами та об'єктами управління.

***Спосіб структурних еволюційних порівнянь*** базується на наступних положеннях:

1. Потреба в оцінюванні при формуванні організаційної структури управління (з урахуванням удосконалень, змін, уточнень);
2. Необхідність комплексного застосування всіх способів при оцінюванні структур управління, включаючи експертну оцінку, порівняння й аналогії, структурування цілей та завдань;
3. Порівняльна модель організаційної структури будується на основі оцінки сумісності функцій, відповідальності та повноважень посадових осіб з виробничо-господарськими цілями підприємства, а також прогнозування (передбачення) зміни цілей, завдань і результатів виробничо-господарської діяльності;
4. Врахування при підготовці результатів оцінки організаційної структури внутрішнього і зовнішнього середовища організації та всіх факторів, що впливають на їх очікувані зміни.

Тому оцінка організаційних структур управління повинна ґрунтуватися на підході, що забезпечує комплексне використання методів і враховує різні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища в контексті розвитку.

Оцінка ефективності може проводитися на різних рівнях – від оцінки ефективності окремих підрозділів до оцінки ефективності всієї структури управління персоналом організації.

Загальну класифікацію можливих методів оцінки організаційних структур управління можна побачити на рис. 1.1.

Організаційного моделювання

Експертний

Аналогій

Структурних еволюційних порівнянь

Структуризація цілей та завдань

**Способи оцінювання організаційних структур управління**

Рис. 1.1 - Способи оцінювання організаційних структур управління

«Існує багато способів оцінити ефективність системи управління, але слід відзначити дві особливості:

1. Значна кількість методів спрямована на оцінку окремих складових системи управління. Наприклад, оцінюють потенціал менеджерів, ефективність управлінських структур, методів управління тощо. Таким чином, існуючі розробки можуть розкрити окремі аспекти ефективності системи управління, але не завжди вдається виявити комплексні характеристики ефективності;
2. Комплексні методи експертного оцінювання, зазвичай спрямовані на визначення загальної ефективності системи управління, не дають змоги виявити слабкі ланки, які потребують розвитку та вдосконалення з метою підвищення ефективності системи управління підприємством в цілому [25]».

Джерелами інформації для аналізу є організаційна структура управління компанією, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, кадровий склад, основні техніко-економічні показники діяльності, опитування співробітників, нормативно-довідкові дані, накази та розпорядження керівництва тощо.

Важливим критерієм оцінки ефективності організаційної структури управління є ступінь досягнення цілей компанії в рамках певних обмежень матеріальних, трудових і фінансових ресурсів і термінів. Використання наявних ресурсів характеризується такими показниками, як обсяги виробництва та реалізації продукції, використання основних фондів і трудових ресурсів, розмір прибутку та рентабельність виробництва. При цьому враховується ступінь завершеності та успішності управлінських операцій. Наприклад, відсутність в організаційній структурі управління підприємством відділів маркетингу, перспективного розвитку, зовнішніх зв'язків та економічного аналізу робить неможливим використання низки управлінських функцій і, відповідно, досягнення оптимальних результатів діяльності організації та забезпечення її конкурентоспроможності.

При аналізі використовуються такі показники, як тривалість управлінського циклу, трудомісткість управлінських завдань, структура трудомісткості загальних і спеціальних функцій управління, рівень автоматизації та комп'ютеризації. На основі використання показників, що характеризують структуру і склад прийняття управлінських рішень, особливо важливо оцінити відповідність структури управління завданням перспективного розвитку компанії.

Аналіз організаційної структури управління слід проводити в три етапи:

1. Визначити ступінь відповідності організаційної структури управління відповідно до її місії та цілей, враховуючи специфічні особливості організації.

2. Проаналізувати побудову організаційної структури управління.

3. Узагальнити інформацію та обґрунтовувати висновки.

Оцінка ефективності організаційної структури управління персоналом може включати такі етапи:

1. ***Аналіз організаційної структури***. Слід детально вивчити організаційну структуру управління персоналом, зокрема розподіл завдань між працівниками, рівень повноважень та відповідальності кожного працівника, наявність кадрового резерву для заміщення тих, хто звільняється з посади тощо.
2. ***Визначення ключових показників ефективності***. Це можуть бути як кількісні показники (рівень вакантних посад, тривалість пошуку нових працівників, кількість конфліктів у колективі), так і якісні (задоволеність персоналу роботою, досягнення запланованих цілей щодо набору, розвитку та утримання персоналу).
3. ***Збір даних та аналіз результатів***. Дані можна збирати шляхом опитування працівників, аналізу документів, особливо інформації про зайнятість, зміни в організаційній структурі та найму персоналу. Результати аналізу даних можуть допомогти визначити, які елементи організаційної структури є не ефективними і яких типових помилок слід уникати.
4. ***Розробка плану заходів***. На основі аналізу неефективних елементів організаційної структури управління персоналом можна розробити план дій, що включає конкретні кроки для підвищення ефективності. Прикладами можуть бути встановлення нових процедур найму та оцінки персоналу, забезпечення наявності додаткових ресурсів для підтримки персоналу, а також перерозподіл обов'язків між працівниками.
5. ***Впровадження плану та оцінка його ефективності***. Після реалізації плану дій, слід перевірити, чи допоміг він покращити ефективність організаційної структури. Це можна зробити за допомогою повторної оцінки ключових показників ефективності і їх порівняння з тими, що були на початку.

«Загалом у вітчизняній та зарубіжній літературі налічується близько п’ятсот показників для оцінки ефективності роботи кадрових служб. Їх класифікація наведена на рис.1.2» [26].

Рис. 1.2 - Класифікація показників ефективності служби управління персоналом.

Оцінка ефективності організаційної структури управління передбачає аналіз наступних показників:

1. ***Продуктивність***. Цей показник визначається швидкістю, з якою організація виконує певне завдання. Вимірюється він виробничою потужністю, витратами на одиницю продукції або послуг, обсягом продажів тощо.
2. ***Ефективність***. Якість завдань, які виконує організація, повинна відповідати інтересам і потребам клієнтів та забезпечувати очікувані результати. Оцінка ґрунтується на тому, наскільки ефективною є організаційна структура управління в досягненні певних цілей.
3. ***Гнучкість***. Організаційна структура повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до змін вимог ринку, потреб клієнтів, змін у законодавстві. Іншими словами, оцінюється, наскільки швидко організаційна структура управління може реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
4. ***Складність***. Організаційна структура повинна бути такою, щоб забезпечувати прозорість, безперешкодний потік інформації, необхідність взаємодії між різними підрозділами.
5. ***Культура організації***. Культура організації – це система цінностей, яка характеризує її стиль управління та компетентність менеджерів.
6. ***Розвиток***. Основними цілями організації є постійний розвиток та адаптація до змін. Тому організаційна структура повинна бути придатною для впровадження нових ідей, технологій та стратегій розвитку.

Оцінка ефективності організаційної структури управління персоналом може бути достатньо складною та залежити від ряду факторів. Деякі з цих факторів можуть включати:

1. ***Мету та задачі компанії***. Якщо метою компанії є швидке зростання і розвиток, гнучка структура з більшою автономією робочих груп може бути більш ефективною. Якщо метою є скорочення витрат або оптимізація бізнес-процесів, більш ефективною може бути складна структура з більш жорсткими процедурами та контролем.
2. ***Розмір компанії***. Більші компанії, швидше за все, матимуть більш складні та деталізовані структури, тоді як менші компанії, швидше за все, матимуть простіші структури.
3. ***Тип діяльності***. Організаційна структура може відрізнятися в залежності від типу діяльності компанії (виробництво, торгівля, послуги тощо).
4. ***Культура компанії***. Деякі компанії роблять акцент на індивідуальності та креативності, тоді як інші можуть зосереджуватися на суворих процедурах і контролі.

Підсумовуючи, вище написане можна зробити висновок, що ефективність організаційної структури управління персоналом можна оцінити за допомогою різних показників і методів. Основними показниками є ефективність діяльності, пов'язаної з людськими ресурсами, що оцінюється за темпами виконання планів з набору, навчання, оцінки та розвитку персоналу; задоволеність персоналу, що оцінюється за допомогою опитувань, досліджень та інтерв'ю з працівниками; а також ефективність вирішення проблем та управління конфліктами, що виникають з боку персоналу.

Ефективність організаційної структури управління людськими ресурсами можна також оцінити на основі бізнес-показників, таких як збільшення прибутку, зниження витрат на оплату праці, підвищення продуктивності та ефективності бізнес-процесів, покращення якості продукції та послуг.

**РОЗДІЛ 2**

**ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УКРАЇНСЬКОЇ МЕДІАГРУПИ «STARLIGHT MEDIA» ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ**

**2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності**

«Starlight Media» - українська медіа-компанія, заснована в 2009 році.

«Медіагрупою «Starlight Media» управляє міжнародна інвестиційно-консалтингова компанія EastOne LLC, створена українським бізнесменом Віктором Пінчуком. До медіагрупи входять телеканали СТБ, ICTV, "Новий канал", М1, М2 та QTV» [27].

Компанія є одним з найбільших інвесторів на українському телекомунікаційному ринку і своєю діяльністю сприяє розвитку інфраструктури телекомунікаційної галузі.

Організаційно-економічна концепція «Starlight Media» базується на трьох основних елементах: розробка медіа-контенту, видавництво та маркетинг. Ця концепція дозволяє компанії отримувати дохід від одних і тих же рекламних розміщень.

Основні напрямки діяльності компанії:

- Телебачення;

- Інтернет-проєкти;

- Виробництво контенту;

- Реклама;

- PR і маркетинг.

Структура «Starlight Media» складається з контентної та технологічної ділянок. Контент-дивізіон відповідає за виробництво, розвиток і маркетинг телевізійних та онлайн-програм, новин, фільмів і серіалів. Технологічний підрозділ забезпечує технічну підтримку роботи телеканалів, розробляє медіа-продукти, програмне забезпечення, відео- та аудіо-ресурси, а також розвиває власні медіа-технології.

«Starlight Media» прагне надавати глядачам якісний та цікавий контент, що відповідає сучасним тенденціям медіа індустрії. Компанія також бере активну участь у розвитку онлайн-видань та стрімінгового контенту.

Фінансова діяльність «Starlight Media» базується на доходах від реклами. Компанія активно підтримує прямі відносини з рекламними агентствами та рекламодавцями. Крім того, «Starlight Media» розвиває додаткові джерела доходу, продаючи права на контент за межами України та співпрацюючи з міжнародними медіа-компаніями.

«Starlight Media» прагне обслуговувати якомога ширшу аудиторію. Конкретною метою «Starlight Media» є створення та виробництво медіа-проектів як для телебачення, так і для інтернету. Для цього підрозділи компанії розташовані по всьому світу і працюють над кожним аспектом: від розробки концепції до написання сценарію, від зйомок до додавання ефектів, від монтажу до передачі на відповідну мову для перекладу.

«Starlight Media» - великий гравець на українському медіа-ринку, який активно підтримує розвиток телекомунікаційної та інтернет-індустрії України.

Холдинг націлений на створення інноваційних медіа-рішень та контенту, що відповідають сучасним запитам аудиторії. Компанія активно співпрацює з провідними світовими студіями для забезпечення якісного та різноманітного контенту на своїх каналах і платформах.

Завдяки професійному підходу й ефективному управлінню «Starlight Media» є стабільною та успішною компанією, що гарантує високу якість послуг та продуктів. Активно сприяючи розвитку української медіа-індустрії, компанія входить до числа найбільших медіа-гравців Європи.

Варто також відзначити, що «Starlight Media» активно взаємодіє з громадськістю та здійснює різноманітні благодійні проекти в рамках своєї соціальної відповідальності. Вона підтримує розвиток культури, освіти, спорту та інших сфер суспільного життя і сприяє позитивним змінам в українському суспільстві.

До того ж, «Starlight Media» активно використовує у своїй діяльності новітні технології та інструменти. Це забезпечує ефективну роботу компанії та високу якість її продуктів і послуг. Крім того, «Starlight Media» активно співпрацює з провідними світовими брендами та компаніями. Це дозволяє компанії використовувати передові технології та матеріали для створення якісного, цікавого контенту.

Рекламна підтримка є важливим елементом медіахолдингу. «Starlight Media» пропонує своїм клієнтам різноманітні рекламні формати залежно від їх цілей та типу продукту. Компанія пропонує рекламу як на телебаченні, так і в інтернеті, в тому числі на власних інтернет-ресурсах.

«Starlight Media» є сильним і впливовим гравцем у середовищі українського медійного ринку, що динамічно розвивається і змінюється. Компанія бере активну участь у розробці та впровадженні нових проектів і технологій, що дозволяє їй залишатися лідером ринку і задовольняти потреби своєї аудиторії.

Загалом діяльність «Starlight Media» можна охарактеризувати як таку, що базується на принципах інноваційності, якості, розвитку та професіоналізму. Вона успішно поєднує традиції з новітніми технологіями і завжди враховує потреби та інтереси своєї аудиторії та клієнтів.

**2.2 Формування організаційної структури управління персоналом на прикладі телеканалу СТБ**

У 2018 році медіагрупа «Starlight Media» розпочала глобальну трансформацію. Метою було змінити організаційну структуру компанії таким чином, щоб вона відповідала потребам сьогодення та майбутнього, включаючи більш ефективне використання ресурсів, горизонтальні зв'язки та нову корпоративну культуру [28].

В основу нової організаційної структури було покладено принцип функціональності та концентрації експертиз. В результаті, телеканал СТБ, котрий до цього часу самостійно здійснював весь цикл діяльності - від початку, а саме від створення ідеї до мовлення, увійшов до дивізіону «Мовлення» [28].

«Наразі ключовими функціями телеканалу є розробка та затвердження продуктів для виробництва, маркетинг, дослідження, а також купівля та продаж прав на програми. Функція з виробництва контенту наразі централізована у «Starlight Production», яка виробляє проекти та серіали для медіагрупи «Starlight Media». Сервісні функції, що стосуються юридичного, фінансового аспектів, а також допоміжні для бізнесу функції надає «Starlight Media» [28].

«Наприкінці листопада 2018 року «Starlight Media» оголосила про зміну своєї організаційної структури на дивізіональну із об'єднанням у такі дивізіони: "Мовлення", "Виробництво", "Новини". Зміни відбулись з метою збільшення партнерства між компаніями медіагрупи і об'єднанням інших підрозділів у центри експертиз» [29].

**Телеканал СТБ** – загальнонаціональний канал, котрий входить у медіагрупу «Starlight Media».

Склад керівництва телеканалу СТБ [30]:

* ***Вищий орган управління*** — Загальні Збори учасників, котрі мають повноваження визначені чинним законодавством України та Статутом товариств.
* ***Генеральний директор телеканалу СТБ*** керує діяльністю організації в межах повноважень, наданих йому Статутом. Генеральною директоркою є Семчук Людмила Іванівна.
* ***Редакційна рада***, яка є наглядовим органом, котрий здійснює контроль мовлення згідно до виданих Національною радою з питань телебачення та радіомовлення ліцензій.
* ***Заступник генерального директора з програм*** - відповідає за розробку, придбання та трансляцію програмного контенту каналу.
* ***Заступник генерального директора з питань реклами та маркетингу*** - відповідає за розробку та реалізацію рекламної та маркетингової стратегії каналу.
* ***Заступник*** ***генерального директора з*** ***технічних питань*** - відповідає за експлуатацію та обслуговування технічного обладнання каналу.
* ***Заступник генерального директора з фінансів та бухгалтерського обліку*** - відповідає за фінансове планування та бухгалтерський облік компанії.

Організаційна структура телеканалу СТБ сформована таким чином, щоб забезпечити найкраще та найефективніше здійснення його основної діяльності -мовлення. Тому розділи та підрозділи в організаційній структурі зосереджені на відборі та розробці проектів, просуванні та маркетинговій діяльності, підготовці ефіру.

Організаційна структура управління телеканалом СТБ включає наступні підрозділи:

1) ***Виконавчий директорат*** - керівництво компанії, яке забезпечує реалізацію стратегії розвитку телеканалу.

2) ***Відділ реклами та маркетингу*** - займається розробкою та реалізацією рекламних та маркетингових стратегій телеканалу.

3) ***Відділ програм*** - відповідає за вибір та придбання програмних продуктів, розробку власних програм, їх трансляцію та просування.

4) ***Відділ інформаційної безпеки*** - забезпечує захист інформації телеканалу від несанкціонованого доступу та кібератак.

5) ***Відділ технічної підтримки*** - відповідає за експлуатацію технічного обладнання телеканалу, його підтримку та ремонт.

Організаційна структура станом на 31 грудня 2021 року представлена у Додатку А (рис. А.1) [30].

Основним видом діяльності компанії є телевізійне мовлення. В рамках цієї діяльності компанія виробляє повний пакет телевізійних програм для власного мовлення на телеканалі СТБ на основі придбаних телевізійних програмних продуктів. Діяльність компанії в рамках закону про класифікацію видів економічної діяльності також включає виробництво та розповсюдження кінофільмів, відеофільмів і телевізійних програм, підтримку театральних і концертних заходів, організацію інших видів відпочинку та розваг, веб-порталів (портали в інтернеті, включаючи сайти засобів масової інформації, які регулярно оновлюються інформаційним контентом), у тому числі управління веб-сайтами, які функціонують як портали в інтернеті (медійні сайти, котрі поновлюють інформаційний контент).

Люди є ключовою цінністю для телеканалу СТБ. Забезпечення безпеки працівників, створення умов для їх розвитку, забезпечення рівних можливостей та протидія дискримінації є основними завданнями компанії.

Процес підбору персоналу на телеканалі СТБ ґрунтується на принципах гендерної чутливості та інклюзивності. Усі працівники отримують повну інформацію щодо соціальних програм СТБ, можливостей корпоративного навчання та розвитку, а також інформацію про стандарти поведінки та етики, до яких включають нульову толерантність до насилля, домагань, дискримінації і корупції під час процесу працевлаштування та адаптації.

Варто відзначити, що компанія активно заохочує страхування здоров'я та життя своїх співробітників. Саме тому, у 2021 році з метою піклування про здоров'я своїх працівників, компанія запропонувала повне медичне страхування всім зацікавленим. Дана страховка покриває всі профілактичні медичні огляди, досить широкий спектр амбулаторної допомоги, невідкладну допомогу, стаціонарну допомогу, різні фармацевтичні препарати, а також діагностику та лікування COVID-19. Ця страховка доступна абсолютно для всіх співробітників компанії.

До того ж, телеканал СТБ підтримує принцип гендерної рівності. Гендерне співвідношення співробітників компанії становило 39% та 61% відповідно (96 чоловіків і 150 жінок) станом на 31.12.2021 р., та у топ-менеджменті 75% жінок і 25% чоловіків відповідно [30].

Компанія гарантує рівну оплату праці чоловікам і жінкам, котрі займають однакові посади і мають однакову кваліфікацію.

З метою створити умови для розвитку, компанія у 2021 році реалізувала низку програм навчання та розвитку персоналу. Наприклад, у 2021 році троє працівників телеканалу СТБ стали учасниками MIP TV (один з найбільших весняних медіа ринків у світі). На ньому учасники мають змогу обмінятись досвідом у роботі з новими бізнес-моделями та технологіями для зростання бізнесу [30].

Менеджери компанії також беруть участь у спеціальній корпоративній програмі MBA, що проводиться у партнерстві з Академією Deloitte. Ця програма проводиться онлайн та складається з низки модулів. В рамках цієї програми проводиться командна робота над розробкою 5 проектів, що спрямовані на підвищення ефективності та розвиток діяльності «Starlight Media» [30].

На курсах програми розглядаються такі теми: стратегічний маркетинг, принципи сталого розвитку бізнесу, управління інноваціями, фінанси, стратегічне планування, емоційний інтелект, управління змінами, управління персоналом, лідерство, управління проектами та операціями [30].

Варто додати, що компанія також запровадила систему мотивації співробітників, яка включає як короткострокові, так і довгострокові цілі, і відповідно заохочувальні премії можуть бути щомісячними, щоквартальними або річними. Для співробітників передбачені цільові форми, а їх динаміка та результати регулярно відстежуються.

**2.3 Аналіз ефективності організаційної структури управління персоналом «Starlight Media»**

Ефективна організаційна структура управління персоналом є важливим фактором успіху компанії. Організаційна структура «Starlight Media» є складною та ієрархічною і включає в себе управлінську, творчу та технічну команди.

Керівництво компанії складається з директорів, відповідальних за різні сфери діяльності, включаючи рекламу, фінанси, продажі та технічну підтримку. Керівництво також відповідає за розробку стратегій, прийняття рішень та визначення цілей компанії.

Менеджери компанії відповідають за повсякденне управління та координацію роботи різних команд. Вони забезпечують реалізацію стратегічного плану, визначають завдання та розподіляють ресурси між командами.

Креативна команда відповідає за створення та розвиток нових програм і проєктів. Вона складається з креативних директорів, продюсерів, сценаристів та інших спеціалістів, які розробляють концепції та реалізують проєкти.

Технічна команда займається підтримкою технічного обладнання компанії, таке як лінії зв'язку та камери. Вона складається з інженерів, технічних директорів та інших фахівців.

Ефективність організаційної структури «Starlight Media» можна оцінювати з різних точок зору.

Позитивним аспектом організаційної структури компанії є чіткий розподіл обов'язків між різними командами та менеджерами. Це дозволяє компанії швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та ефективніше використовувати свої ресурси.

До того ж , компанія має хорошу систему мотивації співробітників, яка дозволяє залучати найкращих фахівців і забезпечувати їм постійний рівень продуктивності. «Starlight Media» забезпечує високу мотивацію та залученість співробітників за допомогою різних методів мотивації, таких як заохочувальні програми, професійний розвиток та робота над цікавими проектами.

Структура управління персоналом «Starlight Media» також включає в себе досить велику команду фахівців різних галузей. Це дає змогу компанії використовувати різні підходи до розвитку та підбору персоналу.

Професійна команда – ще один позитивний аспект. Структура управління персоналом «Starlight Media» гарантує, що кожен працівник має належний рівень компетенції, а також фокусується на розвитку та навчанні співробітників, що гарантує високу якість роботи та конкурентну перевагу для компанії.

Ще однією перевагою такої структури є її компактність і простота. Управління людськими ресурсами організовано на основі функціональної структури з мінімальною кількістю рівнів управління.

Також варто додати системний підхід до управління. Структура управління персоналом «Starlight Media» забезпечує системний підхід до управління, що дає можливість для постійного розвитку та вдосконалення співробітників і компанії в цілому.

Ще однією перевагою є забезпечення ефективного контролю за виконанням поставлених завдань. Структура управління персоналом «Starlight Media» забезпечує чіткий контроль за виконанням поставлених задач, дає можливість своєчасно виявляти і вирішувати проблеми та забезпечує високу відповідальність кожного співробітника перед компанією.

Позитивним чинником є наявність системи управління якістю. Організаційна структура управління людськими ресурсами в «Starlight Media» забезпечує систему управління якістю для співробітників і гарантує високий рівень якості робіт і послуг, що надаються компанією.

Однак в організаційній структурі управління людськими ресурсами «Starlight Media» є певні недоліки. Зокрема, відсутність досконалої відкритої комунікації між філіями та головним офісом може ускладнювати вирішення проблем та координацію дій між відділами.

Незначна кількість працівників HR-департаменту також може призвести до надмірного навантаження та затримок в обробці запитів на підбір персоналу.

Централізація також може мати свої недоліки. Організаційна структура відділу кадрів «Starlight Media» зосереджена на централізованому прийнятті рішень. Це може призвести до того, що менеджери в інших відділах не зможуть приймати незалежні рішення щодо власного персоналу.

Крім того, на думку деяких експертів, структура компанії може сприйматися як складна і незвична, що може призвести до труднощів у комунікації та прийнятті рішень. Крім того, між різними командами та менеджерами можуть виникати конфлікти через різні пріоритети та підходи до роботи.

В аналізі ефективності організаційної структури «Starlight Media» можна використати спосіб аналогій для зіставлення зі структурами інших компаніях, що працюють у подібній галузі. Наприклад, можна порівняти структуру управління персоналом «Starlight Media» зі структурою управління в компанії «HBO», яка також працює в галузі медіа і розважальних послуг.

Ці порівняння можуть допомогти виявити переваги та недоліки організаційної структури управління персоналом «Starlight Media» та запропонувати шляхи її вдосконалення. Наприклад, можливо зосередити відповідальність за управління персоналом в одному департаменті та забезпечити підготовку менеджерів, які виконують функції з управління персоналом.

Можна порівняти ефективність комунікації та співпраці між департаментами в компаніях. Наприклад, в компанії «HBO» зосередження відповідальності за управління персоналом в одному департаменті може забезпечити більш ефективну координацію та співпрацю між департаментами. У «Starlight Media» можна розглянути можливість збільшення обсягу комунікації та співпраці між департаментами, щоб забезпечити більш ефективне виконання стратегічних цілей компанії.

Ще один показник для порівняння - ефективність використання технологій управління персоналом. Наприклад, у компанії «HBO» використовуються спеціалізовані програми та системи управління персоналом, які дозволяють зберігати та аналізувати дані про персонал, виконувати процеси рекрутингу та навчання, оцінювати ефективність працівників та планувати кар'єрний розвиток. У «Starlight Media» можна розглянути можливість впровадження подібних технологій, щоб покращити ефективність управління персоналом та забезпечити більш точну та швидку обробку даних.

Загалом, порівняння з іншими компаніями може допомогти знайти нові ідеї та підходи до управління персоналом, забезпечити більш ефективне використання ресурсів та покращити динаміку розвитку компанії.

**2.4 Комплекс пропозицій щодо удосконалення організаційної структури «Starlight Media»**

Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління персоналом у «Starlight Media»:

1. Налагодження системи внутрішніх комунікацій та впровадження відповідних систем комунікацій зі співробітниками необхідні для того, щоб уникнути зайвих витрат на вирішення проблем, знизити рівень конфліктності, забезпечити належну комунікацію між працівниками компанії, а для тих хто працює віддалено - забезпечити ефективну участь у діяльності компанії і внесення свого внеску роботу. Ефективний спосіб досягти цього - створити відділ комунікацій, відповідальний за розробку і реалізацію комунікаційної стратегії компанії.
2. Налагодження системи зворотного зв'язку, що давала би можливість співробітникам відділу управління персоналом висловлювати свої побажання або пропозиції щодо роботи відділу та діяльності компанії в цілому. Це можна здійснити за допомогою опитувань, онлайн-форумів й подібних форм комунікації.
3. Впровадження автоматизованої системи для HR-процесів, що дасть змогу скоротити ручну роботу й прискорити обробку інформації. Для цього слід використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для підбору кандидатів, ведення кадрової документації тощо.
4. Об’єднання підрозділів доцільно впровадити для зменшення дублювання завдань, знову ж таки для покращення комунікації й підвищення операційної ефективності компанії. Для зменшення дублювання завдань в Starlight Media доцільно об'єднати такі підрозділи:

* Відділ продакшену та відділ зйомки. Це дозволить краще координувати процес зйомки та виробництва телепродукції, зменшити непотрібні витрати ресурсів та коштів.
* Відділ маркетингу та відділ продажу. Об’єднання цих підрозділів дозволить забезпечити більш ефективну рекламу та продаж телевізійних програм, зменшити затрати на маркетингові дослідження та відбити конкурентний тиск.
* Відділ технічного обслуговування та IT-підрозділ. Об’єднання цих підрозділів дозволить забезпечити більш ефективну технічну підтримку, зменшити витрати на обслуговування та ремонт обладнання, підвищити продуктивність та надійність технічної інфраструктури.
* Відділ кадрів та відділ навчання. Об’єднання цих підрозділів дозволить забезпечити більш ефективний контроль за персоналом, зменшити дублювання робіт та використовувати ресурси персоналу більш ефективно.

5) Залучення співробітників відділу кадрів до процесів планування й прийняття рішень на різних рівнях у компанії дозволить забезпечити краще розуміння потреб бізнесу і підвищити ефективність роботи відділу.

6) Створення центру компетенцій у відділі кадрів задля забезпечення збереження й передачі знань і досвіду між працівниками відділу, що сприятиме підвищенню загальної кваліфікації працівників. Для цього доцільно організовувати лекції, тренінги, семінари та інші подібні заходи з участю досвідчених фахівців.

7) Створення системи контролю за якістю роботи у HR-відділі з метою забезпечення дотримання вимог законодавства й внутрішніх стандартів. В цьому випадку доцільним є проведення аудитів, регулярне оцінювання роботи відділу й підтримки сталого зв'язку зі спеціалізованими органами.

Доцільним також є вивчення досвіду інших компаній (особливо зарубіжних) й впровадження передових практик управління персоналом. В цьому випадку можна використовувати інформацію з відкритих джерел, конференції, тренінги та інші форми навчання, обміну досвідом тощо.

Шляхи оптимізації організаційної структури управління персоналом:

1) ***Аналіз та визначення потреб у персоналі***. Для проведення аналізу та визначення потреб у персоналі необхідно виконати декілька кроків:

1. Встановити мету аналізу. Це може бути підвищення ефективності роботи організації, збільшення обсягів виробництва, поліпшення якості послуг тощо.

2. Зібрати інформацію про поточний стан персоналу. Це можуть бути дані про кількість працівників, їх структуру за функціональними обов'язками, рівень кваліфікації, віковий склад тощо.

3. Оцінити поточну роботу персоналу. Для цього можна використовувати методи оцінки роботи, анкетування працівників або спостереження за їх роботою.

4. Визначити потреби у персоналі. Необхідно з'ясувати, скільки працівників потрібно для досягнення мети організації, їх функціональні обов'язки та кваліфікаційний рівень.

5. Скласти план залучення персоналу. Необхідно визначити, які методи залучення персоналу будуть застосовуватися: оголошення вакансій, рекрутингові агенції, загальновідомі ресурси та веб-сайти.

6. Перевірити наявні засоби для збільшення ефективності роботи персоналу. Можна використовувати інструменти, які допомагають в управлінні персоналом, такі як програми для управління процесами, системи звітування про роботу тощо.

При здійсненні аналізу потреб у персоналі необхідно враховувати, що організація може змінюватися з часом та змінюватися й потреби у персоналі. Тому цей процес повинен виконуватися регулярно і бути гнучким для відповіді на зміни в бізнес-середовищі.

2) ***Розробка плану управління персоналом***. Визначення основних завдань управління персоналом, встановлення чіткої системи пріоритетів та розробка стратегії компанії із заходами щодо її реалізації.

1. Визначення потреб в персоналі:

- Аналіз бізнес плану та стратегій компанії.

- Оцінка кадрового складу та поточна оцінка працівників.

- Аналіз змін у сфері діяльності компанії та впливу на потреби в персоналі.

2. Планування та рекрутинг нових працівників:

- Формування переліку вакансій та критеріїв для підбору кандидатів.

- Розробка плану привабливості компанії для потенційних кандидатів.

- Вибір каналів залучення кандидатів.

- Оцінка кандидатів та проведення співбесід.

3. Навчання та розвиток персоналу:

- Оцінка потреб працівників у навчанні та розвитку.

- Розробка плану навчання та розвитку персоналу.

- Планування та проведення тренінгів та інших форм навчання.

- Оцінка ефективності навчання та розвитку.

4. Мотивація та збереження кадрів:

- Оцінка потреб працівників у винагородах та мотивації.

- Визначення системи винагород та мотивації.

- Використання інструментів мотивації, таких як програми преміювання тощо.

- Розробка плану збереження персоналу та протидії перебігу кадрів.

5. Оцінка та управління продуктивністю персоналу:

- Оцінка результатів роботи працівників.

- Розробка плану управління продуктивністю.

- Управління продуктивністю працівників за допомогою інструментів, таких як планування цілей та ключових показників.

6. Управління конфліктами та дисциплінарними заходами:

- Розробка політики управління конфліктами.

- Планування та проведення дисциплінарних заходів, якщо необхідно.

- Розробка плану протидії булінгу та інших форм недоліків у поведінці колег.

7. Кадровий облік та адміністрування:

- Збір та зберігання кадрових даних.

- Ведення обліку робочого часу та перевірка відпусток, лікарняних, та інших форм звільнення.

- Виконання адміністративних функцій, які стосуються персоналу, таких, як оформлення кредитів на житло та інше.

8. Складання звітності та оцінка ефективності управління персоналом:

- Складання звітів з питань управління персоналом.

- Оцінка ефективності застосованих стратегій управління персоналом.

- Розробка плану вдосконалення процесів управління персоналом.

3) ***Оптимізація процесів найму та звільнення***. Основні етапи оптимізації процесу:

1. Аналіз поточних процедур. Потрібно проаналізувати структуру та ефективність поточних процедур найму та звільнення працівників. Слід відшукати слабкі місця та прийняти заходи для виправлення недоліків.

2. Розробка нових процедур. Після аналізу поточних процедур, необхідно розробити нові процедури, які забезпечать більш ефективний процес.

3. Впровадження нових процедур. Після розробки нових процедур, слід впровадити їх у практику. Необхідно забезпечити все так, щоб всі співробітники були підготовлені до виконання нових процедур та могли їх виконувати.

4. Оцінка результатів. Необхідно оцінити результати оптимізації процесів найму та звільнення. Слід звернути увагу на те, які позитивні зміни сталися після впровадження нових процедур та чого не вистачає для їх поліпшення.

5. Налагодження процесів. Наскільки ефективною була процедура оптимізації, залежить від того, наскільки вона була налагоджена після впровадження. Слід забезпечити постійний моніторинг та аналіз процесів, щоб вчасно знайти та виправити будь-які проблеми, які виникають.

4) ***Оптимізація структури менеджменту.*** Для оптимізації структури менеджменту компанії можна виконати наступні кроки:

1. Аналіз поточної структури менеджменту з огляду на ефективність роботи, прозорість і зручність користування.

2. Визначення функцій кожного відділу та посад найважливіших працівників.

3. Порівняння робочих процесів у компанії зі стандартами та найкращими практиками інших організацій.

4. Визначення найефективнішого способу здійснення комунікації та ведення документації між відділами.

5. Аналіз можливості використання різних програмних засобів для автоматизації та спрощення процесів роботи.

6. Розробка нової структури менеджменту, яка відповідає вимогам компанії та її бізнес-моделі.

7. Реорганізація та переведення працівників на нові управлінські посади у відповідності зі створеною структурою менеджменту.

8. Оцінка результатів нової структури менеджменту та необхідність коректив її роботи.

5) ***Вдосконалення комунікації між підрозділами***. Технології та методи, що можуть бути використані для вдосконалення комунікації між підрозділами:

1. Внутрішня соціальна мережа. Можна створити власну соціальну мережу для спілкування між колегами з різних підрозділів і спростити обмін інформацією.

2. Відеоконференції. Можливість проведення зборів, нарад, тренінгів оптимально, не виходячи з власного робочого місця.

3. База знань. Створення системи, де будь-який співробітник може знайти відповіді на свої запитання, отримати інформацію про діяльність компанії, новини тощо.

4. Об'єднання багатьох інструментів в одне робоче місце. Створення єдиного робочого простору, де можна бачити інформацію про роботу всіх підрозділів.

**ВИСНОВКИ**

Для досягнення мети кваліфікаційного бакалаврського проєкту було виконано наступні завдання:

1. ***Охарактеризовано сутність організаційної структури управління персоналом, визначено принципи та методи її формування.***

Організаційна структура управління персоналом – це система структурних підрозділів та ланок, що забезпечують організацію та функціонування системи управління персоналом в компанії. Вона включає в себе рівні керівництва, функціональні підрозділи, а також їх взаємодію.

Принципи формування організаційної структури персоналом залежать від різноманітних чинників, які можуть бути економічними, соціальними, політичними, культурними тощо. Методи формування організаційної структури управління персоналом можуть включати: аналіз зв’язків між різними підрозділами та функціями, дослідження питань відповідальності та повноважень, розробку бізнес-процесів та процедур, визначення рівнів керівництва та ієрархії, оцінку потреб у персоналі тощо.

1. ***Розглянуто організаційну структуру управління на прикладі телеканалу СТБ.***

Формування організаційної структури телеканалу СТБ відбувалось таким чином, щоб забезпечити більш ефективне здійснення його основній діяльності. Саме тому його розділи та підрозділи зосереджені на відборі та розробці проєктів, просуванні та маркетинговій діяльності тощо.

До складу керівництва телеканалу СТБ входять: вищий орган управління — Загальні Збори учасників; Генеральний директор телеканалу СТБ; Редакційна рада; заступник генерального директора з програм; заступник генерального директора з питань реклами та маркетингу; заступник генерального директора з технічних питань; заступник генерального директора з фінансів та бухгалтерського обліку.Організаційна структура телеканалу СТБ сформована таким чином, щоб забезпечити найкраще та найефективніше здійснення його основної діяльності - мовлення. Тому розділи та підрозділи в організаційній структурі зосереджені на відборі та розробці проектів, просуванні та маркетинговій діяльності, підготовці ефіру.

1. ***Проведено аналіз ефективності організаційної структури управління персоналом у «Starlight Media».***

Керівництво компанії складається з директорів, відповідальних за різні сфери діяльності, включаючи рекламу, фінанси, продажі та технічну підтримку. Креативна команда відповідає за створення та розвиток нових програм і проєктів. Вона складається з креативних директорів, продюсерів, сценаристів та інших спеціалістів, які розробляють концепції та реалізують проєкти. Технічна команда займається підтримкою технічного обладнання компанії, таке як лінії зв'язку та камери. Вона складається з інженерів, технічних директорів та інших фахівців.

Позитивним аспектом організаційної структури компанії є чіткий розподіл обов'язків між різними командами та менеджерами. Ще однією перевагою такої структури є її компактність і простота. Управління людськими ресурсами організовано на основі функціональної структури з мінімальною кількістю рівнів управління. Також варто додати системний підхід до управління. Структура управління персоналом «Starlight Media» забезпечує системний підхід до управління, що дає можливість для постійного розвитку та вдосконалення співробітників і компанії в цілому.

Однак в організаційній структурі управління людськими ресурсами «Starlight Media» є певні недоліки. Зокрема, відсутність досконалої відкритої комунікації між філіями та головним офісом може ускладнювати вирішення проблем та координацію дій між відділами. Незначна кількість працівників HR-департаменту також може призвести до надмірного навантаження та затримок в обробці запитів на підбір персоналу. Доцільним є розгляд можливості зосередити відповідальність за управління персоналом в одному департаменті та забезпечити підготовку менеджерів, які виконують функції з управління персоналом.

У «Starlight Media» можна розглянути можливість збільшення обсягу комунікації та співпраці між департаментами, щоб забезпечити більш ефективне виконання стратегічних цілей компанії. Доцільно також запровадження спеціалізованих програм, які дозволять зберігати та аналізувати дані про персонал, виконувати процеси рекрутингу та навчання, оцінювати ефективність працівників та планувати кар'єрний розвиток.

1. ***Розроблено комплекс проєктних пропозицій щодо удосконалення організаційної структури управління персоналом «Starlight Media», зокрема:***

* налагодження системи внутрішніх комунікацій та створення відділу комунікацій, відповідального за розробку і реалізацію комунікаційної стратегії компанії;
* налагодження системи зворотного зв'язку, що давала би можливість співробітникам відділу управління персоналом висловлювати свої побажання або пропозиції щодо роботи відділу та діяльності компанії в цілому;
* впровадження автоматизованої системи для HR-процесів, що дасть змогу скоротити ручну роботу й прискорити обробку інформації.
* об’єднання підрозділів задля зменшення дублювання завдань, знову ж таки для покращення комунікації й підвищення операційної ефективності компанії;
* створення центру компетенцій у відділі кадрів;
* створення системи контролю за якістю роботи HR-відділу.

Наведені рекомендації спрямовані на підвищення продуктивності діяльності компанії та забезпечення більш ефективного управління людськими ресурсами. Враховуючи ці рекомендації, «Starlight Media» може більш ефективно контролювати та координувати діяльність своїх підпорядкованих та незалежних підрозділів.

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**\**

Відділ підтримки оперативного маркетингу та комерційних проєктів

Відділ піар та діджитал

Відділ промо та діджитал контенту

Відділ медіа-планування

Управління аудіо продакшену

Управління трейлер хаус

Управління дизайну

Управління маркетингу

Департамент з монетизації контенту

Департамент виробництва програм

Департамент кіносеріального виробництва

Департамент маркетингу

Департамент досліджень та аналітики

Департамент підготовки та видачі ефіру

Програмний департамент

Бухгалтерія

Адміністрація

Генеральний директор

Відділ підготовки ефіру

Відділ продажу

Відділ ТВ-брендів

Відділ закупівель готового продукту і роботи з ним

Відділ планування та видачі ефіру

Відділ поза ефірної графіки

Адміністративно продюсерський відділ

Відділ документарного оформлення закупівель та продажу

Відділ дизайн продакшену

Відділ оформлення проектів та інтерактивного дизайну

Рис. А.1 - Організаційна структура станом на 31.12.2021