

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ
ОРГАНІЗАЦІЯХ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

(підпис)

Василь ЯСИР
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41
Василь ЯСИР
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: Неоніла НАСАД
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: _____
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Неоніла НАСАД

«_____» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Ясир Василь Дмитрович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Стратегії управління персоналом в сучасних організаціях

керівник кваліфікаційної роботи _____ Неоніла НАСАД к.е.н.,

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «_____» _____ 2025 р. №_____

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «_____» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Наукова та навчальна література, офіційні
твердження підприємства Amazon, незалежний репортаж внутрішнього положення стану
стратегії управління персоналу підприємства Amazon

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1 Теоретичні та методичні засади впровадження стратегії управління персоналом в
організації

Розділ 2 Дослідження стратегії управління персоналом в організації Amazon

Розділ 3 Покращення стратегії управління персоналом в організації Amazon

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація.

6. Дата видачі завдання «_____» _____ 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	19.06.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Василь

ЯСИР

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Неоніла НАСАД

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Теоретичні основи управління персоналом.....	7
1.2 Сутність та процес формування стратегії управління персоналом.....	16
1.3 Методичні підходи оцінювання ефективності стратегії управління персоналом в підприємстві.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ AMAZON.....	35
2.1 Загальна характеристика підприємства Amazon.....	35
2.2 Основні характеристики стратегії управління персоналом підприємства Amazon.....	44
2.3 Оцінка стратегії управління персоналом підприємства Amazon.....	51
РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АКЦІОНЕРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ AMAZON.....	61
3.1 Формування стратегічної політики управління персоналу підприємства Amazon.....	61
3.2 Розробка плану заходів впровадження стратегії управління персоналом для покращення ринкової позиції підприємства Amazon.....	75
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми: Стратегічне управління персоналом відіграє важливу роль у функціонуванні сучасних підприємств. Значно підвищуючи контроль над процесом найму, тренування, мотивації та управління працівників. Але значна кількість організацій не витрачає достатню кількість фінансових та людських ресурсів для впровадження ефективної стратегії управління персоналом. Впровадження стратегії, під специфіку ринку та діяльності підприємства, гарантовано підвищить її позицію на ринку, особливо порівняно з конкурентами без доцільної стратегії управління персоналу.

Свій внесок у дослідження сутності управління персоналу сучасних підприємств внесли вчені: Л. Балабанова, В. Брич, Д. Виноградський, Н. Гавалакова, В. Данюк, О. Дяків, О. Кравчук, Д. Мельничук, В. Бей, Р. Дафт та інші.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є встановлення важливості стратегії управління персоналом на підприємстві, та розробка пропозицій щодо вдосконалення HR-стратегій для підприємства Amazon.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- Проаналізувати теоретичні основи стратегічного управління персоналом, зокрема сутність, функції, принципи та сучасні підходи до формування кадрових стратегій.
- Оцінити методичні підходи до розробки та впровадження стратегій управління персоналом у контексті змін зовнішнього середовища та внутрішніх цілей організації.
- Дослідити практичний досвід впровадження стратегій управління персоналом в сучасних організаціях, виявити основні проблеми та позитивні приклади.
- Запропонувати шляхи вдосконалення стратегічного управління персоналом, спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики та

зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної бакалаврської роботи є система управління персоналом в сучасних організаціях, зокрема на прикладі діяльності компанії Amazon.

Предметом роботи є стратегічні підходи, методи та інструменти управління персоналом, що використовуються у діяльності сучасних організацій, із акцентом на особливості їх практичного впровадження в корпоративному середовищі компанії Amazon.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної роботи є сучасні принципові положення теорії стратегічного управління персоналу, наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних досліджень управління персоналу організації

Практичне впровадження результатів вивчення теми «Стратегія управління персоналом в сучасних організаціях» відкриває можливості для розроблення ефективних політик управління персоналу, спрямованих на досягнення стратегічних завдань підприємства. Отримані теоретичні та прикладні знання сприяють удосконаленню процесів найму, адаптації, мотивації та професійного розвитку персоналу з урахуванням ринкових умов і внутрішніх ресурсів організації. Реалізація таких підходів забезпечує підвищення продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів та зміцнення організаційної культури.

Інформаційною базою дослідження є монографії, матеріали періодичних видань, наукові дослідження провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, присвячені питанням формування стратегії управління персоналом, річні звітності та офіційні дані з інформаційних ресурсів підприємства Amazon.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні основи управління персоналом

У сучасній науковій літературі наголошується, що одним із ключових чинників ефективного функціонування організацій за умов динамічного зовнішнього середовища є формування високопродуктивного та стабільного трудового персоналу, здатного до оперативного вирішення складних завдань і досягнення визначених цілей в умовах невизначеності [1, С. 73-76.]. Професійна згуртована команда, яка виявляє ініціативу і адаптивність, розглядається як важливий стратегічний ресурс, що забезпечує сталий розвиток організації. Таким чином, персонал дедалі частіше стає визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства.

Фахівці та дослідники вказують на те, що в найближчій перспективі проблематика управління персоналом залишатиметься пріоритетним напрямом діяльності управлінської структури підприємства. З огляду на швидкі трансформації у соціально-економічному середовищі, управління персоналом потребує стратегічного підходу, орієнтованого на довгострокову результативність та гнучке реагування на зміни. Без ефективного управління персоналом досягнення сталих організаційних результатів стає набагато складнішим.

Предметом дослідження в рамках науки управління персоналом виступає аналіз відносин між керівництвом організації та персоналом, а також взаємодії між самими членами персоналу з метою забезпечення максимально ефективного використання їхнього потенціалу. Особлива увага приділяється розробці механізмів реалізації політики управління персоналом, орієнтованої на підвищення ефективності роботи персоналу.

Управління персоналом розглядається як безперервний динамічний процес, що охоплює питання планування чисельності персоналу, організації професійної підготовки, оцінювання, найму, навчання та розвитку персоналу. Зазначенні процеси спрямовано на забезпечення раціонального використання персоналу, підвищення продуктивності та поліпшення якості трудового життя персоналу. У межах цього процесу реалізуються заходи, спрямовані як на досягнення цілей підприємства, так і на задоволення інтересів персоналу.

Управління персоналом трактується як складна система, функціонування якої зумовлено впливом ряду техніко-технологічних, організаційно-економічних, правових, соціально-психологічних і педагогічних чинників. Зокрема, техніко-технологічні чинники характеризують рівень розвитку виробництва та обумовлюють потребу в кваліфікованому персоналі [16, с. 84-89]. Організаційно-економічні чинники визначають напрями планування персоналу, структуру стимулювання та організацію робочого часу. Правові засади встановлюють рамки діяльності у сфері трудових відносин відповідно до чинного законодавства. Соціально-психологічний компонент забезпечує формування ефективної взаємодії в колективі, а педагогічний – розвиток і підвищення професійного рівня персоналу.

До основних завдань системи управління персоналом належить впровадження наукових підходів до процесів підбору, розстановки та розвитку персоналу з метою формування стабільних і високопродуктивних трудових колективів, орієнтованих на досягнення цілей організації. Забезпечення ефективної діяльності персоналу потребує використання структурованих управлінських рішень, які базуються на об'єктивних критеріях оцінювання та врахуванні людського потенціалу як стратегічного ресурсу.

Еволюція підходів до управління персоналом розглядається як багатовимірний і динамічний процес, що відображає сутнісні зміни в соціально-економічному середовищі, розвиток технологій, трансформацію управлінських парадигм та переосмислення ролі працівника в організаційній структурі. Упродовж XX — початку XXI століття простежується поступовий перехід від

авторитарно-бюрократичних моделей до більш гнучких, орієнтованих на персонал підходів. Актуальні зміни у структурі праці, поява нових форматів зайнятості, процеси цифровізації управлінських функцій та глобалізація ринку праці зумовлюють потребу в перегляді традиційних концепцій управління персоналом. У цьому контексті трансформація теоретичних засад управління персоналом репрезентує зміну уявлень про працівника — від ролі виконавця до носія знань, інновацій і стратегічної цінності для організації.

Класичні концепції управління персоналом, що сформувалися на початку ХХ століття, були тісно пов'язані з умовами індустріального виробництва, в яких пріоритет надавався чіткому регламентуванню, централізованому контролю та стандартизації трудових функцій. Основна увага у межах цих підходів приділялася формалізації організаційної структури, удосконаленню виробничих процесів і підвищенню ефективності праці через впровадження жорстких систем управлінського контролю та чіткого поділу обов'язків. Теоретичне обґрунтування відповідних положень було запропоновано в працях Ф. Тейлора, А. Файоля та М. Вебера, які визначили засади централізації, уніфікації трудових дій та механістичного підходу до функціонування трудових ресурсів. У межах таких моделей персонал розглядався переважно як виконавець, мотивація якого зводилася до матеріального стимулювання та дисциплінарного контролю.

На відміну від класичних підходів, сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на розширеній управлінській парадигмі. У центрі уваги цих концепцій перебуває член персоналу як унікальний, креативний і стратегічно важливий ресурс підприємства. Основні акценти зміщуються у бік розвитку потенціалу персоналу, впровадження ефективних механізмів мотивації, залучення персоналу до процесів прийняття рішень, формування позитивної організаційної культури, а також управління знаннями, емоційним інтелектом і лідерським потенціалом. В умовах сучасного ринку праці визнається необхідність забезпечення балансу між професійними зобов'язаннями та особистими потребами персоналу, підтримки їхнього

добробуту та створення сприятливих умов для безперервного професійного розвитку, що, у свою чергу, зумовлює зміну функціональної ролі підрозділів управління персоналом на стратегічну.

У зазначеному контексті порівняльне вивчення класичних і сучасних концепцій управління персоналом дає змогу глибше осмислити природу організаційної трансформації та визначити ключові напрями еволюції управлінських практик. Такий аналіз виступає дієвим інструментом у процесі розробки актуальних стратегій управління персоналу, оскільки забезпечує не лише історичну ретроспективу, але й критичне переосмислення доцільності застосування традиційних моделей в умовах сучасної економіки знань. Застосування зазначеного підходу сприяє формуванню більш гнучких, адаптивних і спрямованих на інновації систем управління персоналом, здатних задовольняти потреби як персоналу, так і підприємства в умовах постійної змінності зовнішнього середовища.

Усі зазначені аспекти подано у зведеному вигляді у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння класичних і сучасних концепцій управління персоналом

Критерії порівняння	Класичні концепції управління персоналом	Сучасні концепції управління персоналом
Філософія управління	Орієнтація на контроль, дисципліну, формальність	Орієнтація на розвиток людського капіталу, гнучкість, партнерство
Роль працівника	Виконавець, підлеглий	Активний учасник, ініціатор, партнер у досягненні цілей
Основний акцент	Продуктивність, ефективність виконання завдань	Задоволення працівників, розвиток компетенцій
Мотивація	Матеріальне стимулювання, покарання/нагороди	Комбіновані підходи: матеріальна та нематеріальна мотивація (цінності, гнучкість)
Комунікація	Одностороння, формальна	Двостороння та багатостороння, інтерактивна, цифровізована
Оцінка ефективності	Заснована на результатах виконання стандартних норм	Комплексна оцінка результатів, поведінки, потенціалу

Джерело: автор [12, с. 209-214]

Аналіз даних з таблиці 1.1 свідчить про істотну різницю між класичними та сучасними підходами як на теоретичному, так і на прикладному рівні. Основною відмінністю виступає трансформація управлінської парадигми — від централізованих моделей, орієнтованих на жорсткий контроль, субординацію та регламентацію, до гнучких і людино-центричних систем управління. У межах класичних концепцій пріоритет надавався стандартизації виробничих процесів, ігноруванню особистісних чинників та концентрації на зростанні продуктивності. Натомість сучасні підходи передбачають активну участь персоналу в управлінських процесах, розвиток його професійного потенціалу, підтримку емоційного стану та створення довгострокового партнерства між організацією та персоналом. Зазначене свідчить про переосмислення ролі персоналу як носія стратегічної цінності.

Сучасні моделі управління персоналом ґрунтуються на принципах децентралізації управлінських функцій, розширення автономії команд і розвитку лідерських якостей на всіх рівнях ієрархії підприємства. Застосовуються інтегровані системи мотивації, що поєднують матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні чинники впливу. Значного поширення набувають цифрові інструменти управління персоналом — зокрема аналітика управління персоналом, платформи управління талантами, онлайн-системи навчання й моніторингу продуктивності, що забезпечують високу адаптивність стратегій управління персоналом до умов цифрової трансформації та глобальної конкуренції. Внаслідок цього формується новий тип організаційної культури, який базується на довірі, відкритості до змін, інновації та активному залученні персоналу.

Ураховуючи суттєві концептуальні та практичні розбіжності між класичними й сучасними підходами до управління персоналом, подальші наукові розвідки доцільно спрямовувати на аналіз механізмів імплементації сучасних концепцій управління персоналу на практиці провідних міжнародних підприємств. Оцінювання ефективності таких підходів у реальному бізнес-середовищі надає можливість виявити їх вплив на продуктивність праці, рівень

задоволеності персоналу та загальну організаційну стійкість. Отримані результати можуть слугувати підґрунтям для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегій управління персоналом в умовах новітніх економічних, соціальних і технологічних викликів.

Управління персоналом розглядається як безперервний [2, с. 47-53], багатоетапний процес, що охоплює всі функції кадрової політики. Застосування разових дій не забезпечує належного ефекту, оскільки система управління кадрами має реалізовуватись постійно, з урахуванням взаємозв'язку та послідовності її складових елементів. Кожен із етапів управління персоналом є самостійним, але водночас інтегрованим у загальну систему управлінських дій.

Перелік основних етапів управління персоналом наведено у рис. 1.1:

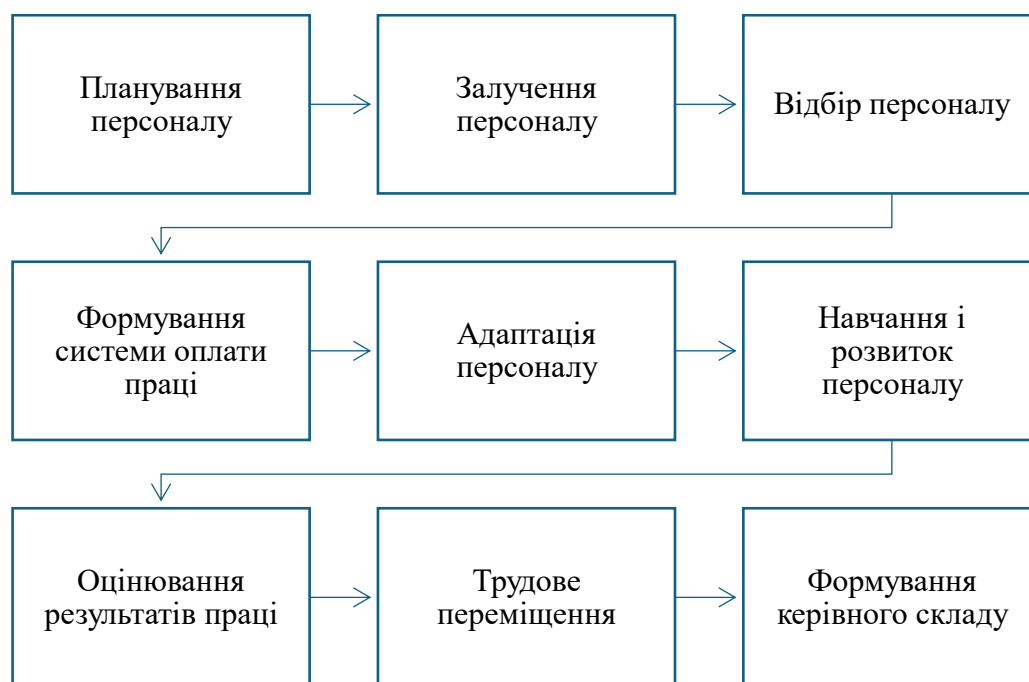


Рис. 1.1 Основні етапи управління персоналом підприємства

Джерело: автор [18, с. 92-97]

Планування персоналу, метою якого є формування прогнозів та стратегій щодо забезпечення підприємства необхідним персоналом.

Залучення персоналу, що передбачає створення резерву персоналу для оперативного заповнення пустих посад.

Відбір персоналу, під час якого здійснюється оцінювання професійних і

особистісних характеристик з метою вибору найбільш придатних претендентів.

Формування системи оплати праці, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули з метою залучення та збереження персоналу.

Адаптація персоналу, що сприяє швидкому входженню нових співробітників у професійне середовище та ефективній інтеграції в організаційну структуру.

Навчання і розвиток персоналу, яке розглядається як необхідна умова підтримання високої кваліфікації та готовності до професійних змін.

Оцінювання результатів праці, яке здійснюється через процедури атестації з метою контролю якості виконуваних обов'язків.

Трудове переміщення, що включає кар'єрне зростання, переведення або звільнення у межах оптимального розподілу трудових ресурсів.

Формування керівного складу, як стратегічного напрямку забезпечення організації лідерами, здатними забезпечити ефективність управління в довгостроковій перспективі.

Усі ці етапи управління персоналом, визначенні у рис. 1.1, функціонують у взаємозв'язку між собою та вимагають реалізації комплексного системного підходу, що забезпечує досягнення цілей підприємства. Ефективне управління персоналом передбачає гнучкість, адаптивність і персоналізований підхід до працівників, що сприяє зростанню їхньої продуктивності, задоволеності працею та підвищенню конкурентоспроможності організації.

У контексті сучасного бізнес-середовища існує багато ключових характеристик управління персоналом, їх перелік є у рис. 1.2 нижче.

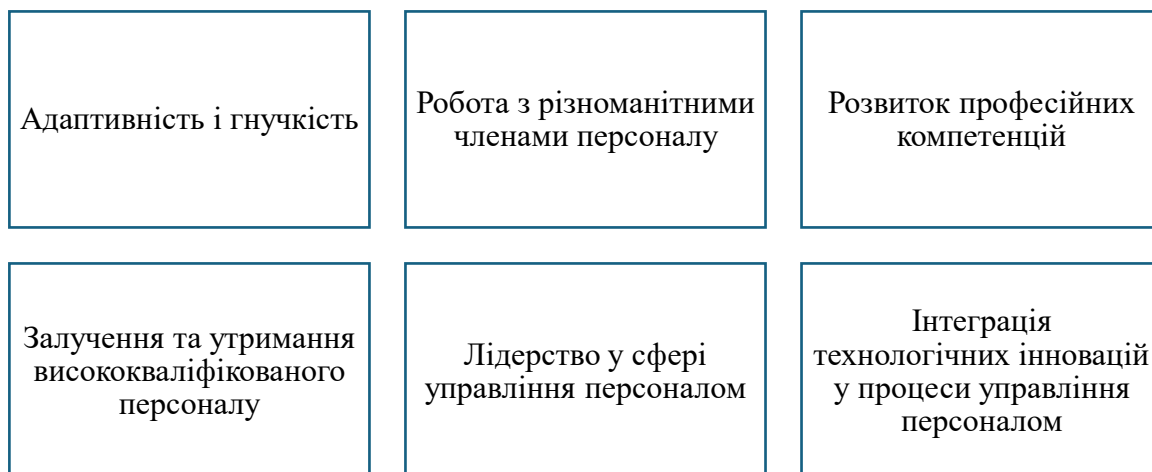


Рис. 1.2 Ключові характеристики управління персоналом у контексті сучасного підприємницького середовища

Джерело: автор [19, с. 465-469]

Адаптивність і гнучкість, що проявляються у здатності кадрових служб швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішній структурі підприємства.

Робота з різноманітними членами персоналу, що вимагає формування інклюзивного середовища, у межах якого персонал різних вікових, культурних і професійних груп мають змогу реалізувати свій потенціал.

Розвиток професійних компетенцій, що реалізується через безперервне навчання, підвищення кваліфікації, наставництво та формування індивідуальних програм розвитку персоналу.

Залучення та утримання висококваліфікованого персоналу, що досягається шляхом створення привабливих умов праці, ефективної системи винагород та професійного зростання.

Лідерство у сфері управління персоналом, що передбачає формування ефективного командного середовища, розвиток комунікативних навичок, підтримку мотивації персоналу та розвиток корпоративної культури.

Інтеграція технологічних інновацій у процеси управління персоналом, що забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, автоматизацію функцій та покращення взаємодії між персоналом різних рівнів.

Ці характеристики визначають нову парадигму управління персоналом, зорієнтовану на створення гнучкого, інноваційного й конкурентоспроможного середовища, здатного забезпечити стабільність та розвиток підприємства в умовах глобальних змін.

Забезпечення ефективної діяльності підприємства потребує наявності персоналу, який характеризується відповідними професійними та особистісними якостями, такими як: наявність знань, високий рівень компетентності, належна кваліфікація, дисциплінованість, творчий підхід до вирішення завдань, аналітичні здібності та здатність до засвоєння нової інформації. Сукупність зазначених характеристик забезпечує передумови для ефективного виконання персоналом своїх функцій і досягнення організаційних цілей.

З огляду на потребу в адаптації до інноваційного типу розвитку, система управління персоналом повинна не лише забезпечувати виконання базових функцій управління, але й стимулювати інноваційну активність у трудовій діяльності. У цьому контексті інноваційна система управління персоналом визначається як механізм, орієнтований на створення підприємства, яке здатне постійно генерувати інновації та забезпечувати їх ефективне використання. Реалізація зазначеної мети можлива через створення умов для професійного та соціального розвитку персоналу, що сприятиме покращенню результатів діяльності як організації, так і окремих співробітників, а також підвищенню суспільної ефективності кадрової політики [20, с. 83-86].

Особливості управління персоналом варіюються залежно від специфіки галузі, у якій функціонує підприємство. Проте у сфері послуг виокремлюється низка загальних характеристик, що є ключовими у формуванні ефективної системи управління персоналом.

Динамічність і нестабільність середовища обумовлюють необхідність

постійного перегляду управлінських підходів. Часті зміни у зовнішньому економічному, соціальному та технологічному середовищах зумовлюють потребу в адаптивності управлінських структур та швидкому ухваленні рішень у сфері управління персоналом.

Комунікативна взаємодія виступає критично важливою для ефективного функціонування персоналу, особливо в підприємствах у сфері послуг. Професійна діяльність вимагає від персоналу не лише високої кваліфікації, а й розвинених комунікативних навичок, які забезпечують продуктивну взаємодію як усередині колективу, так і з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Орієнтація на якість обслуговування формує основу стратегії управління персоналом у сервісній сфері. Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток клієнто-орієнтованих компетенцій та формування сервісної культури персоналу є основними завданнями стратегії управління персоналу в таких умовах.

Емоційна напруженість професійної діяльності є однією з характеристик трудового середовища у сфері послуг. Управління персоналом повинно передбачати запровадження психологічної підтримки, заходів із профілактики емоційного вигорання, розвитку навичок емоційного інтелекту, а також створення ефективних механізмів мотивації та адаптації працівників до умов інтенсивної комунікації [3, с. 248].

1.2. Сутність та процес формування стратегії управління персоналом

У контексті динамічного розвитку ринку в Україні підприємства стикаються з необхідністю модернізації підходів управління власним персоналом, що дозволяють забезпечити стабільне функціонування, конкурентоспроможність і швидку адаптацію до зовнішніх змін. У цьому зв'язку стає актуальним завдання пошуку та удосконалення форм і методів управління, які сприяють оперативному реагуванню на виклики зовнішнього середовища, досягненню економічного зростання та забезпеченню

ефективності виробничо-господарської діяльності.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення управлінської діяльності визнається підвищення ефективності управління підприємствами шляхом впровадження стратегічного планування і формування цілісної стратегії управління персоналом. Така стратегія розглядається як базисна складова системи стратегічного управління, що забезпечує реалізацію довгострокових цілей підприємства, ефективне використання трудового потенціалу та підвищення продуктивності [21, с. 68-74].

До ключових елементів стратегії управління персоналом належить система стимулювання праці, зокрема – механізми нематеріального заохочення. Практика свідчить, що нематеріальні методи стимулювання мають вагомий вплив на зростання результативності праці, особливо в умовах змін ринкових відносин. Досвід розвинених країн засвідчує ефективність таких підходів, як підвищення якості трудового життя, розвиток кар'єрного планування та участь персоналу у прийнятті управлінських рішень.

Значного поширення набули також програми розподілу прибутку між персоналом як форма преміювання за підсумками діяльності підприємства. У цьому контексті грошова винагорода розглядається як один із чинників мотивації, який доцільно поєднувати з морально-психологічними методами заохочення для формування позитивного соціального клімату та підвищення лояльності персоналу. Таким чином, комплексний підхід до стимулювання праці в межах стратегії управління персоналом є необхідною умовою досягнення високих показників ефективності та інноваційної активності членів персоналу.

Методи морального заохочення персоналу, що не потребують фінансових витрат та не призводять до зниження їх мотиваційного впливу через перенасичення, визначені нижче, на рис. 1.3.

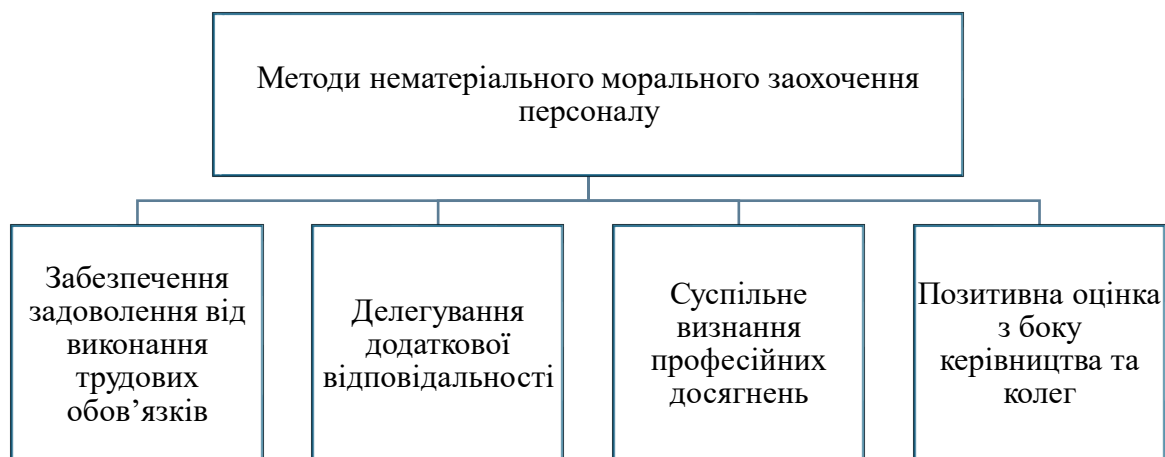


Рис. 1.3 Перелік методів нематеріального заохочення персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [13, с. 376-380]

Запровадження методів нематеріального стимулювання персоналу розглядається як важливий стратегічний інструмент підвищення рівня трудової мотивації, збереження потенціалу членів персоналу та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату у внутрішньому середовищі підприємства. Нижче подано наукову інтерпретацію основних напрямів такого стимулювання [13, с. 376-380].

Забезпечення задоволення від виконання професійних обов'язків визнається базовою передумовою формування нематеріальної мотивації. В умовах, коли професійна діяльність розглядається як змістовна та така, що дає змогу реалізовувати наявні знання та компетенції, спостерігається зростання психологічного комфорту та особистісного задоволення. Це, у свою чергу, позитивно позначається на продуктивності праці, знижує ймовірність професійного вигорання та зменшує рівень плинності персоналу. Забезпечення внутрішньої задоволеності персоналу сприяє формуванню стійкої команди, орієнтованої на довготривалу співпрацю.

Делегування додаткових обов'язків і повноважень розглядається як механізм управлінської довіри, що сприяє активізації відчуття значущості

персоналу у межах організаційної системи. Такий підхід стимулює розвиток ініціативності, підвищує рівень залученості персоналу в досягнення загальних цілей, а також сприяє зростанню професійної автономії. Крім того, делегування відіграє роль у формуванні управлінських компетенцій, що дозволяє розширити резерв персоналу підприємства. У перспективі це створює умови для виявлення та розвитку лідерського потенціалу всередині підприємства.

Суспільне визнання професійних досягнень персоналу виступає одним із найбільш ефективних нематеріальних засобів мотивації. Залучення механізмів публічного заохочення (нагородження, рейтинги, подяки тощо) формує відчуття професійної значущості та сприяє укріпленню соціального статусу в трудовому колективі. Такі дії забезпечують закріплення ефективної поведінки, орієнтованої на результат, та створюють позитивні приклади для наслідування. Як наслідок, формується культура, що підтримує досягнення, ініціативність та професіоналізм.

Позитивна оцінка діяльності з боку керівництва та колективу відіграє ключову роль у підтриманні емоційного балансу персоналу. Своєчасне схвалення з боку управлінського персоналу створює відчуття підтримки, що позитивно впливає на психологічний стан виконавців. Визнання з боку колег додатково зміцнює міжособистісні зв'язки, сприяє розвитку командної взаємодії та підвищує рівень довіри в колективі. Така соціальна підтримка створює умови для зростання внутрішньої мотивації та ефективної спільної діяльності.

Загалом, нематеріальні форми заохочення персоналу мають вагоме значення для реалізації внутрішніх потреб персоналу у самореалізації, повазі, визнанні та належності до підприємницької спільноти. Систематичне впровадження таких методів забезпечує підвищення мотиваційного потенціалу та сприяє формуванню стабільного, згуртованого і залученого колективу, що в довгостроковій перспективі виступає фундаментом сталого функціонування та розвитку підприємства.

Один із важливих напрямів стратегічного управління персоналом полягає у забезпеченні високого рівня його інформованості. На теоретичному рівні

встановлюється залежність між рівнем обізнаності персоналу щодо стратегічних орієнтирів підприємства та результативністю реалізації цих орієнтирів. Надання актуальної інформації щодо оцінки якості виконання праці розглядається як дієвий механізм подолання розчарування і зростання залученості персоналу до процесів управління [4, с. 201-205].

Інформативність персоналу сприяє підвищенню рівня комунікації в межах підприємства, створює передумови для більш ефективного прийняття управлінських рішень та сприяє формуванню довіри до керівництва. З огляду на це, інформування розглядається не лише як інформаційний, але і як мотиваційний ресурс в системі управління персоналом.

Існування тісного зв'язку між загальною стратегією управління підприємством і стратегією управління персоналом вимагає побудови комплексної системи взаємодії між керівництвом та персоналом, яка ґрунтується на гармонізації потреб, інтересів та цінностей обох сторін. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, формуванню сталих засад його ефективного функціонування та забезпеченню умов для довгострокового розвитку в умовах змінного ринкового середовища.

Інтеграція стратегії управління підприємством із стратегією управління персоналом забезпечує узгодження організаційних цілей із потребами та потенціалом його персоналу. Така взаємодія створює передумови для реалізації індивідуальних можливостей персоналу через професійну самореалізацію, що водночас сприяє ефективному стратегічному розвитку підприємства. Завдяки цьому досягається об'єднання цілей управління організацією із трудовою активністю персоналу, що підвищує загальну результативність управлінської стратегії.

У разі належної побудови взаємозв'язку між зазначеними стратегіями формується системна взаємообумовленість елементів довгострокового стратегічного планування підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. Такий підхід сприяє формуванню адаптивної системи управління, здатної швидко реагувати на виклики ринку, зміну технологій,

економічні та соціальні трансформації.

Ефективне управління підприємством вимагає орієнтації стратегії управління персоналом на активізацію трудової діяльності, підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, розвиток професійних компетенцій та ініціативності [22, с. 223-227]. У межах цього підходу доцільним є стимулювання освоєння нових спеціальностей і впровадження інноваційних підходів до організації праці, що забезпечує не лише економічну ефективність, але й довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Процес формування стратегії ефективного управління персоналом має здійснюватися з урахуванням низки ключових принципів [5, с. 59-62]. Серед них визначено: орієнтацію на цільовий процесний підхід, який забезпечує досягнення запланованих результатів; дотримання єдиного корпоративного підходу в управлінні трудовими ресурсами; економічну доцільність, що передбачає оптимізацію витрат при забезпеченні належної якості трудового життя на основі комплексного підходу.

Важливою умовою стратегічного управління є формування завдань на випередження, яке ґрунтується на всебічному аналізі внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на функціонування підприємства. Доцільною є конкретизація управлінських заходів у короткостроковій перспективі з паралельним визначенням стратегічних орієнтирів на довгостроковий період. Враховуючи мінливість зовнішнього середовища, актуальним є застосування гнучкого планування та періодичного коригування стратегічних цілей відповідно до нових умов функціонування.

Також, важливим принципом є доступність і прозорість стратегічних показників, що дозволяє забезпечити регулярний моніторинг результатів та оцінювання ефективності заходів управління персоналом. Для цього передбачається розробка системи цільових та контрольних індикаторів по основних напрямках діяльності [23, с. 68-74].

У межах впровадження стратегічного управління персоналом

передбачається організація управлінської діяльності щодо розробки, реалізації та супроводу стратегії, орієнтованої на досягнення загальної місії підприємства. Одним із найбільш ефективних інструментів реалізації стратегічного підходу виступає система збалансованих показників (Balanced Scorecard), що дозволяє здійснювати управління стратегічними параметрами через систему взаємопов'язаних індикаторів.

Ключові компоненти BSC розглянуті у Рис. 1.4 нижче.

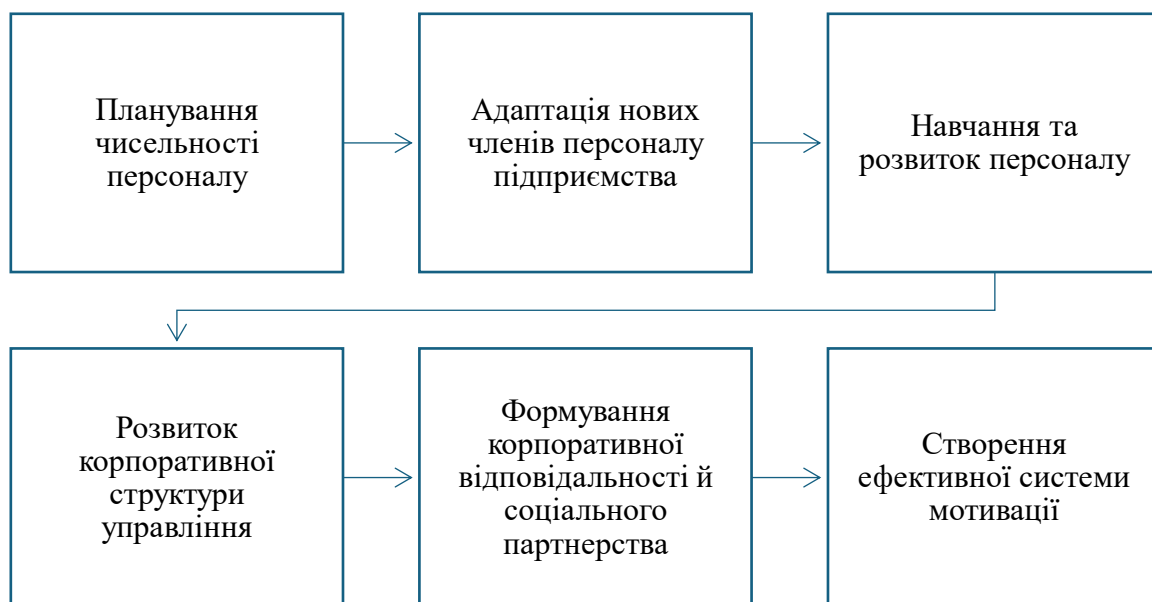


Рис. 1.4. Ключові компоненти BSC стратегічного управління персоналу

Джерело: автор [24, с. 50-56]

Ключові компоненти системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), які стосуються управління персоналом, визнаються визначальними у забезпеченні стратегічної єдності та довготривалої результативності функціонування підприємства.

Планування чисельності персоналу забезпечує узгодженість між обсягами наявної кількості персоналу та прогнозованими потребами підприємства відповідно до її стратегічного напрямку розвитку. Недостатня або надмірна чисельність персоналу здатна зумовити зниження ефективності діяльності або надмірне ресурсне навантаження. Завдяки обґрунтованому прогнозуванню

потреб у кількості персоналу досягається безперервність виробничих і управлінських функцій. У структурі BSC цей компонент є частиною внутрішньої перспективи та асоціюється з ефективністю операційного управління.

Адаптація нових членів персоналу підприємства виступає інструментом, що сприяє зниженню часу досягнення продуктивності новими членами персоналу та зменшенню ризиків його плинності. Системна інтеграція персоналу у корпоративну культуру, ознайомлення з очікуваннями та стандартами діяльності формують базу для лояльності та мотивації на початковому етапі трудових відносин. Така адаптація забезпечує узгодженість поведінкових моделей із стратегією управління персоналу підприємства. У контексті BSC цей елемент відіграє роль ресурсу для підвищення потенціалу персоналу та підтримки стратегічних ініціатив.

Навчання та розвиток персоналу розглядається як фундаментальний чинник формування й удосконалення персоналу підприємства, що має ключове значення для забезпечення конкурентоспроможності. Реалізація заходів щодо підвищення рівня знань, професійних навичок та адаптаційних здібностей персоналу сприяє зростанню продуктивності, розвитку інноваційного потенціалу та гнучкості в умовах змінного зовнішнього середовища. Підвищення якості управлінських рішень, упровадження технологічних інновацій та покращення взаємодії з клієнтами безпосередньо залежать від рівня підготовки персоналу. Відповідні індикатори в межах BSC використовуються для оцінювання ефективності внутрішніх процесів, що підтримують стратегічне зростання підприємства.

Розвиток корпоративної структури управління визначає здатність підприємства до оперативної реакції на зміни, координації між функціональними підрозділами та реалізації інноваційних проектів. Наявність чітко сформованої структури управління сприяє підвищенню прозорості прийняття рішень, відповідальності й загальної керованості системою. Оптимізація управлінських механізмів забезпечує стратегічне узгодження між

ресурсами підприємства, завданнями та місією. У межах BSC ця складова забезпечує інтеграцію між усіма основними перспективами: фінансовою, клієнтською, процесною та навчальною.

Формування корпоративної соціальної відповідальності та соціального партнерства виступає чинником зміцнення репутації організації серед внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін. Застосування принципів етичного управління, реалізація соціальних програм та діалог з персоналом і громадськістю підвищують рівень довіри до підприємства та сприяють соціальній стабільності. Соціальне партнерство забезпечує розвиток взаємодії між роботодавцем і персоналом, що позитивно впливає на загальний організаційний клімат. У структурі BSC цей елемент відображається у зовнішній перспективі як один із чинників формування іміджу соціально відповідального підприємства.

Створення ефективної системи мотивації є стратегічним інструментом, що впливає на поведінкові аспекти персоналу і спрямовує його діяльність у відповідності до цілей підприємства. Раціональне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів із урахуванням індивідуальних очікувань персоналу забезпечує залучення його лояльності. Прозорість у питаннях оцінювання результатів і винагороди формує відчуття справедливості та сприяє продуктивній праці. У системі BSC мотивація виступає критичним фактором для реалізації стратегічних перспектив.

Загалом, інтеграція системи збалансованих показників в розробку стратегії управління персоналом підприємства сприяє формуванню стратегічно узгодженої моделі розвитку підприємства. Ці елементи забезпечують стабільність потенціалу персоналу, посилюють операційну ефективність і слугують основою для реалізації довгострокових цілей. Їх систематичне застосування дозволяє досягти сталого розвитку підприємства в умовах підвищеної динаміки ринкового середовища.

У межах реалізації загальної стратегії підприємства пріоритетним завданням виступає визначення перспективних напрямів розвитку та

встановлення довгострокових цілей. Стратегія управління персоналом, як її складова, виконує функцію забезпечення реалізації стратегічних завдань, шляхом формування необхідного кількісного і якісного складу персоналу відповідно до потреб підприємства. Таким чином, стратегія управління персоналом визначається як інтегрована система управлінських дій, спрямована на приведення професійно-кваліфікаційної структури персоналу у відповідність до вимог загальної стратегії організації.

На основі визначення сутності стратегічного управління персоналом у підприємствах, виокремлюється низка напрямів, що сприяють підвищенню його ефективності.

До таких напрямів, зокрема, належить впровадження гнучких організаційних форм праці, включаючи використання гуртків якості та автономних робочих груп. Це дозволяє підвищити рівень самостійності персоналу та їхню відповідальність за кінцеві результати діяльності.

Значну роль у забезпеченні ефективності стратегії управління персоналом відіграє система організаційної комунікації, яка має охоплювати всі рівні управління та забезпечувати оперативний обмін інформацією між структурними підрозділами шляхом вертикальних, горизонтальних і діагональних зв'язків.

Важливою складовою кадрової стратегії є забезпечення участі персоналу у процесах прийняття рішень, що стосуються організації їхньої діяльності [25, с. 92-100]. Такий підхід сприяє зростанню рівня мотивації та зміцненню довіри персоналу до підприємства.

Окрему увагу слід приділити формуванню системи оплати праці, яка базується на принципі диференціації винагороди залежно від рівня професійної компетентності та індивідуального внеску в результативність підприємства.

Ефективність стратегії управління персоналом також залежить від наявності розвиненої системи адаптації, яка включає індивідуальне планування кар'єри, професійну підготовку і перепідготовку, підтримку внутрішньої мобільності та створення умов для безперервного розвитку персоналу.

1.3. Методичні підходи оцінювання ефективності стратегії управління персоналом в підприємстві

Є велика кількість різних підходів до оцінювання ефективності персоналу підприємства, що зумовлено складністю об'єкта аналізу, методологічною різноманітністю та особливостями функціонування підприємств. Спільною для більшості теоретичних концепцій є потреба на початковому етапі дослідження чітко визначити об'єкт та суб'єкт оцінювання.

Існують різні підходи до трактування зазначених категорій. Згідно з однією з позицій, суб'єктом оцінювання виступає підприємство, тоді як об'єктом – персонал. В інших концепціях об'єктом аналізу вважаються управлінські рішення у сфері стратегії управління персоналу, діяльність служби управління персоналом, окремі заходи персоналу або його трудова діяльність [6, с. 307]. Така різноманітність підходів свідчить про відсутність уніфікованої методології оцінювання та необхідність адаптації методів до конкретного контексту дослідження.

Після визначення об'єкта та суб'єкта аналізу формується план дослідження, який включає визначення його етапів, критеріїв та рівнів. Персонал, як об'єкт оцінювання, часто розглядається в концепції сукупного члена персоналу, ефективність діяльності якого оцінюється в межах трьох етапів. Кожен із них охоплює попередній і розширює межі дослідження.

На першому етапі аналізується результативність функціонування підприємства, а як критерії використовуються показники кінцевих результатів: прибуток, обсяг виготовленої та реалізованої продукції, рентабельність тощо.

Другий етап зосереджується на якісних характеристиках праці: складності виконуваних робіт, частці витрат на оплату праці, виробничому травматизмі, чисельності персоналу.

Третій етап передбачає аналіз організаційних та соціально-психологічних аспектів управління персоналом, включаючи рівень кваліфікації, трудову дисципліну, надійність та мотиваційні чинники [7, с. 389-407].

Усі вимірювання здійснюються на рівні персоналу підприємства, що дозволяє здійснити комплексне оцінювання ефективності функціонування кадрової підсистеми в системі загального управління підприємством.

У межах американських досліджень у галузі управління персоналом здійснюється систематизація підходів до процесу оцінювання ефективності використання трудових ресурсів. Для кожного з об'єктів оцінювання формуються відповідні завдання, обґрунтовуються критерії, визначаються етапи аналізу. Згідно з поширеною точкою зору, оцінювання розглядається як процес порівняння фактичних результатів із встановленими стандартами або еталонними параметрами, що дозволяє здійснити об'єктивну характеристику діяльності персоналу [26, с. 770].

Процес оцінювання в європейських підходах структуровано на кілька послідовних етапів. Першим етапом є ідентифікація об'єкта оцінювання, формулювання предмета та завдань дослідження ефективності управління персоналом. Наступний етап передбачає визначення системи критеріїв, за допомогою яких проводиться аналіз. Третій етап включає процедури вимірювання, збір та аналіз даних, порівняння результатів з очікуваними значеннями. Завершальним етапом є обговорення результатів з управлінським персоналом і прийняття відповідних рішень щодо вдосконалення управлінських практик.

Альтернативні підходи передбачають спрощену двоетапну модель, що включає теоретичний (описовий) та практичний (технологічний) рівні [14, с. 47-53]. Перший охоплює визначення основних понять, постановку дослідницьких завдань, аналіз проблематики та формулювання висновків. Другий включає реалізацію поставлених задач, визначення засобів впровадження, розробку і використання відповідної технології.

У сучасних наукових дослідженнях акцент робиться на прикладному аспекті процесу оцінювання, зокрема на необхідності його чіткої структуризації з урахуванням специфіки функціонування підприємства. Така структурна організація сприяє формуванню цілісної системи управлінського аналізу,

забезпечує логічну послідовність управлінських дій та узгодженість застосовуваних підконтрольних механізмів на різних етапах процесу управління персоналу. Особлива увага приділяється адаптації методів оцінювання до функціональних особливостей окремих сегментів організаційної структури. У результаті підвищується ефективність оцінювання стратегії управління персоналом підприємства, що, своєю чергою, сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства та зміцненню його управлінської спроможності. Виокремлюється три рівні: вищий, середній та нижчий, ці рівні описані в таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Рівні управління на підприємстві

Рівень управління	Діяльність рівня
Вищий рівень управління	Стратегічне планування, аналіз ринку праці, оцінка ефективності стратегії управління персоналом
Середній рівень управління	Впровадження заходів наймання, навчання та розвитку персоналу
Нижчий рівень управління	Розподіл обов'язків, контроль виконання поставлених завдань

Джерело: автор [44, с. 10-15]

На вищому рівні управління зазвичай зосереджено стратегічне планування, здійснюється аналіз тенденцій ринку праці та проводиться оцінювання результативності реалізованої стратегії управління персоналом. У межах цього рівня формуються довгострокові завдання, окреслюються пріоритети політики управління персоналом й закладаються засади корпоративної культури.

Середній рівень управління пов'язується із реалізацією тактичних заходів, зокрема процесами найму, навчання та професійного розвитку персоналу. Тут відбувається узгодження стратегічних цілей із поточними практиками, забезпечується адаптація кадрових механізмів до конкретних функціональних потреб організаційних підрозділів.

На нижчому рівні сконцентровано оперативне управління, що передбачає

розподіл трудових обов'язків, контроль за виконанням завдань і щоденну координацію діяльності персоналу. Цей рівень спрямований на забезпечення безперебійного функціонування виробничих процесів та оперативне реагування на змінні умови середовища.

Також, у наукових підходах до аналізу структури управління персоналом підприємств, окрім традиційного поділу на категорії (робітники, спеціалісти, обслуговуючий персонал), запропоновано розгляд персоналу з позицій вертикальної ієрархії управлінської структури. Відповідно до цієї концепції, весь персонал підприємства умовно розподіляється на три управлінські рівні: нижчу, середню та вищу ланки. Здійснення управлінських функцій відбувається у межах цієї три-рівневої структури за участю керівників, менеджерів і функціональних управлінців.

До нижчої ланки управління належать майстри, виконроби, керівники малих виробничих підрозділів, що безпосередньо координують поточну діяльність персоналу. Середню ланку складають керівники великих департаментів, виробничих об'єднань, які відповідають за адаптацію стратегічних рішень до внутрішніх умов функціонування підрозділів. Вищий рівень управління представлений топ-менеджментом підприємства, який формує загальну стратегію розвитку, включаючи політику управління персоналу та управлінські пріоритети.

Даний підхід дозволяє дослідити функціональний розподіл відповідальності та механізми реалізації кадрових стратегій на різних управлінських рівнях. Він акцентує увагу на внутрішній структурі управління підприємством та взаємодії його складових, однак водночас визнається, що організація не може існувати поза межами ринкового середовища [8, с. 45-48].

Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом розглядається як один із ключових компонентів стратегічного менеджменту, що забезпечує можливість вимірювання результативності рішень управління персоналу і своєчасного коригування політики управління персоналу відповідно до змін ринкового середовища та внутрішніх потреб підприємства. Підприємства

Amazon і Google, що займають провідні позиції у сфері високих технологій, демонструють суттєво відмінні підходи до оцінювання ефективності реалізації стратегій управління персоналу, з урахуванням особливостей корпоративної культури, наявних технологічних ресурсів та стратегічних орієнтирів. Аналіз і порівняння їхніх методичних підходів дозволяє глибше зрозуміти механізми оцінювання внеску управління персоналом у формування довгострокової конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих компаній. Різниця методичних підходів оцінювання ефективності стратегії управління персоналом цих підприємств розглянуто у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняння методичних підходів оцінювання ефективності стратегії
управління персоналом Amazon та Google

Критерій	Amazon	Google
Оцінка продуктивності	Застосовується система «stack ranking» (рейтингове ранжування) з регулярними PIP-програмами.	Використовується модель OKR (Objectives and Key Results) з фокусом на командні результати.
Аналітика персоналу (HR-метрики)	Потужна аналітика з використанням штучного інтелекту для оцінки продуктивності й залученості.	Використовується People Analytics, що базується на статистичному аналізі поведінки працівників.
Інструменти зворотного зв'язку	Регулярні опитування задоволеності працівників, але з обмеженим впливом на зміни.	Широке використання зворотного зв'язку через Pulse Surveys, Googlegeist тощо.
Фокус на інновації та креативність	Основна увага на ефективності, швидкості та стандартизованих процесах.	Орієнтація на підтримку творчості, автономії та експериментів у межах команд.
Оцінка розвитку та навчання	Пріоритет — оцінка результативності навчальних програм через KPI зростання навичок.	Вимірюється участь у програмах розвитку, а також ефект на довгострокову кар'єру.
Кількісні показники	Враховуються рівень плинності кадрів, швидкість виконання задач, кількість PIP-звітів.	Увага до індексів задоволеності, ефективності команд та тривалості утримання працівників.
Якісні показники	Моделювання ефективності команд через управлінські звіти та інтерв'ю	Застосовується модуль Project Oxygen для оцінки якості лідерства та командної динаміки.

Джерело: складено автором на основі [81], [74].

Порівняльний аналіз методичних підходів підприємств Amazon і Google до оцінювання ефективності стратегій управління персоналом засвідчує суттєві відмінності у пріоритетах і характері управлінських практик. Модель, реалізована підприємством Amazon, характеризується орієнтацією на жорстке управління результативністю та контроль, із переважним застосуванням структурованих систем оцінювання, заснованих на кількісних індикаторах і рейтингових методах [74]. Такий підхід забезпечує високий рівень стандартизації та масштабованості, проте обмежує гнучкість у прийнятті рішень.

На відміну від цього, підприємство Google реалізує підходи, що ґрунтуються на принципах довіри, відкритого зворотного зв'язку та стимулювання інноваційної активності персоналу. Застосування People Analytics, а також моделей OKR (Objectives and Key Results) і Project Oxygen, дає змогу поєднувати кількісне оцінювання результатів із якісним аналізом управлінських компетенцій [74]. Такий підхід сприяє підвищенню рівня залученості, задоволеності персоналу і формуванню довгострокової організаційної лояльності.

Функціонування підприємства має розглядатися в контексті галузевого середовища та конкурентного простору, в якому воно діє. Управлінські стратегії повинні бути узгоджені з загальною економічною стратегією підприємства. Зокрема, стратегія скорочення витрат є несумісною зі стратегією інтенсивного розвитку персоналу, так само як стратегія ринкової експансії не передбачає кадрового згортання.

Таким чином, формування стратегії управління персоналом потребує узгодженості між усіма рівнями керівництва, а розробка концепції управління персоналу має відбуватися з урахуванням зворотного зв'язку з персоналом, як елементом єдиної системи реалізації стратегічних цілей підприємства.

У межах одного з теоретичних підходів управлінська система розглядається як взаємодія між підприємством, що виступає суб'єктом

управління, та персоналом, який є об'єктом управлінського впливу. У цьому контексті забезпечення ефективного управління передбачає реалізацію комплексу заходів, що поділяються на організаційні, соціально-економічні та культурні. До організаційних належать формування структури колективу, налагодження комунікацій та інформаційного обміну. Соціально-економічні заходи включають стимулювання, забезпечення належних умов праці та реалізацію соціальної політики. Культурні заходи спрямовані на розвиток корпоративної культури, формування системи цінностей та професійно-етичного середовища [29].

Ефективність такої системи управління безпосередньо пов'язана зі станом трудового потенціалу організації, його якісним складом, адаптаційною здатністю та мотиваційними характеристиками.

Методологія оцінювання ефективності управління персоналом представлена широким спектром підходів, які базуються на використанні кількісних (продуктивність, плинність кадрів тощо) та якісних (задоволеність, лояльність, ініціативність) показників. З метою підвищення точності оцінювання розробляються інтегровані системи показників, що дозволяють відображати як результати діяльності персоналу, так і рівень отриманої підприємством віддачі.

У сучасних концепціях управління спостерігається зміщення акценту з орієнтації на обсяги виробництва до забезпечення умов, у яких члени персоналу самостійно прагнуть проявляти ініціативу, демонструють лояльність та високий рівень залученості [28, с. 249-257].

Ефективність трудової діяльності персоналу визначається під впливом зовнішніх (економічних, політичних, правових, технологічних) і внутрішніх (організаційних, психологічних, стратегічних) факторів. Таким чином, досягнення високої ефективності управління персоналом можливе лише за умов створення збалансованого та гармонійного організаційного середовища, яке стимулює розвиток, залучення та утримання професійного потенціалу персоналу.

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає постійне вирішення суперечностей, що виникають у сфері трудових відносин, зокрема у контексті розвитку персоналу. За умов нестабільного економічного середовища розвиток персоналу визначається як ключова мета кадрової політики підприємства. Одним із інструментів досягнення цієї мети виступає організація управління внутрішньо-організаційними освітніми процесами, що дозволяє підвищити адаптивність персоналу до змін і забезпечити їх професійне зростання [27].

Забезпечення ефективного функціонування підприємств в Україні пов'язується з їх здатністю мобільно реагувати на зміни зовнішнього середовища, в основі чого лежить персонал підприємства. Успішна реалізація стратегічних завдань підприємств у сучасних умовах потребує формування ефективних систем управління персоналом, що базуються на довгостроковому плануванні, розвитку компетенцій і інноваційній активності персоналу. Особливої актуальності набуває стратегічний аспект менеджменту персоналу, який дозволяє прогнозувати тенденції, забезпечувати своєчасну підготовку до викликів та формувати інноваційну поведінку персоналу.

Управління персоналом орієнтується не лише на індивідуальні характеристики членів персоналу, а й на формування колективу як цілісної, взаємопов'язаної системи. Синергетичний ефект від об'єднання особистісних якостей членів персоналу є одним із факторів формування конкурентоспроможного колективу. Основне завдання менеджменту персоналу – забезпечити умови для ефективної взаємодії в межах колективу, що дозволяє розкривати потенціал кожного члену персоналу у межах загальної стратегії підприємства.

Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом визначається як один із ключових компонентів стратегічного управління підприємства, що забезпечує відповідність політики управління персоналу загальній концепції розвитку організації, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та зростання продуктивності праці. В умовах високої мінливості ринкових процесів

важливим є використання системного і комплексного підходу до аналізу результативності управлінських рішень у сфері управління персоналу. Здійснення такого оцінювання повинно базуватись на сукупності кількісних та якісних показників: плинність кадрів, рівень продуктивності, ефективність навчальних заходів, ступінь задоволеності працівників, а також ступінь реалізації стратегічних цілей організації.

У межах стратегічного управління персоналом важливим чинником ефективності визнається синергетичний ефект, що виникає в результаті взаємодії членів персоналу у межах колективу, який, у свою чергу, сприяє зростанню інноваційного потенціалу організації. Практика провідних компаній і досвід розвинутих країн засвідчують ефективність поєднання матеріальних і нематеріальних форм стимулювання, а також інтеграції систем безперервного навчання та розвитку персоналу. Зазначені інструменти повинні розглядатися як елементи цілісної стратегії управління персоналом, спрямованої на довгостроковий розвиток.

Методичне забезпечення оцінки ефективності реалізації стратегії управління персоналу відіграє не лише аналітичну, а й управлінську функцію. Воно дозволяє формувати обґрунтовані рішення, удосконалювати політику управління персоналу підприємства, оптимізувати процеси мотивації та розвитку персоналу. У результаті досягається підвищення гнучкості, стійкості та інноваційної спроможності підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність у сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ AMAZON

2.1. Загальна характеристика підприємства Amazon

Підприємство Amazon є мультинаціональним технологічним підприємством, яка здійснює свою діяльність у таких ключових сферах, як електронна комерція, хмарні обчислення, цифрові медіа та інтернет-стрімінг. Компанія відома не лише завдяки своїй високій ринковій капіталізації, а й через значний вплив на глобальну економіку, цифрову культуру та споживацьку поведінку. Підприємство Amazon заслужено вважається однією з найвпливовіших компаній сучасного світу та посідає провідні позиції у міжнародних рейтингах найдорожчих брендів.

Компанія була заснована Джеффом Безосом 5 липня 1994 року у його гаражі в місті Беллв'ю, штат Вашингтон. Спочатку підприємство Amazon функціонувала як інтернет-магазин, орієнтований виключно на продаж книг, однак згодом її асортимент було значно розширено. Стратегія поступової диверсифікації дозволила компанії здобути статус "магазину всього", де можна знайти практично будь-який товар. 16 липня 1995 року компанія офіційно вийшла на ринок як онлайн-продавець книг і відразу запропонувала найширшу у світі колекцію книжкових видань для користувачів з доступом до Інтернету. Першою проданою книгою стала праця Дугласа Річарда Гофстедтера «Fluid Concepts and Creative Analogies: Computer Models of the Fundamental Mechanisms of Thought» [30, с. 67-72].

Уже в перші два місяці функціонування підприємства Amazon здійснювала продажі в усі 50 штатів США, а також у понад 45 країн світу. Тижневий обсяг продажів сягав 20 000 доларів, що свідчило про стрімке зростання інтересу до нової форми роздрібної торгівлі. 15 травня 1997 року

компанія провела первинну публічну пропозицію акцій (IPO) на фондовій біржі NASDAQ під тикером AMZN, встановивши ціну за акцію на рівні 18 доларів.

Станом на сьогодні підприємство володіє широкою мережею дочірніх підприємств, які охоплюють різноманітні технологічні та споживчі напрями. До найвідоміших структур входять: Amazon Web Services (AWS), що спеціалізується на хмарних обчисленнях; Zoox компанія з розробки автономних транспортних засобів; Kuiper Systems; Amazon Lab126 підрозділ з науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт у сфері споживчої електроніки. Також підприємство Amazon володіє такими брендами як Ring, Twitch, мережею супермаркетів Whole Foods Market та інші [46].

В умовах сучасного глобального роздрібного ринку ефективне управління персоналом розглядається як один із ключових чинників забезпечення конкурентних переваг. Провідні підприємства в галузі електронної комерції Amazon, Walmart та Alibaba впроваджують відмінні стратегії управління людськими ресурсами, що відображають їхні корпоративні пріоритети, особливості бізнес-моделей і культурно-національні контексти. В таблиці 2.1 з подано основні аспекти стратегій управління персоналом підприємства Amazon та конкурентів.

Таблиця 2.1

Основні аспекти стратегій управління персоналом підприємства Amazon
та конкурентів

Критерій	Amazon	Walmart	Alibaba
Наймання та відбір	Відбір ґрунтується на відповідності лідерським принципам і аналізі даних.	Перевага внутрішньому просуванню та місцевому найманню.	Орієнтація на молодих, креативних кандидатів з підприємницьким мисленням.
Навчання та розвиток	Програми для перекваліфікації та розвитку кар'єри охоплюють персоналу на всіх рівнях.	Освітні ініціативи безкоштовні та орієнтовані на довгострокову кар'єру.	Інвестує в цифрове навчання та розвиток талантів через платформу даних.

Продовження табл.2.1.

Автоматизація та технології	Широке використання робототехніки підвищує ефективність і зменшує потребу в робочій силі.	Автоматизація виконує допоміжні функції, не замінюючи масово працівників.	Цифрові HR-системи допомагають ефективно управляти персоналом.
Утримання та мотивація	Системи бонусів і кар'єрного росту поєднуються з високим рівнем навантаження.	Премії та підвищення зарплат стимулюють залишатися в компанії.	Грошові й акціонерні стимули спрямовані на залучення й утримання фахівців.
Організаційна культура	Культура високої продуктивності із сильним тиском на результат.	Стабільна структура з акцентом на дисципліну та ієрархію.	Атмосфера інновацій, відкритості й рівних можливостей.

Джерело: складено автором на основі, [72] [75], [78], [79]

Порівняльний аналіз стратегій управління персоналом, реалізованих у підприємствах Amazon, Walmart та Alibaba, засвідчує наявність різноспрямованих підходів, що відображають специфіку корпоративної культури, бізнес-моделей та стратегічних пріоритетів кожного підприємства.

Підприємство Amazon орієнтується на впровадження технологічних інновацій і підтримку високих стандартів продуктивності, що сприяє утриманню лідерських позицій на ринку електронної комерції. Водночас такий підхід супроводжується підвищеним рівнем навантаження на працівників, що може призводити до підвищеного рівня стресу.

Підприємство Walmart приділяє особливу увагу внутрішньому просуванню та розвитку персоналу, пропонуючи конкурентні умови компенсації. Проте організація зазнає критики з боку громадськості за недоліки в трудових умовах і послідовну антисиндикальну політику.

У свою чергу, підприємство Alibaba акцентує увагу на створенні сприятливого соціально-трудоного середовища та стимулюванні інноваційної активності персоналу. Значну увагу компанія приділяє просуванню гендерної

рівності та впровадженню принципів корпоративної соціальної відповідальності [75].

Таким чином, кожне з досліджуваних підприємств реалізує унікальну модель управління персоналом, яка відображає її стратегічні орієнтири та соціокультурні умови функціонування.

Організаційна модель управління підприємства Amazon базується на системі з 16 принципів лідерства, які виконують функцію інтегрованих регуляторів поведінки, процесу прийняття рішень та стратегічного розвитку. Ці принципи не лише задекларовані на корпоративному рівні, а й систематично реалізуються в управлінській практиці, забезпечуючи цілісність організаційної культури та узгодженість дій на всіх рівнях ієрархії. З-поміж них особливе значення мають: орієнтація на клієнта, відповідальність за результати, інноваційний підхід до вирішення завдань, системне спрощення бізнес-процесів, а також стратегічний підбір та розвиток кадрів.

Принцип клієнто-центричності визначається як базовий елемент корпоративної філософії, у межах якого акцент робиться на пріоритеті задоволення потреб споживачів у процесі формування рішень. Аналогічно, інші принципи забезпечують розвиток організаційного середовища, в якому активізується особиста ініціатива, підтримується почуття відповідальності та заохочуються креативні підходи до досягнення цілей [9].

Ключові положення корпоративної культури виступають не декларативними, а функціональними інструментами організаційного розвитку, що забезпечують високий рівень адаптивності та ефективності. Таким чином, управлінська концепція підприємства Amazon передбачає формування середовища, у якому підтримуються як стратегічні ініціативи, так і гнучке реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

У межах такої концепції управління домінує підхід, за якого суб'єктивні фактори мінімізуються, а стратегічні рішення корелюються з вимірюваними результатами діяльності. Регулярне здійснення циклів оцінювання дозволяє коригувати політику управління персоналу відповідно до змін у стратегічних

пріоритетах підприємства, сприяючи підвищенню ефективності персоналу, посиленню адаптивності організації та зміцненню внутрішнього потенціалу персоналу підприємства [39].

Застосування аналітичного інструментарію в управлінні персоналом сприяє формуванню гнучкої, результато-орієнтованої моделі корпоративного управління, яка забезпечує узгодженість індивідуальних показників із загально-корпоративними цілями. Відтак, впровадження принципів орієнтації на данні управління слугує інструментом досягнення довгострокової конкурентоспроможності та організаційної стабільності.

Інноваційна орієнтація визначається як ключовий елемент організаційної культури підприємства Amazon, що реалізується через стимулювання експериментальної діяльності, прийняття виважених ризиків та забезпечення умов для творчої самореалізації персоналу. У межах корпоративної стратегії створюється середовище, в якому інноваційні ініціативи підтримуються як на концептуальному, так і на ресурсному рівнях. Визнання продуктивної ролі невдач у процесі пошуку нових рішень сприяє зниженню бар'єрів до новаторства та формуванню культури навчання на помилках.

Застосування такого підходу дозволяє підприємству підтримувати високу інноваційну активність і забезпечувати конкурентні переваги на динамічних ринках. У практичній площині реалізація інноваційної стратегії включає такі управлінські механізми, як: заохочення експериментування, формування толерантного ставлення до ризику, впровадження систем зворотного зв'язку та оперативної корекції дій. Мислення, що базується на концепції "винайдення виходу", інтегрується у повсякденну діяльність персоналу і є рушійною силою організаційного розвитку.

Таким чином, модель інноваційного управління підприємства Amazon розглядається як приклад ефективної взаємодії між корпоративною культурою, стратегічним баченням і практиками організаційної поведінки, що орієнтовані на адаптивність, креативність і технологічне лідерство.

У контексті управління персоналом ресурсами підприємства Amazon

провідною є стратегія, орієнтована на всебічний розвиток персоналу та забезпечення умов для побудови кар'єрного зростання всередині підприємства. У межах даної стратегії реалізується низка програм навчального та професійного спрямування, що покликані сприяти підвищенню кваліфікації персоналу, розширенню їх компетенцій та зміцненню мотиваційної залученості.

Управлінський підхід підприємства передбачає не лише створення можливостей для навчання, але й активне стимулювання відповідальності персоналу за власний професійний розвиток. Такий підхід сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою, зменшенню плинності персоналу та формуванню внутрішнього резерву кваліфікованих фахівців, здатних адаптуватися до динамічних змін у корпоративному та зовнішньому середовищі.

Системи стратегічного управління персоналом підприємства Amazon пріоритетного значення набуває розвиток управлінських компетенцій персоналу з орієнтацією на підготовку до лідерських позицій. Основу даного підходу становить поєднання формалізованих програм навчання з акцентом на засвоєння підприємницьких лідерських принципів, а також практичного досвіду управління в умовах динамічного та інноваційно-орієнтованого середовища.

Ключовими елементами реалізації такої моделі є впровадження стратегій планування наступності та формування резерву управлінського персоналу, що дозволяє забезпечити постійну наявність підготовлених фахівців, здатних ефективно реагувати на нові виклики. У межах зазначеного підходу застосовуються адаптовані навчальні модулі, чітко окреслюються управлінські ролі та очікування, а також формується інституційна основа для зростання внутрішнього лідерського потенціалу [10, с. 28-29].

Підготовка лідерів передбачає не лише засвоєння управлінських знань, але й розвиток здатності до стратегічного мислення, адаптивності та прийняття рішень у складних організаційних умовах. Така система забезпечує безперервність управлінських процесів, зміцнює стабільність персоналу і сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на саморозвиток і високу відповідальність.

У межах системи корпоративного управління підприємства Amazon реалізується стратегія, орієнтована на забезпечення оптимального балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників. Такий підхід передбачає створення умов, що сприяють довгостроковому збереженню продуктивності, задоволеності та психологічного добробуту персоналу [47].

До основних компонентів відповідної стратегії належать гнучкі форми організації праці, які дозволяють персоналу адаптувати робочі графіки до індивідуальних життєвих обставин, а також впровадження комплексних програм у сфері охорони здоров'я та благополуччя. У рамках таких програм забезпечується доступ до медичних і психологічних сервісів, заходів профілактики професійного вигорання, а також соціальної підтримки, орієнтованої на збереження якості життя.

Інституційна підтримка добробуту персоналу розглядається як важливий фактор формування стійкого підприємницького середовища, що здатне ефективно реагувати на виклики сучасного ринку праці. Реалізація зазначених заходів сприяє зміцненню лояльності персоналу, покращенню внутрішнього клімату в колективі та формуванню культури відповідального ставлення до людського капіталу.

Модель управління людськими ресурсами у підприємства Amazon зазнавала неодноразової критики з боку незалежних дослідників, медіа та персоналу підприємства. Особливої актуальності набула ситуація, викладена у журналістському розслідуванні газети *The New York Times* (2021), де йшлося про системну неефективність у функціонуванні служб управління персоналу [48], зокрема у сфері обробки запитів на неоплачувані відпустки. Було виявлено численні випадки затримок, ігнорування заяв співробітників та порушення внутрішніх регламентів, що призвело до кризи в системі управління персоналом.

Оприлюднені факти свідчили про наявність адміністративних дисфункцій, що негативно позначилися на репутації компанії та викликали значний суспільний резонанс. Проблеми, виявлені в процесі розслідування, не

обмежувалися лише процедурними порушеннями, а також охоплювали питання заробітної плати, дотримання трудового законодавства та ставлення до балансу між професійною та особистою сферами життя персоналу.

З огляду на викладене, система управління персоналом у підприємстві Amazon була піддана критиці як така, що в окремих випадках не відповідала принципам соціальної відповідальності, гнучкості та людяності. Наявність таких викликів стала підґрунтям для переосмислення корпоративної політики щодо персоналу, а також визначила потребу в удосконаленні інституційних механізмів забезпечення добробуту персоналу.

Згідно з результатами проведених досліджень, виявлено, що неефективність управління персоналом у корпоративному середовищі призводить до істотного зниження мотивації персоналу, зменшення рівня їх залученості та, як наслідок, до падіння продуктивності. В умовах кризової ситуації в підприємства Amazon лише 30% опитаних працівників виявили задоволеність діями служби управління персоналом, що свідчить про суттєві прогалини в системі управління людськими ресурсами.

У рамках офіційної стратегії підприємства Amazon проголошено політику різноманіття та інклюзії, однак у процесі її реалізації виявлено низку проблем, пов'язаних із дискримінаційними практиками та недотриманням принципів гендерної й расової рівності. Зафіксовано численні випадки звернень членів персоналу щодо сексуальних домагань, дискримінаційного ставлення, а також несправедливих і непрозорих процедур управлінських рішень. Частина інцидентів призвела до дисциплінарних заходів, але системна природа проблеми свідчить про необхідність глибшого реформування внутрішніх практик управління персоналу [49].

Згідно з аналітичними даними Комісії з рівних можливостей у працевлаштуванні США (EEOC), рівень скарг на дискримінацію в підприємстві Amazon перевищує середньогалузеві показники серед підприємств із рейтингу Fortune 500 [71]. Такий контекст обумовлює високий ризик втрати кадрового потенціалу, оскільки кваліфіковані фахівці відмовляються від

працевлаштування або припиняють трудові відносини через негативний досвід. У сукупності зазначені фактори формують значні виклики для забезпечення сталого розвитку організаційної культури та управління персоналом.

Попри наявність інноваційного потенціалу, технологічного прогресу в управлінських процесах та чітко структурованої системи корпоративних принципів, модель управління персоналом у підприємстві Amazon характеризується наявністю низки глибинних проблем. Ідентифіковані порушення в частині дотримання трудових прав, ігнорування балансу між професійною та особистою сферами життя, неефективність зворотного зв'язку та випадки дискримінаційного ставлення свідчать про наявність організаційних деформацій, що негативно впливають на внутрішню стабільність і соціально-психологічний клімату у підприємстві.

Підвищений рівень недовіри до управлінських процедур, зумовлений непрозорістю управлінських рішень та поширеними скаргами персоналу, створює ризики втрати кадрового потенціалу та погіршення корпоративного іміджу. За таких умов виникає необхідність у системному перегляді існуючої політики управління персоналом.

До потенційних заходів із подолання виявлених проблем належать: моніторинг управлінських процесів; впровадження освітніх програм для менеджменту з питань етики, рівності та інклюзії; реформування політик work-life balance з акцентом на підтримку ментального здоров'я персоналу; а також посилення механізмів прозорого прийняття управлінських рішень. Реалізація таких заходів дозволить зміцнити довіру до організаційної системи, підвищити ефективність внутрішніх комунікацій і забезпечити більш стійке функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

2.2. Основні характеристики стратегії управління персоналом підприємства Amazon

Стратегія управління персоналом у підприємстві Amazon характеризується інтеграцією класичних управлінських підходів із високотехнологічними інструментами, що формує комплексну систему стимулювання ефективності персоналу. У її основі лежать положення теорії постановки цілей, згідно з якою формулювання чітких та амбітних завдань у поєднанні з постійним зворотним зв'язком сприяє зростанню мотивації та підвищенню індивідуальної результативності. Такий підхід реалізується через цифрові платформи моніторингу, алгоритми контролю продуктивності та автоматизовані системи оцінювання, зокрема в логістичних підрозділах.

Разом із тим, інтенсифікація праці та надмірна орієнтація на індивідуальні показники можуть супроводжуватися зниженням морально-психологічного стану персоналу та появою неетичних практик поведінки. Відповідно, в рамках еволюції стратегії управління підприємством започатковуються заходи з переорієнтації на командні індикатори успішності, підтримку колективного середовища та ментального здоров'я. Зазначена трансформація відповідає висновкам сучасних досліджень, які підкреслюють доцільність колективної мотивації як чинника забезпечення сталого розвитку трудового потенціалу.

Таким чином, стратегія управління персоналом у підприємстві Amazon виявляє високу адаптивність до зовнішніх і внутрішніх викликів, забезпечуючи баланс між високими стандартами продуктивності та необхідністю дотримання етичних норм, соціальної відповідальності й підтримки добробуту персоналу.

В межах сучасної стратегії управління персоналом підприємства Amazon спостерігається посилення орієнтації на змішані моделі стимулювання, що поєднують індивідуальні та колективні форми винагороди. Впровадження програм розподілу прибутку (gainsharing), які передбачають надання компенсацій персоналу за підвищення колективної результативності, слугує прикладом інтеграції економічних стимулів із принципами командної взаємодії.

Даний механізм спрямований на зміцнення внутрішньо групових зв'язків, підвищення мотивації персоналу та формування культури відповідальності за спільний результат [50].

Застосування програм розподілу прибутку у структурі логістичних підрозділів підприємства Amazon дозволяє не лише матеріально заохочувати персоналу, але й розширює їхню участь в оптимізації процесів, забезпечуючи відчутний вплив на кінцеві показники діяльності. Згідно з емпіричними даними, подібні заходи сприяють покращенню якості трудових відносин, зниженню плинності персоналу та підвищенню командної згуртованості.

Водночас, попри збереження стратегічного акценту на постановці амбітних цілей, підприємством Amazon реалізуються заходи щодо забезпечення балансу між індивідуальними та груповими стимулами, що розглядається як необхідна умова зниження професійних ризиків і підвищення організаційної ефективності. Такий підхід дозволяє не лише уникати потенційних негативних наслідків надмірної індивідуалізації процесу оцінки праці, але й створює умови для сталого розвитку персоналу в межах корпоративної системи.

Постійна еволюція стратегій управління результативністю в підприємстві Amazon відображає адаптивний характер її політики управління персоналом, спрямованої на забезпечення рівноваги між ефективністю, задоволенням працею та соціальною відповідальністю в умовах конкурентного середовища.

Однією з визначальних характеристик стратегії управління персоналом у підприємства Amazon є системна орієнтація на формування висококваліфікованого, адаптивного управлінського потенціалу шляхом запровадження інноваційних моделей професійного навчання й розвитку. Реалізація цієї стратегії здійснюється через багатовимірний підхід, що поєднує практичне навчання в умовах виробничого середовища з гнучкими платформами електронного навчання, які забезпечують індивідуалізацію освітнього процесу.

Центральне місце у структурі розвитку персоналу займає навчання на робочому місці, що передбачає занурення працівників у реальні виробничі

процеси з можливістю здобуття компетенцій під менторським супроводом досвідчених колег. Такий підхід дає змогу швидко формувати професійні навички, забезпечує актуальності отриманих знань та сприяє ефективному засвоєнню внутрішніх стандартів і цінностей підприємства. В межах логістичних підрозділів, зокрема, практикується наставництво під час підготовки персоналу до спеціалізованих посад, що сприяє підвищенню загальної ефективності операційної діяльності.

Впровадження електронних форм навчання дозволяє масштабувати процес підвищення кваліфікації, адаптуючи його до потреб чисельного персоналу, з урахуванням різних рівнів компетентності та професійної підготовки. Формування культури безперервного навчання виступає важливою умовою підтримки організаційної гнучкості, підвищення продуктивності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Незважаючи на ефективність навчання на робочому місці як ключового інструменту професійного розвитку в системі управління персоналом підприємства Amazon, реалізація цього підходу супроводжується низкою операційних викликів. Одним із потенційних ризиків визнано можливість передачі некоректних практик під час процесу наставництва. Для мінімізації зазначених загроз в організації впроваджено формалізовану процедуру добору менторів, що включає оцінювання знань, навичок та здатності до ефективної педагогічної взаємодії.

З метою забезпечення відповідності стандартам компанії впроваджено механізми моніторингу навчального процесу, які базуються на регулярному зворотному зв'язку та нагляді з боку керівників. Особливий акцент робиться на періоді початкової адаптації, для чого використовуються інструктивні матеріали та навчальні посібники, що детально регламентують зміст, обсяг та послідовність формування професійних компетенцій.

Паралельно з розвитком наставницької складової в підприємстві Amazon активно застосовуються цифрові освітні платформи, що забезпечують широку доступність навчального контенту та дозволяють персоналу реалізовувати

індивідуальні траєкторії професійного зростання. Зокрема, внутрішній ресурс Kindle Learning надає можливість проходження онлайн-курсів з охорони праці, технічної підготовки та розвитку soft skills в асинхронному форматі. Це дозволяє ефективно інтегрувати навчання в робочий процес без втрати продуктивності.

Узагальнено, система професійного розвитку підприємства Amazon, що поєднує елементи практичного наставництва з можливостями електронного навчання, забезпечує гнучкість, масштабованість та якість управління компетенціями в умовах динамічного бізнес-середовища.

В межах реалізації стратегії управління персоналом підприємства Amazon значну увагу приділено розвитку цифрових інструментів навчання, що забезпечують стандартизацію процесу здобуття знань та рівний доступ до освітніх ресурсів. Однак електронні формати навчання супроводжуються низкою викликів, зокрема обмеженою соціальною взаємодією та зниженим рівнем мотивації до самостійного опрацювання матеріалів. З метою компенсації цих обмежень у навчальні програми інтегруються елементи «гейміфікації», що підвищують залученість, мотивацію та ефективність засвоєння знань.

Крім того, у межах корпоративної освітньої моделі підприємства Amazon активно розвиваються механізми горизонтальної комунікації через обмін досвідом між працівниками. Створення середовищ peer-to-peer learning, менторських ініціатив та професійних спільнот сприяє формуванню культури взаємного навчання, що підтримує розвиток командної згуртованості та соціального капіталу в організації.

Поєднання практичного компоненту з гнучкими цифровими платформами відображає стратегічну орієнтацію підприємства на побудову динамічного, інклюзивного й стійкого освітнього середовища, здатного забезпечити безперервне професійне зростання в умовах цифрової економіки. Таким чином, система навчання й розвитку персоналу виступає невід'ємною частиною конкурентної стратегії управління персоналом підприємства Amazon, що забезпечує збереження лідерських позицій підприємства в контексті

трансформацій сучасного ринку праці.

Складова стратегічної моделі управління персоналом підприємства Amazon — система винагородження — характеризується комплексним та багатовимірним підходом, який охоплює як фінансові, так і нефінансові стимули. Основною метою даної системи виступає забезпечення стабільного рівня залученості, підвищення продуктивності праці, зміцнення мотивації персоналу та зниження показників кадрової плинності. Система винагородження структурована таким чином, аби відповідати сучасним стандартам соціально відповідального роботодавця в умовах глобальної конкуренції за персонал, як визначається в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Винагородження персоналу Amazon

Фінансові	Нефінансові
Заробітна плата	Можливості тренування та підвищення кваліфікації
Бонуси на основі продуктивності	Охорона здоров'я
Пенсійні фонди	Знижки на продукцію Amazon
Варіанти акцій	Гнучкі робочі умови

Джерело: автор [70]

Фінансова складова стратегії включає заробітну плату, що перевищує середні ринкові показники, особливо для ключових операційних позицій, таких як працівники логістичних підрозділів. Додатковими елементами виступають бонуси, які прив'язані до показників ефективності, та опціони на акції компанії, що узгоджують інтереси персоналу з довгостроковими цілями бізнесу. Такі механізми сприяють підвищенню економічної мотивації та формуванню стратегічної залученості працівників.

У межах нефінансових стимулів впроваджуються програми професійного розвитку, що передбачають навчання на робочому місці, підвищення кваліфікації та компенсацію витрат на освіту. Поряд із цим реалізуються соціальні ініціативи, включно з медичним страхуванням, підтримкою ментального здоров'я, гнучкими формами зайнятості та побутовим

забезпеченням на робочому місці. Такий підхід сприяє формуванню позитивного організаційного клімату та інтеграції принципів work-life balance у внутрішню політику підприємства.

Отже, стратегія винагородження підприємства Amazon забезпечує не лише конкурентоспроможність на ринку праці, а й підвищує рівень задоволеності персоналу, слугуючи важливим чинником формування довгострокової лояльності та організаційної стабільності.

У структурі стратегічного управління персоналом підприємства Amazon важливе місце посідає інтегрована система винагородження, яка поєднує фінансові та нефінансові стимули. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексну підтримку персоналу як на матеріальному, так і на психологічному рівні, сприяючи підвищенню результативності та довгостроковій кадровій стабільності. Зокрема, система стимулювання включає конкурентоспроможні зарплати, бонуси за ефективність, акціонерні опціони, а також можливості для навчання, гнучкі графіки та інші соціальні гарантії.

Надмірна орієнтація на показники продуктивності в умовах високих вимог до результативності створює ризики професійного вигорання, виснаження та потенційних відхилень у поведінці персоналу. Це зумовлює необхідність перегляду балансу між матеріальними та нематеріальними формами стимулювання. У сучасних умовах особливого значення набувають інструменти нефінансової мотивації, зокрема — залучення персоналу до процесів ухвалення рішень, посилення автономії в робочих процесах, забезпечення сприятливого мікроклімату та підтримки work-life balance.

Оптимізація моделі управління персоналом у напрямі збалансованості стимулюючих механізмів дозволить знизити плинність персоналу, підвищити рівень задоволеності роботою та зберегти конкурентні позиції компанії на глобальному ринку. Забезпечення стійкої системи мотивації через поєднання економічних і гуманітарних підходів сприятиме формуванню організаційного середовища, орієнтованого на розвиток персоналу та довгострокову ефективність.

Один із ключових викликів, з якими стикається підприємство Amazon у процесі реалізації своєї стратегії управління персоналом, пов'язаний із необхідністю забезпечення балансу між високими стандартами продуктивності та підтримкою сталого добробуту працівників. Незважаючи на впровадження інноваційних практик управління персоналу, підприємство продовжує зіштовхуватися з низкою ризиків, які можуть негативно впливати на організаційну ефективність і внутрішню стабільність. Зокрема, серед основних загроз виокремлюється ризик емоційного вигорання персоналу, обумовлений інтенсивною системою контролю результативності, особливо в логістичних та складських підрозділах. Тривала експлуатація такої моделі без належних компенсаторних механізмів здатна призводити до зниження мотивації, зростання плинності персоналу та зменшення загальної залученості.

У відповідь на ці виклики підприємства Amazon активно впроваджує комплексну систему підтримки персоналу, яка включає колективні стимули, елементи «гейміфікації», програми емоційного відновлення та розвиток ініціатив у сфері ментального здоров'я. Упровадження гнучких форматів зайнятості, підтримка work-life balance і розбудова ефективної системи зворотного зв'язку виступають важливими інструментами попередження організаційного виснаження. Така стратегія дозволяє не лише знизити рівень стресу, а й своєчасно ідентифікувати та вирішувати внутрішні проблеми. Поряд із цим, особливу увагу приділено зміцненню корпоративної етики та політики рівності.

Попри задекларовану інклюзивну політику, в підприємстві раніше фіксувалися випадки дискримінації та сексуальних домагань, що обумовлює потребу в підвищенні прозорості внутрішніх процедур. Доцільним є розширення навчальних програм з інклюзії, створення безпечних конфіденційних каналів для подання скарг, залучення незалежних етичних аудитів та посилення контролю за дотриманням принципів рівного ставлення на всіх рівнях управління [52]. Ще одним напрямом удосконалення стратегії управління персоналом є оптимізація навчальних програм, зокрема у сфері

електронного навчання.

Хоча підприємство Amazon володіє розвиненою цифровою інфраструктурою, частина курсів потребує перегляду щодо залученості та практичної цінності. З метою підвищення ефективності освітніх ініціатив підприємство має розширювати використання змішаних форматів навчання, удосконалювати менторські програми та здійснювати регулярну оцінку результативності навчальних модулів. Нарешті, ризик втрати висококваліфікованих кадрів залишається актуальним у зв'язку з недостатньою прозорістю кар'єрних перспектив, обмеженою внутрішньою мобільністю та неврахуванням індивідуальних потреб персоналу.

Для його мінімізації підприємство Amazon необхідно розбудовувати прозорі шляхи кар'єрного розвитку, стимулювати внутрішнє просування, формувати корпоративну культуру, засновану на підтримці, довірі й гнучкості, а також реалізовувати стратегічне управління талантами, орієнтоване на довгострокове збереження персоналу. Отже, збереження конкурентоспроможності підприємства Amazon в умовах динамічного ринку вимагає цілісного й адаптивного підходу до управління персоналом, який включає технологічні інновації, етичні стандарти, турботу про працівника та сталість організаційної культури. Така стратегія забезпечує стійке функціонування компанії, сприяє формуванню позитивного соціального клімату та підтримує репутацію підприємства Amazon як привабливого роботодавця на глобальному рівні.

2.3. Оцінка стратегії управління персоналом підприємства Amazon

У динаміці складу підприємства Amazon виявляється стійка тенденція до зростання, що корелює з реалізацією стратегії масштабування операційної діяльності на глобальному рівні. Водночас у період 2021–2024 років зафіксовано помітне скорочення чисельності персоналу, яке сягнуло приблизно

на 100 000 осіб. Зазначене явище розглядається як наслідок впливу зовнішніх макроекономічних чинників, зокрема пандемії COVID-19, а також внутрішніх процесів оптимізації, орієнтованих на підвищення ефективності використання організаційних ресурсів.

Такий перегляд політики управління персоналу можна інтерпретувати як прагнення до адаптивного управління трудовими ресурсами в умовах нестабільності ринкового середовища. Коригування чисельності персоналу може розглядатися як індикатор трансформації стратегічних пріоритетів підприємства, особливо в контексті впровадження автоматизованих рішень і цифрових технологій у ключові бізнес-процеси. Чисельність персоналу підприємства Amazon за 2015-2024 роки наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Чисельність персоналу підприємства Amazon за 2015-2024 рр.

Рік	Кількість персоналу	Чисельна зміна кількості персоналу	Відсоткова зміна кількості персоналу
2015	230800	+ 76700	+ 49.77%
2016	341400	+ 110600	+ 47.92%
2017	566000	+ 224600	+ 65.79%
2018	647500	+ 81500	+ 14.4%
2019	798000	+ 140500	+ 23.24%
2020	1298000	+500000	+ 62.66%
2021	1608000	+ 310000	+ 23.88%
2022	1541000	- 67000	- 4.17%
2023	1525000	- 16000	- 1.04%
2024	1521000	- 4000	- 0.26%

Джерело: автор [54]

Аналізуючи динаміку чисельності персоналу підприємства Amazon протягом останніх десяти років, можна простежити декілька чітко виражених етапів розвитку. У період з 2015 по 2020 рік компанія демонструвала стрімке зростання штату. Найбільше зростання було зафіксовано у 2020 році — кількість персоналу зросла на 500 000 осіб (понад 62%), що пов'язано з пандемією COVID-19 та різким зростанням попиту на онлайн-послуги, логістику та хмарні технології. З 2015 по 2020 рік чисельність персоналу зросла більш ніж у п'ять разів — із 230 800 до 1 298 000.

У 2021 році зростання продовжилось, хоча й більш помірними темпами (+310 000, або +23.88%). Проте вже з 2022 року спостерігається зниження чисельності персоналу. У 2022 році чисельність зменшилася на 67 000 осіб, у 2023 — ще на 16 000, а у 2024 — на 4 000. Це вказує на зміну стратегії підприємства — від агресивного розширення до фази оптимізації та стабілізації після пандемії. Причинами такого зниження можна вважати завершення пандемічного попиту, автоматизацію окремих процесів та загальну потребу в підвищенні ефективності витрат.

Загалом, динаміка чисельності персоналу підприємства Amazon демонструє циклічну природу розвитку підприємства, з періодами активного росту, стабілізації та часткового скорочення штату, що відображає гнучкість стратегії управління персоналом у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх пріоритетах.

Також, ціна акцій підприємства розглядається як один із комплексних показників, що відображає рівень ефективності реалізації стратегій, загальний вектор розвитку та фінансову стійкість підприємства. Формування акціонерної вартості здійснюється під впливом ринкових очікувань, оцінки майбутніх фінансових результатів та рівня довіри до стратегічного управління. Зростання курсової вартості акцій інтерпретується як позитивний сигнал з боку інвесторів щодо перспектив компанії, тоді як її зниження може свідчити про зниження ринкової впевненості або виникнення стратегічних ризиків. У цьому контексті вартість акцій виконує роль узагальнюючого критерію оцінки успішності функціонування підприємства.

Крім фінансового виміру, ціна акцій виконує й важливу репутаційну функцію, оскільки вона відображає не лише внутрішні показники ефективності підприємства, а й його позиціонування на ринку в умовах конкурентного середовища. Стабільне або зростаюче значення акцій свідчить про ефективне управління, вдалу бізнес-модель та відповідність стратегічного курсу очікуванням ринку. Така тенденція посилює довіру з боку інвесторів, партнерів та аналітичних агентств, що, у свою чергу, сприяє залученню додаткового

капіталу та розширенню присутності на цільових ринках. Таким чином, висока ринкова капіталізація стає не лише наслідком, а й інструментом подальшого зростання підприємства.

Більш детальний аналіз вартості акцій Amazon представлено у рисунку 2.1.

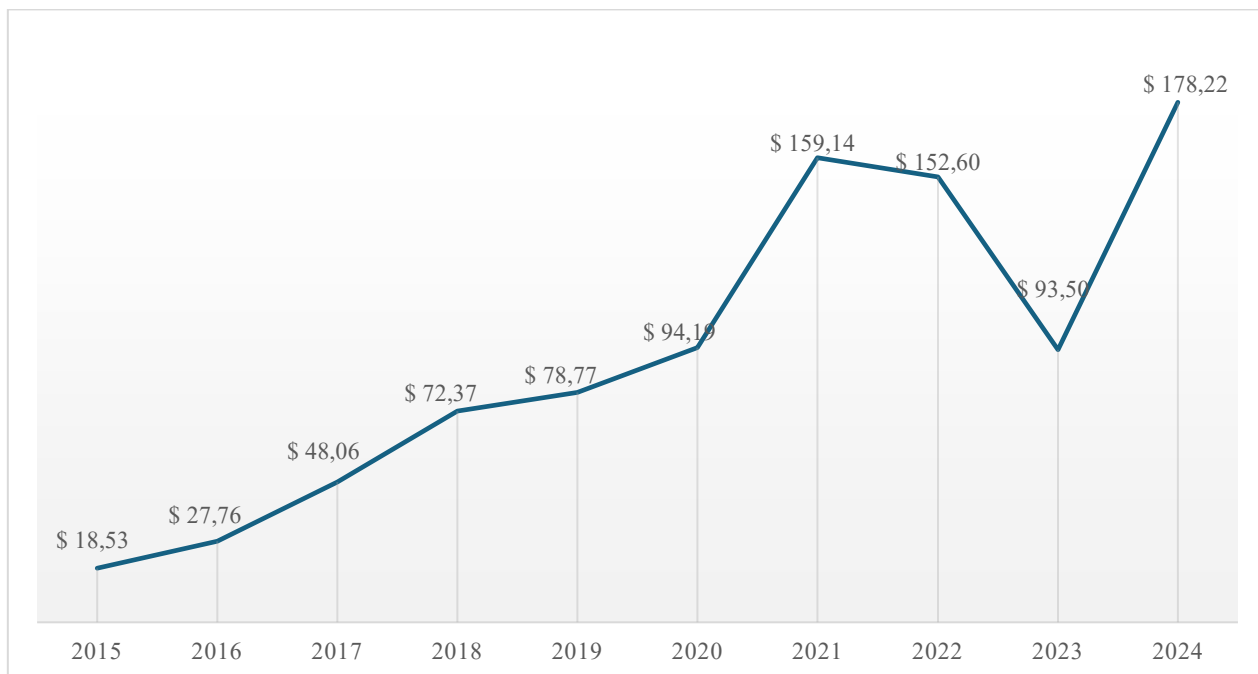


Рис. 2.1 Зміна вартості ціни акцій Amazon за 2015-2024 рр., дол.

Джерело: складено автором на основі [55], [67]

Інформація, представлена в рисунку 2.1, відображає переважно висхідну, хоча й нерівномірну динаміку змін курсової вартості акцій підприємства Amazon упродовж 2015–2024 років. Зафіксовані коливання розцінюються як реакція фінансового ринку на стратегічні ініціативи компанії, результати її операційної діяльності, а також глобальні економічні процеси. Упродовж 2015–2018 років спостерігалось стабільне зростання акцій, що вказує на підвищення рівня довіри з боку інвесторів і зростання ринкової капіталізації. Особливо помітним є приріст у 2017 році, коли відбулося збільшення вартості акцій на понад 73%, що супроводжувалося рекордним приростом чисельності персоналу. Така паралельність свідчить про сприятливе сприйняття ринком процесу розширення підприємства.

У 2019 році темпи зростання акцій знизилися, попри подальше нарощування потенціалу персоналу підприємства, що може свідчити про певне зниження інвестиційної активності або стабілізацію очікувань. У 2020 році зафіксовано нове прискорення зростання акцій, що супроводжувалося найвищим за аналізований період збільшенням чисельності працівників, що інтерпретується як ринкова реакція на розширення можливостей компанії в умовах попиту пандемії.

У 2023 році негативні тенденції посилилися: відбулося значне падіння вартості акцій на 38,73% та подальше зменшення складу персоналу. Такі показники можуть бути інтерпретовані як наслідок економічної нестабільності, зниження прибутковості підприємства та послаблення ринкової довіри. Водночас у 2024 році спостерігається різкий розворот у динаміці — приріст курсової вартості на 90,61% відбувається попри скорочення персоналу, що свідчить про результативність реалізованих стратегічних змін. Це вказує на здатність компанії адаптуватися до нових умов ринку, підвищуючи ефективність без пропорційного розширення штату.

Аналіз кореляції між динамікою ринкової капіталізації підприємства Amazon та чисельністю її персоналу протягом 2015–2024 років вказує на наявність вираженого взаємозв'язку між політикою управління персоналу підприємства та інвестиційною поведінкою ринку. Зокрема, у фазах активного розширення штату простежується зростання вартості акцій, що свідчить про позитивне сприйняття стратегії розвитку з боку інвесторів та зростання очікувань щодо підвищення продуктивності.

Водночас у роки скорочення персоналу спостерігалось зниження або нестабільність курсових показників, що може трактуватися як реакція ринку на потенційні ризики або ознаки стратегічної невизначеності. Окремі винятки, зокрема 2024 рік, демонструють можливість зростання акціонерної вартості за умов реалізації ефективних управлінських підходів, запровадження інноваційних рішень або структурних змін. Таким чином, динаміка ринкової капіталізації формується під впливом комплексної взаємодії кадрових рішень та

стратегічного контексту функціонування підприємства.

Аналіз узагальнених статистичних даних щодо чисельності працівників і вартості акцій підприємства Amazon за 2015–2024 роки дає змогу сформулювати висновки стосовно динамічного характеру стратегії управління персоналом підприємства. Виявлений кореляційний зв'язок між зростанням або скороченням складу персоналу та змінами ринкової капіталізації свідчить про адаптивність кадрової політики до умов зовнішнього середовища, зокрема до глобальних економічних трансформацій, змін у споживчому попиті та технологічних інновацій.

У періоди розширення операційної діяльності спостерігалось зростання ринкової вартості підприємства, що дозволяє трактувати кадрову експансію як позитивно сприйнятий інвесторами стратегічний інструмент. Водночас у фазах скорочення персоналу ринкова динаміка була менш однозначною: у певні роки відзначалося зниження інвестиційної активності, а в інші — суттєве зростання, що може свідчити про ефективність заходів модернізації та впровадження нових управлінських підходів.

Ще однією дуже важливою метрикою розрахування успішності підприємства у галузі інтернет-комерції, як підприємство Amazon, є відвідуваність їх сайту. Високі показники трафіку свідчать про стабільний інтерес споживачів до платформи, довіру до бренду та ефективність маркетингових стратегій. Кількість відвідувачів напряму впливає на обсяг потенційних покупок, що є ключовим фактором для оцінки фінансових результатів компанії. Крім того, аналіз динаміки трафіку дозволяє ефективно планувати рекламні кампанії та приймати стратегічні рішення щодо розвитку цифрової інфраструктури підприємства та можливі слабкі сторони електронної інфраструктури підприємства, та можливі засоби її розвитку.

Нижче наведені Рис. 2.2 та Рис. 2.3 на яких зображено приблизне щомісячне та щорічне відвідування сайту підприємства Amazon з 2015 до 2024 року.

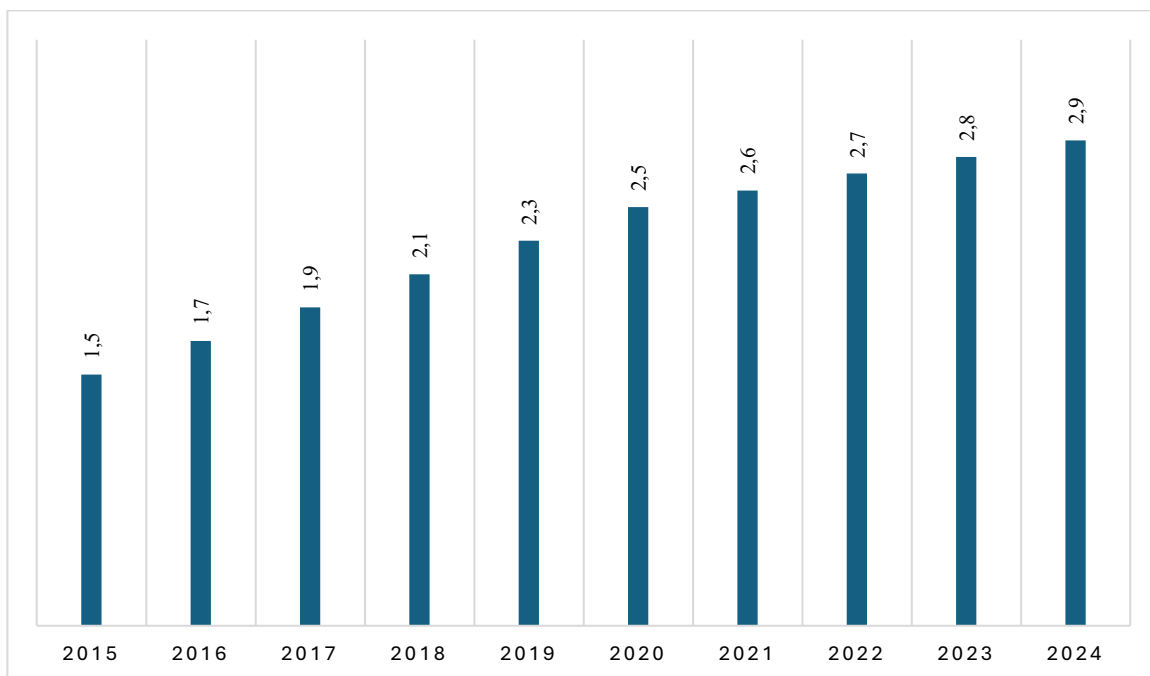


Рис. 2.2 Приблизна щомісячна відвідуваність сайту підприємства Amazon за 2015-2024рр., мільярд відвідувань,
Джерело: складено автором на основі [80]

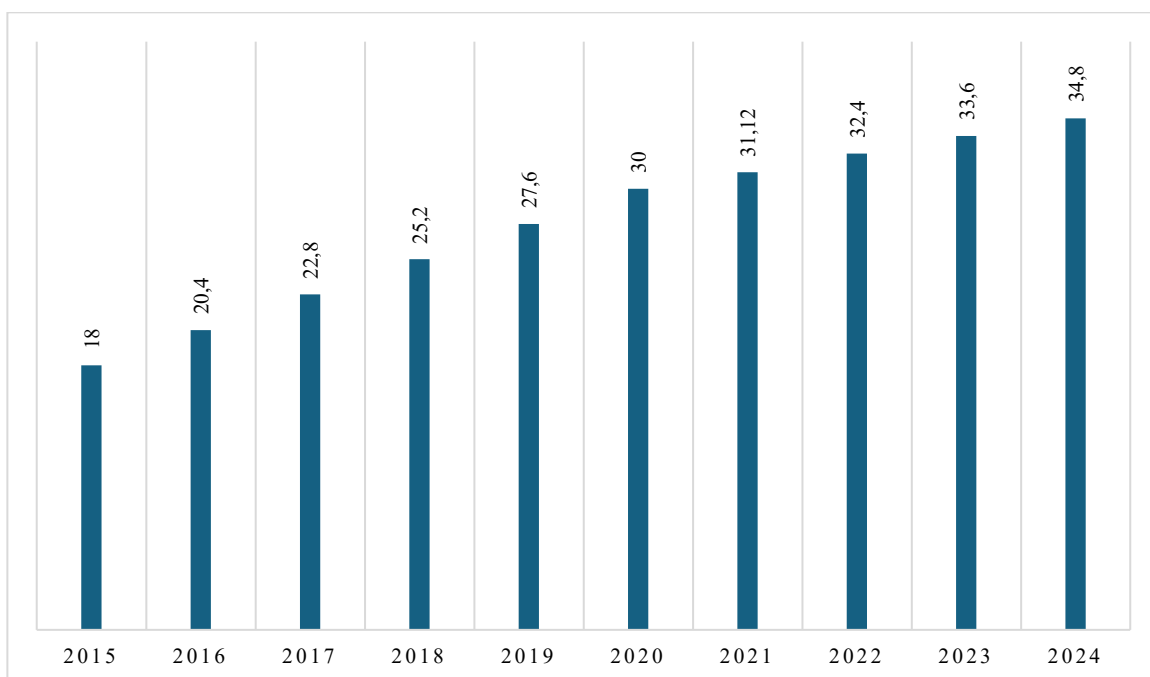


Рис. 2.3 Приблизна щорічна відвідуваність сайту підприємства Amazon 2015-2024 рр., мільярд відвідувань,
Джерело: складено автором на основі [80]

На основі даних щодо щомісячної та щорічної відвідуваності сайту підприємства Amazon, представлених на Рис. 2.2 і Рис. 2.3, простежується стале зростання популярності платформи. Це зростання тісно корелює з розширенням бізнес-моделі підприємства, зокрема в галузях електронної комерції, хмарних обчислень та цифрових сервісів. Динаміка онлайн-трафіку розглядається як важливий індикатор при оцінюванні ефективності стратегії управління персоналом, оскільки зростання цифрової активності безпосередньо впливає на інтенсивність виробничих процесів, обсяги клієнтського обслуговування, логістичні потоки та потребу у трудових ресурсах.

Нижче наведено структурований аналіз актуального стану стратегії управління персоналу підприємства Amazon у контексті змін відвідуваності онлайн-платформи.

Зростання навантаження на інфраструктуру персоналу супроводжується щорічним приростом відвідуваності платформи підприємства Amazon на рівні приблизно 1,2–1,8 млрд користувачів, що зумовлює необхідність масштабування внутрішніх ресурсів підприємства. Основний тиск припадає на підрозділи обслуговування, клієнтської підтримки, логістики, ІТ і розробки, де зростає попит на персонал. У відповідь стратегія управління персоналу потребує підвищеної адаптивності, здатності швидко реагувати на зміни та впроваджувати цифрові інструменти для автоматизації процесів підбору, навчання й управління продуктивністю. Одним із напрямів розвитку виступає автоматизація скринінгу кандидатів, активне використання аналітики членів персоналу та зміцнення внутрішнього резерву персоналу, що дозволяє ефективніше реагувати на виклики масштабування.

Посилення стратегічної ролі управлінців у процесі цифрової трансформації є ще одним ключовим вектором розвитку управління персоналом у підприємстві [11]. В умовах зростаючої залежності від високотехнологічних рішень підприємство Amazon потребує залучення фахівців у сфері ІТ, кібербезпеки, аналізу даних та цифрового дизайну. З цієї причини функції управління персоналу дедалі частіше орієнтуються на стратегічне партнерство з

управлінськими структурами, втілюючи довгострокові програми Upskilling і Reskilling. Такий підхід не лише сприяє формуванню резерву персоналу, а й оптимізує витрати на залучення нових членів персоналу, водночас підвищуючи рівень залученості та лояльності персоналу.

Проблематика забезпечення операційної стабільності та збереження персоналу загострилася внаслідок різкого збільшення клієнтського навантаження, особливо в період пандемії 2020–2021 років. Зросла потреба в залученні значної кількості персоналу на складські, логістичні та сервісні позиції, що зумовило додаткове навантаження на стратегію управління персоналу підприємства Amazon. Унаслідок цього відзначено високий рівень плинності персоналу, перевантаження персоналу, зниження його мотивації та морального стану. На цьому тлі підприємство зазнала критики за надмірну експлуатацію персоналу, обмеженість соціальних гарантій і відсутність ефективних програм підтримки, що вказує на необхідність перегляду підходів до мотивації, емоційного добробуту та забезпечення сприятливого робочого середовища.

Необхідність запровадження гнучких моделей управління персоналом впливає із потреби адаптувати стратегію управління персоналом до нерівномірного, сезонного чи регіонального характеру попиту на товари та послуги. Така трансформація передбачає активне впровадження гібридних форм зайнятості, тимчасових контрактів, віддаленої праці та гнучкого графіку. Значущу роль у цьому процесі відіграє використання аналітики великих даних, що дозволяє прогнозувати навантаження на персонал відповідно до показників веб-трафіку. Подібна модель сприяє більш ефективному розподілу ресурсів, проте потребує удосконалення процесів координації, постійного навчання персоналу та контролю за якістю виконання завдань.

Поступове зростання кількості відвідувань платформи Amazon.com — від 18 мільярдів у 2015 році до 34,8 мільярдів у 2024 році — засвідчує динамічне розширення бізнес-моделі підприємства Amazon. У цьому контексті стратегія управління персоналом змушена постійно адаптуватися до нових викликів,

пов'язаних як із технічною підготовкою персоналу, так і зі збереженням трудового потенціалу в умовах підвищених навантажень. Стрімкий темп змін потребує не лише оперативних дій з боку управлінських підрозділів, а й довгострокових стратегічних рішень, орієнтованих на розвиток і стійкість складу персоналу.

Попри суттєві досягнення у сфері цифровізації процесів управління персоналу та розбудови системи внутрішнього навчання, підприємство Amazon стикається з низкою ризиків, зокрема зростанням рівня емоційного вигорання, втратою кваліфікованих персоналу і зниженням зовнішньої репутації через критику умов праці. У зв'язку з цим модернізація стратегії управління персоналом повинна ґрунтуватися на принципах інклюзії, етичності, прозорості та сталого розвитку. Такий підхід дозволить зберігати баланс між економічним зростанням підприємства та забезпеченням соціального добробуту персоналу [35, с. 39-48].

У підсумку, стратегія управління персоналом підприємства Amazon має динамічний, адаптивний характер і спрямована на підтримання гнучкості у відповідь на внутрішні та зовнішні виклики. Такий підхід забезпечує не лише стабільність організаційного розвитку, а й зростання довіри інвесторів шляхом ефективної синергії між кадровими рішеннями та загальноекономічною стратегією.

РОЗДІЛ 3.

ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АКЦІОНЕРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ AMAZON

3.1. Формування стратегічної політики управління персоналу підприємства Amazon

У процесі формування стратегії управління персоналом підприємства Amazon враховується сукупність чинників, зумовлених особливостями її діяльності в контексті високотехнологічних секторів, зокрема електронної комерції, хмарних обчислень, логістики, розробки штучного інтелекту та інших інноваційних галузей.[38, с. 125-127] Операційна модель компанії, що характеризується високим рівнем інтенсивності праці, глобальною масштабованістю та технологічною спрямованістю, обумовлює необхідність стратегічного підходу до управління персоналом. Такий підхід передбачає орієнтацію на цифрову трансформацію, підвищення продуктивності праці та забезпечення сталого рівня конкурентоспроможності. Значущими залишаються також аспекти регіональної варіативності кадрових підходів, управління культурною різноманітністю, дотримання трудового законодавства різних країн, а також інноваційні практики у сфері мотивації та професійного розвитку персоналу.

Для забезпечення поглибленого розуміння чинників, що визначають специфіку стратегії управління персоналом підприємства Amazon, доцільним є побудова SWOT-аналізу, таблиця 3.1, та PEST-аналізу, таблиця 3.2, для систематизації інформації щодо внутрішнього потенціалу компанії, оцінці ризиків зовнішнього середовища та формуванню стратегічних пріоритетів, з яких складається стратегія управління персоналом підприємства Amazon. На основі отриманих результатів з'являється можливість аргументації можливих рекомендацій, з урахуванням викликів глобалізації та цифровізації, для

покращення існуючої стратегії управління персоналом підприємства Amazon, її пріоритетів та майбутніх напрямків розвитку.

У процесі проведення SWOT-аналізу підприємства Amazon доцільно враховувати її значну присутність на глобальному ринку, використання інноваційних технологічних рішень, а також ризики, зумовлені посиленням регуляторного контролю та високим рівнем конкуренції. Застосування даного аналітичного інструменту дозволяє ідентифікувати, яким чином сильні сторони компанії можуть бути використані для компенсації внутрішніх обмежень, а також як зовнішні можливості здатні сприяти зниженню впливу потенційних загроз у контексті нестабільного та динамічного бізнес-середовища.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз чинників формування стратегії управління персоналом підприємства Amazon

Сильні сторони	Слабкі сторони
Інноваційні підходи до найму персоналу Орієнтація на високі стандарти продуктивності Розбудова системи навчання і професійного розвитку Глобальна присутність Управління культурним різноманіттям	Високий рівень плинності персоналу Негативна оцінка умов праці Обмежена прозорість у прийнятті управлінських рішень Ризики автоматизації процесів управління персоналом
Можливості	Загрози
Інтеграція інноваційних технологій у сферу управління персоналом Розвиток програм підтримки добробуту персоналу Формування підтримуючої корпоративної культури Підтримка внутрішньої мобільності та кар'єрного зростання	Посилення конкуренції на висококваліфікований персонал Регуляторний тиск Репутаційні ризики Негативний публічний імідж Технологічні загрози в системах управління персоналом

Джерело: автор [68], [69]

Встановлення сильних сторін стратегії управління персоналом забезпечує можливість їхнього стратегічного використання для досягнення довгострокових цілей підприємства.

Інноваційні підходи до найму персоналу. У процесі підбору кадрів підприємства Amazon застосовуються нетрадиційні методики, які передбачають

акцент не лише на формалізованих критеріях, таких як професійний досвід чи рівень освіти, а й на поведінкових характеристиках, здатності до навчання, критичному мисленні та адаптивності до змін. Застосування такого підходу забезпечує розширення цільової вибірки кандидатів, включаючи осіб з нетиповими кар'єрними траєкторіями та унікальними навичками, які раніше не враховувались у традиційних системах найму персоналу. Це сприяє формуванню гнучких і багатофункціональних команд, здатних ефективно реагувати на зміну бізнес-середовища. Таким чином, інноваційні практики найму розглядаються як інструмент підвищення адаптивності та конкурентоспроможності компанії на світовому ринку праці.

Орієнтація на високі стандарти продуктивності. Ключовим елементом внутрішньої політики підприємства Amazon виступає орієнтація на культуру високих очікувань і безперервного покращення результатів. У межах такої стратегії визначаються чіткі та кількісно вимірювані ключові показники ефективності (KPI), що супроводжуються регулярним моніторингом досягнень працівників. Ця модель стимулює розвиток професійного потенціалу персоналу та сприяє формуванню продуктивного трудового середовища. Водночас запроваджена система дозволяє швидко виявляти організаційні дисфункції та реалізовувати ефективні управлінські рішення.

Розбудова системи навчання і професійного розвитку. У межах HR-стратегії підприємства Amazon значна увага приділяється розвитку людського капіталу шляхом інвестування у внутрішні освітні ініціативи, включаючи програми підвищення кваліфікації та довгострокові проекти професійного зростання, як Upskilling 2025 [60]. Працівникам надається доступ до освітніх ресурсів, які сприяють формуванню як технічних, так і міжособистісних навичок, необхідних для виконання сучасних виробничих і управлінських функцій. Така стратегія забезпечує не лише підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, а й створює резерв управлінських кадрів. У довгостроковій перспективі це сприяє підвищенню рівня лояльності працівників і зменшенню плинності кадрів.

Глобальна присутність і управління культурним різноманіттям. Функціонування підприємства Amazon на численних міжнародних ринках передбачає залучення працівників із різноманітних соціокультурних, економічних та різномовних середовищ. Така багатоманітність сприяє підвищенню адаптивності підприємств до умов локальних ринків, водночас формуючи середовище для генерації інновацій завдяки міжкультурній взаємодії. Забезпечення підтримки політик рівності та багатомовності зміцнюють імідж компанії як соціально відповідального роботодавця. Крім того, культурна гнучкість дозволяє ефективніше відповідати на запити глобального споживача та сприяє досягненню цілей сталого розвитку підприємства.

Виявлення слабких сторін стратегії управління персоналу дає змогу ідентифікувати напрями, що потребують удосконалення.

Високий рівень плинності персоналу. Одним із суттєвих недоліків реалізації стратегії управління персоналу підприємства Amazon є зростання показників плинності персоналу, особливо в операційних підрозділах, зокрема логістичних центрах та на складах. Високий рівень звільнень свідчить про наявність системних ускладнень в утриманні працівників, що може бути пов'язано з інтенсивністю трудового процесу, високим психологічним навантаженням і обмеженими можливостями мотиваційного супроводу. Наслідком такої динаміки є послаблення внутрішньої організаційної стабільності, а також зростання витрат на наймання та навчання нового персоналу. У довгостроковому вимірі ця проблема здатна зумовити зниження рівня залученості персоналу та формування негативного іміджу роботодавця на ринку праці.

Негативна оцінка умов праці. Діяльність підприємства Amazon неодноразово ставала об'єктом критики з боку профспілкових організацій, правозахисних структур та ЗМІ через умови праці в розподільчих центрах [62]. Звітність про надмірні фізичні навантаження, жорстку систему контролю за часом і обмеженість у здійсненні перерв викликає занепокоєння щодо стану фізичного та психоемоційного здоров'я працівників. Подібні умови сприяють

підвищенню рівня професійного вигорання, збільшенню кількості випадків тимчасової непрацездатності та зниженню загальної продуктивності. Крім того, медійна репутація, що формується на підставі критики умов праці, ускладнює залучення нових кваліфікованого персоналу.

Обмежена прозорість у прийнятті управлінських рішень. Недостатній рівень відкритості в системі прийняття управлінських рішень і відсутність ефективних комунікаційних каналів ускладнюють формування атмосфери залучення працівників до організаційних процесів. Представники середньої та нижчої ланки персоналу часто не мають доступу до інформації, яка безпосередньо впливає на їхні функціональні обов'язки та робоче середовище. Такий рівень централізації управління спричиняє зниження довіри до керівництва та перешкоджає встановленню двостороннього діалогу в системі внутрішніх комунікацій. Як наслідок, це негативно впливає на мотиваційний стан персоналу та його готовність до участі в реалізації стратегічних ініціатив компанії.

Ризики автоматизації процесів управління персоналом. Впровадження алгоритмічних рішень у процеси підбору, моніторингу та оцінювання персоналу супроводжується ймовірністю виникнення упередженості у роботі автоматизованих систем. За відсутності регулярного аудиту моделей штучного інтелекту з метою виявлення дискримінаційних тенденцій існує ризик формування нерівного ставлення до окремих категорій працівників. Крім того, мінімізація людського впливу в ухваленні ключових управлінських рішень, зокрема щодо звільнень або результативності діяльності, може мати деструктивний вплив на соціально-психологічний клімат у колективі. Така модель управління потенційно знижує рівень довіри персоналу до об'єктивності та справедливості внутрішніх процедур.

Дослідження можливостей підприємства Amazon, створює передумови для коригування та оптимізації стратегії управління персоналу.

Інтеграція інноваційних технологій у сферу управління персоналом. Підприємство Amazon володіє значним потенціалом щодо впровадження

технологічних рішень у стратегію управління персоналом, зокрема на основі штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності. Застосування зазначених інструментів дозволяє автоматизувати процеси наймання та адаптації нового персоналу, а також моделювати навчальні кейси у віртуальному середовищі з контрольованими параметрами. Використання інноваційних технологій підвищує точність оцінювання потенційного персоналу та ефективність освітніх програм. У перспективі очікується створення персоналізованих траєкторій професійного розвитку, що сприятиме підвищенню якості управлінських рішень у стратегії управління персоналу.

Розвиток програм підтримки добробуту персоналу [31, с. 385]. Інвестування в покращення добробуту працівників розглядається як інструмент зміцнення внутрішньої лояльності та підвищення продуктивності. З урахуванням зростання значущості психоемоційного здоров'я, актуальними є впровадження програм ментального благополуччя, фізичної активності, протидії професійному вигоранню та створення гнучких умов праці. Такі заходи сприяють зниженню рівня стресу та формуванню сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в підприємстві. У результаті зменшується плинність персоналу, підвищується ефективність командної взаємодії та загальна результативність діяльності підприємства.

Формування підтримуючої корпоративної культури. Розвиток відкритого та етично орієнтованого корпоративного середовища відіграє важливу роль у формуванні стійкої стратегії управління персоналу. У контексті глобального масштабу діяльності підприємства Amazon, забезпечення міжкультурної взаємодії, рівного доступу до можливостей кар'єрного розвитку та участі персоналу в процесах ухвалення рішень сприяє зростанню довіри до управлінських структур. Активне впровадження принципів соціальної відповідальності, етичного лідерства та командної співпраці зміцнює імідж компанії як привабливого роботодавця. Це, своєю чергою, підвищує рівень залученості персоналу та адаптивність стратегії управління персоналу до зовнішніх викликів.

Підтримка внутрішньої мобільності та кар'єрного зростання. Одною із ключових рекомендацій щодо удосконалення стратегії управління персоналом підприємства Amazon є створення прозорої системи внутрішнього кар'єрного просування. Впровадження освітніх платформ, програм наставництва та механізмів внутрішньої прогресії сприяє ефективному розкриттю потенціалу персоналу та формуванню довготривалих професійних траєкторій. Така модель дозволяє скоротити витрати на зовнішнє наймання персоналу і формувати стабільну спільноту мотивованого персоналу. У підсумку компанія отримує можливість розвивати персонал управлінців нового покоління та забезпечувати безперервність лідерства в умовах організаційних змін.

Ідентифікація загроз підприємства Amazon сприяє формуванню превентивних стратегій зниження потенційних ризиків у сфері управління персоналу.

Посилення конкуренції на висококваліфікований персонал У межах глобального технологічного ринку спостерігається посилення конкуренції на персонал у сферах штучного інтелекту, хмарних технологій, аналітики даних і цифрових інновацій. Провідні компанії галузі, зокрема Google, Microsoft і Apple, розробляють висококонкурентні програми найму та мотивації, що ускладнює для підприємства Amazon утримання талановитого персоналу і підтримання іміджу провідного роботодавця. Втрата унікальних переваг у сфері внутрішньої мотивації та зниження привабливості бренду роботодавця здатні спричинити міграцію персоналу до інших корпорацій. Це, у свою чергу, може мати негативний вплив на інноваційний потенціал підприємства та її позиції на глобальному ринку.

Регуляторний тиск. Зміни у сфері трудового законодавства, що передбачають підвищення вимог до умов праці, соціального забезпечення та прав працівників, створюють потребу у перегляді ключових елементів стратегії управління персоналу компанії. Ініціативи на рівні держав, зокрема щодо підвищення мінімальної оплати праці, розширення прав профспілок або регулювання використання алгоритмічних систем управління, потребують

значних організаційних і фінансових ресурсів. Порушення вимог нормативного середовища може призвести до юридичних ризиків, включно зі штрафами та обмеженням операційної діяльності на окремих ринках. Тому стратегічна гнучкість і правова адаптивність у сфері стратегії управління персоналу підприємства стають ключовими умовами забезпечення правової відповідності та довготривалої стабільності.

Репутаційні ризики та негативний публічний імідж. Критичне висвітлення діяльності підприємства Amazon у ЗМІ [62], зокрема з боку правозахисників, профспілок і колишнього персоналу, формує загрозу для репутаційної сталості підприємства. Негативні повідомлення щодо умов праці, надмірного контролю та централізації управління можуть знижувати привабливість підприємства Amazon як роботодавця, особливо для молодого покоління, орієнтованого на етичність і корпоративну відповідальність. Репутаційні втрати здатні не лише ускладнити процес залучення нового персоналу, а й вплинути на довіру споживачів і партнерів. У довгостроковій перспективі це створює ризики для цілісності бренду та його ринкової позиції.

Технологічні загрози в системах управління персоналом [63]. Широке використання цифрових технологій у сфері управління персоналом супроводжується ризиками, пов'язаними з технічними неполадками, кібератаками та витоками конфіденційної інформації. Недостатній рівень кібербезпеки може спричинити фінансові збитки, порушення прав працівників та регуляторні санкції. Крім того, неполадки в роботі алгоритмів або систем автоматизованого прийняття рішень можуть спричинити хибні управлінські дії, що послаблює довіру до стратегії управління персоналу підприємства і викликає внутрішню напругу в колективі. Для зниження зазначених ризиків необхідне впровадження надійних протоколів перевірки, моніторингу та захисту цифрових платформ підприємства.

Наступним є PEST-аналіз підприємства Amazon. PEST-аналіз розглядається як один із базових інструментів аналізу, що забезпечує системну оцінку зовнішніх чинників, які прямо чи опосередковано впливають на

діяльність підприємства. У сфері управління персоналом цей інструмент дає змогу виявляти зовнішні ризики та можливості, що, перебуваючи поза межами прямого впливу підприємстві, мають істотне значення для ефективності реалізації кадрової політики.

Таблиця 3.2

PEST-аналіз чинників формування стратегії управління персоналом
підприємства Amazon

Політичні чинники	Законодавчі ініціативи щодо умов праці Підвищення уваги до трудових прав Політична стабільність у ключових регіонах Регуляторний тиск щодо прозорості управління
Економічні чинники	Коливання валютних курсів Рівень безробіття Зростання витрат на життя Економічна нестабільність у деяких регіонах
Соціальні чинники	Зміна очікувань персоналу щодо балансу між роботою та особистим життям Зростання мультикультурності робочої сили Зміна ставлення до кар'єрного розвитку Підвищення обізнаності про ментальне здоров'я
Технологічні чинники	Автоматизація процесів управління персоналу Використання даних для аналітики стратегії управління персоналу Розвиток платформ дистанційного навчання Зростання кіберзагроз

Джерело: автор [56]

Політичні чинники визначають стабільність регуляторного середовища та впливають на дотримання трудового законодавства й соціальних стандартів на підприємстві.

Законодавчі ініціативи щодо умов праці. Оновлення трудового законодавства в різних країнах світу передбачає посилення вимог щодо охорони праці, регулювання тривалості робочого часу та забезпечення соціального захисту працівників. У зв'язку з цим виникає необхідність постійної адаптації політик управління персоналом до національних правових норм, що ускладнює процес стандартизації глобальної стратегії управління персоналом підприємства.

Підвищення уваги до трудових прав. Активізація діяльності

профспілкових та громадських організацій щодо контролю за дотриманням трудових прав, включаючи питання мінімальної оплати праці, умов праці та прав найманих працівників, зумовлює потребу у впровадженні більш прозорих механізмів управління персоналом. Це також вимагає розширення взаємодії підприємства з органами державного нагляду.

Політична стабільність у ключових регіонах. Наявність політичної стабільності в країнах, де здійснюється операційна діяльність підприємства, створює передумови для довгострокового планування стратегій управління персоналом. У стабільному політичному середовищі знижується ймовірність раптових законодавчих змін, що можуть вплинути на політику управління персоналом та організаційні процеси.

Регуляторний тиск щодо прозорості управління [54]. У країнах із високим рівнем інституційного розвитку спостерігається посилення вимог до прозорості процедур у сфері стратегії управління персоналом, включаючи наймання, звільнення та внутрішній аудит. Це зумовлює необхідність зміцнення системи внутрішнього контролю та підвищення рівня звітності, що, у свою чергу, потребує додаткових організаційних і фінансових ресурсів.

Економічні умови формують платоспроможність компанії у сфері компенсацій, найму та утримання персоналу, а також впливають на загальний рівень витрат на управління персоналом.

Коливання валютних курсів. Функціонування підприємства в міжнародному середовищі обумовлює залежність від валютних коливань, які впливають на рівень заробітної плати працівників у різних країнах. У зв'язку з цим виникає потреба в гнучкому коригуванні компенсаційної політики та прогнозуванні витрат на реалізацію функцій управління персоналом.

Рівень безробіття. Показники зайнятості населення в регіонах присутності підприємства істотно впливають на доступність трудових ресурсів. За умов низького рівня безробіття спостерігається полегшення процесу комплектування персоналу на логістичні та виробничі позиції, тоді як у сегментах із низькою зайнятістю, особливо в сфері інформаційних технологій, загострюється

конкуренція за висококваліфікований персонал.

Зростання витрат на життя. Інфляційні тенденції, що спостерігаються в окремих країнах, зумовлюють підвищення очікувань персоналу щодо заробітної плати та додаткових соціальних гарантій. За таких умов у межах стратегії управління персоналом необхідно враховувати динаміку вартості життя, особливо в регіонах із високим рівнем споживчих витрат.

Економічна нестабільність у деяких регіонах. Нестабільність економічного середовища в окремих країнах може призводити до зниження попиту на продукцію або послуги, що, у свою чергу, змушує підприємство вдаватися до оптимізації чисельності персоналу. У подібних умовах підвищується навантаження на функцію управління персоналом щодо підприємстві процесів скорочень та реалізації програм соціальної підтримки.

Соціальні зміни відображають еволюцію очікувань персоналу, культурні тренди, демографічну динаміку та ставлення до праці, що формує потребу у трансформації стратегії управління персоналу.

Зміна очікувань працівників щодо балансу між роботою та особистим життям. У сучасних умовах спостерігається трансформація трудових орієнтацій працівників, зокрема зростання попиту на гнучкі форми зайнятості [58], можливість віддаленої роботи та збереження балансу між професійною та особистою сферами. Така тенденція зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до підприємстві праці.

Зростання мультикультурності робочої сили. Мультикультурність сучасного ринку праці вимагає від організацій формування політик рівних можливостей та недопущення дискримінації. У цьому контексті доцільним є розроблення адаптаційних і комунікаційних програм, орієнтованих на потреби персоналу із різноманітним культурним, освітнім та професійним досвідом.

Зміна ставлення до кар'єрного розвитку. У трудовій поведінці персоналу простежується переорієнтація з моделі довгострокової лояльності до роботодавця на модель постійного професійного зростання та розвитку нових компетенцій. Відтак виникає потреба у впровадженні систем безперервного

навчання, внутрішньої мобільності та програм побудови індивідуальних кар'єрних траєкторій.

Підвищення обізнаності про ментальне здоров'я. У корпоративному середовищі значно зростає увага до проблем ментального здоров'я персоналу, що особливо актуалізувалося внаслідок пандемічних викликів. Це обумовлює необхідність розробки та впровадження програм психологічної підтримки, які сприятимуть збереженню працездатності, емоційної стійкості та мотивації персоналу.

Технологічні фактори визначають рівень автоматизації стратегії управління персоналу, можливості для навчання персоналу та загальну ефективність цифрової трансформації підприємства.

Автоматизація процесів управління персоналу. Інтеграція автоматизованих систем у сферу управління персоналом сприяє зменшенню адміністративного навантаження та підвищенню точності обробки даних персоналу. Разом з тим, реалізація таких технологічних рішень потребує значних інвестицій у спеціалізоване програмне забезпечення, а також у підготовку відповідно кваліфіковано персоналу.

Використання даних для аналітики стратегії управління персоналу. Застосування інструментів аналізу великих даних у сфері управління персоналу дає змогу здійснювати прогнозування рівня плинності персоналу, ефективності освітніх програм і рівня задоволеності персоналу. Отримані результати створюють підґрунтя для ухвалення раціональних управлінських рішень, заснованих на об'єктивних аналітичних показниках.

Розвиток платформ дистанційного навчання. Цифрові освітні ресурси, включаючи онлайн-платформи та електронні тренінги, забезпечують доступність і масштабованість процесів професійного навчання. Застосування таких інструментів у межах підприємстві дозволяє швидко та ефективно адаптувати нових співробітників та підвищувати рівень кваліфікації персоналу.

Зростання кіберзагроз. Унаслідок інтенсивної обробки персоналізованої інформації підрозділи з управління персоналом зазнають зростаючих ризиків,

пов'язаних із кібератаками. У цьому контексті необхідним є впровадження надійних заходів інформаційної безпеки, зокрема захисту цифрових систем управління персоналом від зовнішніх загроз.

На основі результатів SWOT-аналізу, таблиця 3.1, та PEST-аналізу, таблиця 3.2, є можливість сформування узагальнених висновків щодо ключових елементів стратегії управління персоналом підприємства Amazon, а також ідентифікувати їх сильні і слабкі сторін у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Складові елементи стратегії управління персоналу підприємства Amazon

Елементи	Сильні сторони	Слабкі сторони
Глобальна рекрутингова стратегія	Забезпечує доступ до найкращих талантів у всьому світі	Ускладнює адаптацію до культурних і правових особливостей у різних країнах
Жорстка продуктивнісна модель управління	Сприяє високій ефективності виконання завдань	Створює ризик емоційного вигорання працівників
Інтенсивне впровадження технологій в управлінні персоналу	Автоматизує процеси та підвищує аналітичну достовірність	Може призводити до безособовості у взаємодії з персоналом
Інвестиції в навчання та кваліфікацію персоналу	Підвищують кваліфікацію та мобільність працівників	Вимагають постійних фінансових витрат і оновлення програм
Розвинена система оцінювання результатів	Дозволяє точно вимірювати індивідуальний внесок	Може викликати стрес через постійний контроль і тиск
Політика різноманіття та рівності можливостей	Сприяє створенню відкритого та інноваційного середовища	Вимагає додаткових зусиль для координації мультикультурної команди
Гнучкість зайнятості (змішані моделі праці)	Забезпечує адаптивність до потреб працівників і ринку	Ускладнює контроль за продуктивністю в умовах дистанційної роботи
Фокус на корпоративній культурі високих стандартів	Формує конкурентну перевагу через дисципліну та результативність	Може сприяти зниженню морального клімату в колективі
Швидка адаптація до змін зовнішнього середовища	Дозволяє швидко реагувати на нові виклики	Призводить до нестабільності та високої турбулентності в політиках управління персоналу
Використання аналітики стратегії управління персоналу та великих даних	Покращує прийняття стратегічних рішень на основі доказів	Створює ризики витоку персональних даних та потребує захисту інформації

Джерело: складено автором на основі [81]

Виходячи з висновків у таблиці 3.3 стратегія управління персоналом підприємства Amazon характеризується високим рівнем системності, інноваційної діяльності та здатності до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища. Серед основних переваг цієї стратегії виокремлюється глобальний масштаб процесів наймання персоналу, активне впровадження цифрових технологій, цілеспрямовані інвестиції в розвиток професійних компетенцій персоналу та орієнтації на аналітичне оцінювання результативності рішень управління персоналу. Завдяки зазначеним факторам забезпечується стабільний рівень продуктивності, швидке реагування на зовнішні виклики та підтримання сильної корпоративної культури, що ґрунтується на досягненні високих показників. Значущими складовими виступають також програми з впровадження гнучких форматів зайнятості та масштабованих рішень у сфері навчання.

Разом з тим, у межах реалізації зазначеної стратегії спостерігаються певні ризики та структурні виклики. Надмірна концентрація на показниках продуктивності та жорсткі механізми управлінського контролю можуть зумовлювати підвищення рівня стресу, професійне вигорання та зниження організаційної лояльності працівників. Активне масштабування та автоматизація функцій стратегії управління персоналу іноді відбуваються з недостатнім урахуванням індивідуальних потреб персоналу, що може призводити до зменшення рівня гуманізації управлінських підходів. Крім того, глобальний характер діяльності підприємства передбачає постійну потребу в урахуванні культурних і правових відмінностей, що ускладнює процес уніфікації практик управління персоналу.

Таким чином, стратегія управління персоналом підприємства Amazon демонструє результативне поєднання технологічного прогресу із прагненням до досягнення високих бізнес-результатів, однак вимагає збалансованого підходу до питань ефективності та соціальної стійкості.

3.2. Розробка плану заходів впровадження стратегії управління персоналом для покращення ринкової позиції підприємства Amazon

Для забезпечення сталого розвитку та підтримання конкурентоспроможності на глобальному ринку сучасним підприємствам необхідно здійснювати безперервне впровадження інновацій у всі напрями діяльності, зокрема у сферу управління персоналу підприємства. Результативна -стратегія управління персоналу виконує не лише функцію підвищення продуктивності праці, а й сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, що істотно впливає на здатність підприємстві ефективно залучати, утримувати та розвивати висококваліфікований персонал. За умов інтенсивної цифрової трансформації, зростання конкуренції за фахівців та трансформації соціальних очікувань працівників, зростає потреба у використанні гнучких, технологічно орієнтованих моделей кадрового управління.

У Рис. 3.1 представлено комплекс рекомендацій, спрямованих на оптимізацію стратегії управління персоналом підприємства Amazon. Запропоновані напрями розвитку враховують як внутрішні стратегічні пріоритети підприємстві, так і зовнішні виклики середовища функціонування, з метою підвищення привабливості компанії на ринку праці для талановитих спеціалістів.

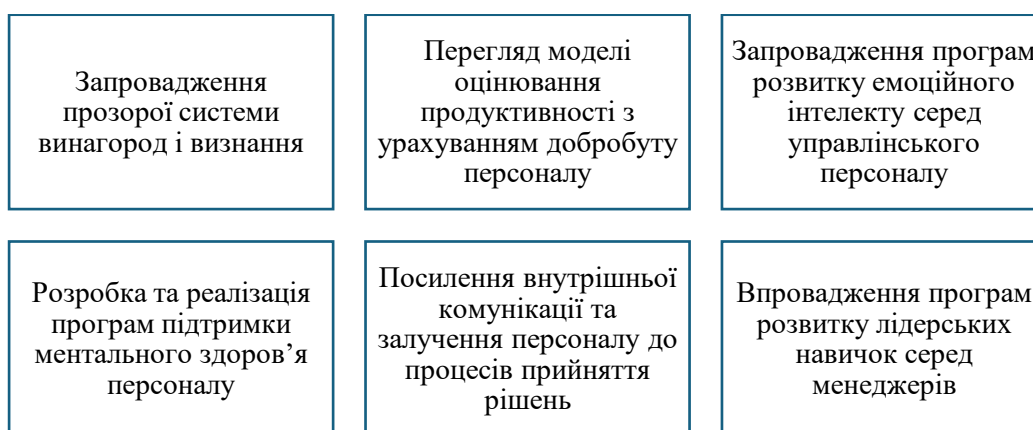


Рис. 3.1 Рекомендації оптимізації стратегії управління персоналу підприємства Amazon

Джерело: автор [81]

Запровадження прозорої системи винагород і визнання є одним із ключових чинників формування ефективного, мотивованого та лояльного персоналу, особливо в умовах високої конкуренції за талановитий персонал. Такий підхід забезпечує узгодженість між індивідуальними професійними орієнтирами персоналу і стратегічними пріоритетами підприємства Amazon, водночас слугуючи основою для зміцнення організаційної культури та підвищення рівня залученості персоналу.

До очікуваних позитивних ефектів впровадження, цієї рекомендації належать.

Підвищення мотивації персоналу через зрозумілість критеріїв оцінки діяльності та винагород. Використання прозорих механізмів оцінювання результатів діяльності сприяє усвідомленню персоналом прямого зв'язку між їхнім внеском і рівнем винагороди, що стимулює досягнення високих результатів і водночас знижує рівень невизначеності, формуючи довіру до процесів управління персоналом.

Зменшення плинності персоналу завдяки справедливому визнанню професійних досягнень. Системне визнання зусиль персоналу формує відчуття значущості та належності до підприємства, що сприяє зменшенню рівня добровільних звільнень, особливо у структурних підрозділах з підвищеним навантаженням.

Формування культури вдячності та підтримки в колективі. Регулярне публічне визнання результатів діяльності персоналу сприяє зміцненню внутрішньої комунікації, покращенню психологічного клімату в підприємстві та посиленню командної взаємодії, що знижує ризик емоційного вигорання.

Підвищення привабливості компанії як роботодавця. Підприємства, які забезпечують відкритість, справедливість та послідовність у визнанні досягнень персоналу, формують позитивний імідж на ринку праці, що полегшує залучення молодих фахівців і висококваліфікованих кандидатів.

Щодо потенційних викликів, з якими може зустрітися підприємство Amazon, під час впровадження рекомендації.

Потреба у формуванні об'єктивних і вимірюваних критеріїв оцінювання. Для ефективного функціонування системи визнання необхідно створити методологічно обґрунтовані інструменти оцінки результативності, які охоплюють як кількісні, так і якісні показники. Відсутність таких інструментів може призвести до виникнення сумнівів у справедливості управлінських практик.

Ймовірність виникнення конфліктів через суб'єктивне сприйняття винагород. Навіть за умов наявності формалізованих процедур, різні інтерпретації внеску окремих членів персоналу можуть викликати внутрішню напругу, що потребує додаткових управлінських комунікацій та роз'яснювальної підтримки.

Необхідність регулярного оновлення системи відповідно до змін бізнес-середовища. Висока динаміка організаційного розвитку потребує постійної адаптації системи винагород до змін у пріоритетах, процесах і цілях підприємства, що вимагає додаткових ресурсів для аналізу, моніторингу та перегляду актуальності застосовуваних індикаторів.

Перегляд моделі оцінювання продуктивності з урахуванням добробуту персоналу є актуальним напрямом розвитку політики управління персоналу сучасних підприємств, орієнтованих на досягнення балансу між високими показниками ефективності та стійким розвитком людського капіталу. У контексті діяльності підприємства Amazon, де система оцінювання традиційно базується на суворих кількісних метриках і ключових показників ефективності (KPI), перехід до більш людино-орієнтованої моделі може стати чинником зниження плинності персоналу та посилення внутрішньої корпоративної культури.

До очікуваних позитивних ефектів впровадження, цієї рекомендації належать.

Зниження рівня стресових навантажень і ризиків професійного вигорання. Урахування не лише кількісних, а й якісних показників у процесі оцінювання праці зменшує тиск на персонал, знижує рівень внутрішньої конкуренції та

сприяє поліпшенню психоемоційного стану працівників.

Поліпшення морально-психологічного клімату й підвищення організаційної лояльності. Застосування моделі оцінювання, що враховує індивідуальні зусилля, рівень командної взаємодії та внесок у розвиток корпоративної культури, стимулює активну участь персоналу у житті підприємства та зміцнює довіру до управлінських структур.

Більш комплексна та об'єктивна оцінка результатів діяльності. Використання багатовимірних моделей оцінювання, включно з елементами самооцінки, зворотного зв'язку від колег і аналізу динаміки професійного зростання, забезпечує більшу точність у визначенні ефективності персоналу та знижує ризик упередженості.

Сприяння професійному розвитку та формуванню резерву персоналу. Орієнтація оцінювання на потенціал і досягнення, а не лише на обсяги виконаних завдань, створює мотиваційне середовище для саморозвитку, виявлення лідерських якостей і підтримки внутрішньої мобільності персоналу.

Щодо потенційних викликів, з якими може зустрітися підприємство Amazon, під час впровадження даної рекомендації.

Необхідність трансформації організаційної культури. Перехід до нової моделі оцінювання потребує відмови від традиційної орієнтації на високі темпи, жорсткий контроль і автоматизовані рішення, що потребує часу, послідовності та гнучкості у впровадженні змін на всіх рівнях підприємства.

Опір з боку управлінського персоналу. Менеджери, які звикли до використання кількісних індикаторів продуктивності, можуть критично сприймати альтернативні методи, побоюючись втрати ефективності контролю. У зв'язку з цим необхідним є забезпечення інформаційного супроводу та демонстрація ефективності нових підходів на практиці.

Потреба в розвитку нових управлінських компетенцій [34]. Ефективне впровадження оновленої системи оцінювання передбачає розвиток у керівників навичок емоційного інтелекту, ведення конструктивного діалогу, а також компетенцій у сфері підтримки професійного зростання працівників, що

потребує підприємстві спеціалізованих програм навчання.

Запровадження програм розвитку емоційного інтелекту серед управлінського персоналу є одним із важливих кроків для вдосконалення стилів керівництва та покращення організаційного клімату [17, с. 156-157]. У контексті високої інтенсивності праці та мультикультурного середовища, притаманного діяльності підприємства Amazon, здатність керівників розпізнавати емоції, налагоджувати ефективну комунікацію та регулювати соціальні взаємодії набуває критичного значення для підтримання продуктивності, зниження рівня плинності персоналу та зміцнення лояльної корпоративної культури. Розвиток емоційного інтелекту в середовищі управлінців сприяє створенню психологічно безпечного робочого простору, що забезпечує залученість персоналу до процесів прийняття рішень і підвищує рівень організаційної довіри.

До очікуваних позитивних ефектів впровадження, цієї рекомендації належать.

Покращення взаєморозуміння між управлінським персоналом та їх підлеглими. Формування у керівників навичок емоційної чутливості сприяє кращому сприйняттю потреб персоналу, ефективнішому зворотному зв'язку та побудові довірчих взаємин. Це мінімізує ймовірність комунікаційних бар'єрів та покращує якість внутрішньої організаційної взаємодії.

Зниження частоти конфліктів у колективі. Високий рівень емоційної обізнаності дозволяє своєчасно ідентифікувати та нейтралізувати потенційно конфліктні ситуації, що сприяє стабільності внутрішнього середовища та зменшує витрати підприємстві на врегулювання міжособистісних суперечностей.

Підвищення ефективності командної взаємодії. Лідери з розвиненим емоційним інтелектом здатні формувати згуртовані колективи, у яких кожен учасник відчуває свою цінність і підтримку. Це забезпечує зростання продуктивності командної діяльності та підвищує якість колективного прийняття рішень.

Формування підтримуючого робочого середовища. Реалізація програм

розвитку емоційного інтелекту сприяє формуванню культури відкритого діалогу, взаємоповаги та психологічної безпеки. Такий підхід зміцнює корпоративні цінності, спрямовані на добробут і підтримку персоналу.

Щодо потенційних викликів, з якими може зустрітися підприємство Amazon, під час впровадження даної рекомендації.

Скептичне ставлення частини управлінців до ролі емоційного інтелекту. Представники управлінських ланок із технічним або операційним досвідом можуть недооцінювати важливість емоційної компетентності, що зумовлює формальний підхід до участі у програмах розвитку й уповільнює їхнє повноцінне впровадження.

Необхідність залучення кваліфікованих фахівців. Ефективне впровадження програм розвитку емоційного інтелекту потребує участі сертифікованих тренерів із досвідом роботи у корпоративному середовищі, що передбачає додаткові фінансові витрати та потребу у ретельному відборі партнерів з навчання.

Тривалість процесу отримання відчутних результатів. Формування емоційного інтелекту є довготривалим процесом, який включає трансформацію поведінкових установок та розвиток соціально-емоційних навичок. Упровадження таких змін вимагає системного підходу, що може ускладнювати їх реалізацію в умовах високої динаміки бізнес-середовища.

Розробка та реалізація програм підтримки ментального здоров'я персоналу, стратегічно значущий напрям у системі управління персоналом, особливо в умовах підвищеного робочого навантаження та орієнтації на високі показники результативності, що характерні для корпоративного середовища підприємства Amazon [73]. Турбота про психологічне благополуччя персоналу набуває критичного значення для зниження рівня стресових навантажень, підвищення продуктивності, зміцнення організаційної лояльності та формування стабільного соціально-психологічного клімату. Упровадження таких ініціатив відповідає сучасним етичним і соціальним стандартам, водночас забезпечуючи довгострокову стійкість людського капіталу.

До очікуваних позитивних ефектів впровадження, цієї рекомендації належать.

Зниження рівня стресу та професійного вигорання. Системна підтримка ментального здоров'я сприяє ранньому виявленню симптомів хронічного стресу та емоційного виснаження, що дозволяє своєчасно вживати превентивних заходів. Члени персоналу, які мають доступ до спеціалізованих ресурсів, демонструють вищу здатність до адаптації в умовах інтенсивної праці.

Підвищення загального рівня добробуту й задоволеності працею. Відчуття психологічної підтримки з боку роботодавця у складних ситуаціях посилює відданість підприємству, покращує якість життя персоналу та сприяє формуванню позитивного організаційного середовища [37].

Скорочення кількості випадків тимчасової непрацездатності. Проведення профілактичних заходів і своєчасне реагування на психоемоційні труднощі дозволяє зменшити частоту лікарняних та відгулів, що позитивно впливає на стабільність операційних процесів і знижує пов'язані з цим витрати.

Формування позитивного образу соціально відповідального роботодавця. Інвестування у ментальне здоров'я персоналу підвищує репутацію підприємства на ринку праці, зміцнюючи бренд роботодавця та полегшуючи залучення кваліфікованого персоналу, особливо серед молоді, орієнтованої на цінності добробуту й безпеки.

Щодо потенційних викликів, з якими може зустрітися підприємство Amazon, під час впровадження даної рекомендації.

Стигматизація питань ментального здоров'я в корпоративному середовищі. У деяких організаційних культурах обговорення психологічних проблем може сприйматися як прояв професійної слабкості, що знижує готовність персоналу до звернення по допомогу. Це потребує додаткових заходів для формування відкритого середовища.

Необхідність залучення кваліфікованих спеціалістів. Надання якісної психологічної підтримки потребує участі сертифікованих фахівців, психотерапевтів, психологів або корпоративних консультантів, що

супроводжується відповідними організаційними та фінансовими витратами, а також потребує забезпечення конфіденційності обслуговування.

Потреба в постійному моніторингу ефективності програм. Програми підтримки ментального здоров'я повинні залишатися адаптивними до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі, що передбачає регулярне збирання зворотного зв'язку, оцінювання результативності та корекцію заходів відповідно до актуальних потреб персоналу.

Посилення внутрішньої комунікації та залучення персоналу до процесів прийняття рішень розглядається як важливий елемент формування сучасної, адаптивної та соціально відповідальної моделі управління персоналом [40, с. 3-10]. Для компаній із високим рівнем централізації та масштабованості операційних процесів, зокрема підприємство Amazon, розвиток горизонтальних комунікацій та створення відкритого інформаційного середовища між усіма рівнями персоналу може стати основою для генерації нових ідей, підвищення організаційної лояльності та оперативного реагування на внутрішні виклики. Надання персоналу можливості впливати на рішення, що стосуються їхньої професійної діяльності, сприяє підвищенню рівня залученості, довіри та організаційної зрілості.

До очікуваних позитивних ефектів впровадження, цієї рекомендації належать.

Підвищення рівня довіри та прозорості в підприємстві. Розвинуті канали внутрішньої комунікації сприяють формуванню відкритих відносин між персоналом та управлінськими структурами, що знижує ризик дезінформації, чуток і невизначеності, особливо в умовах динамічних змін.

Зростання мотивації персоналу через участь у прийнятті рішень. Залучення до управлінських процесів підвищує рівень усвідомленості та відповідальності працівників, формуючи відчуття значущості власного внеску в досягнення організаційних цілей, що позитивно впливає на мотивацію та лояльність.

Оперативне виявлення та усунення внутрішніх проблем. Наявність

ефективних комунікаційних механізмів дозволяє своєчасно фіксувати проблемні ситуації на рівні окремих структурних підрозділів або працівників, що сприяє їх ранньому вирішенню та зменшенню ризиків ескалації конфліктів.

Формування культури зворотного зв'язку та безперервного вдосконалення. Регулярний обмін ідеями, оцінками та ініціативами підтримує відкритість до змін і сприяє розвитку критичного мислення, що створює умови для постійного вдосконалення організаційних процесів і мікроклімату в колективі.

Щодо потенційних викликів, з якими може зустрітися підприємство Amazon, під час впровадження даної рекомендації.

Опір управлінського персоналу до змін у системі прийняття рішень. Існуючі ієрархічні моделі управління можуть вступати в суперечність із принципами децентралізованого підходу, що викликає побоювання щодо втрати контролю або авторитету серед частини керівників. Це потребує заходів з мотивації, навчання та адаптації управлінського персоналу до нових форматів взаємодії.

Необхідність створення ефективної інфраструктури для комунікації. Забезпечення двостороннього обміну інформацією вимагає впровадження технічно надійних і організаційно структурованих платформ, регулярних зустрічей, опитувань та інших форм зворотного зв'язку, що супроводжується витратами ресурсів та залученням служб управління персоналом і лінійних керівників.

Ризик інформаційного перевантаження. Надмірна інтенсивність інформаційних потоків, властива великим транснаціональним компаніям, може зумовлювати зниження якості сприйняття повідомлень серед персоналу. Це вимагає застосування селективних підходів до інформаційного контенту відповідно до стратегічних пріоритетів і потреб цільових аудиторій.

Впровадження програм розвитку лідерських навичок серед менеджерів є дуже важливим напрямом стратегічного удосконалення системи управління персоналом у великих транснаціональних підприємствах. У контексті

динамічних змін, високих вимог до результативності та потреби в управлінській гнучкості, наявність сильних та про-активних лідерів відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку, злагодженої командної роботи та підтримки корпоративних цінностей. Інвестування в лідерський потенціал менеджерів дозволяє не лише покращити ефективність управлінських процесів, а й сформувати кадровий резерв для майбутніх викликів [41, с. 229-234].

До очікуваних позитивних ефектів впровадження, цієї рекомендації належать.

Покращення якості управління командами та проектами. Менеджери, які володіють розвиненими лідерськими навичками, краще координують роботу команд, визначають пріоритети та забезпечують ефективну комунікацію. Це дозволяє досягати вищих результатів за короткий час і сприяє гармонізації внутрішніх процесів у межах проектів.

Підвищення здатності менеджерів ефективно вирішувати конфлікти. Лідерські програми навчають керівників конструктивному підходу до вирішення конфліктних ситуацій, що виникають у командах, з урахуванням емоційного інтелекту та комунікативних стратегій. Завдяки цьому знижується напруження в колективах, зберігається продуктивність та зміцнюється довіра до управлінського персоналу.

Сприяння розвитку корпоративної культури, орієнтованої на підтримку та розвиток. Лідери, які є носіями цінностей підтримки, наставництва та прозорості, формують у своїх командах середовище взаємоповаги та професійного зростання. Це створює передумови для посилення організаційної згуртованості й позитивного іміджу підприємства.

Забезпечення наступності та підготовки майбутніх лідерів компанії. Цілеспрямоване виховання нового покоління керівників дозволяє формувати внутрішній кадровий резерв для ключових посад, що особливо важливо в умовах масштабування бізнесу та трансформацій. Це знижує залежність від зовнішнього наймання та забезпечує організаційну стабільність.

Щодо потенційних викликів, з якими може зустрітися підприємство

Amazon, під час впровадження даної рекомендації.

Необхідність значних інвестицій у навчальні програми. Якісні лідерські програми вимагають залучення зовнішніх експертів, створення спеціалізованих курсів і довгострокової підтримки навчального процесу. Це передбачає суттєві витрати, які повинні бути виправдані стратегічною доцільністю та чітким планом окупності.

Можливий опір з боку менеджерів, які не визнають потреби в розвитку. Частина менеджерів може сприймати навчання як недовіру до їхнього професіоналізму або не визнавати потребу в зміні стилю управління. Це створює бар'єри на етапі впровадження та вимагає налагодження внутрішньої комунікації щодо переваг особистісного й професійного розвитку.

Потреба в адаптації програм до специфіки різних підрозділів та регіонів. Різні напрями діяльності підприємства Amazon, як і культурні особливості регіонів, вимагають варіативного підходу до змісту навчання, тематики прикладів та формату подачі. Стандартизована програма без урахування локального контексту може виявитися малоефективною або неактуальною для певних груп учасників.

На основі сформульованих рекомендацій можливо відокремити чотири важливих аспекти вдосконалення системи управління персоналом, що мають безпосередній вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Удосконалення зазначених аспектів сприяє не лише оптимізації внутрішніх управлінських процесів, а й формує передумови для стійкого розвитку людського капіталу, підвищення рівня залученості персоналу та зміцнення іміджу компанії як привабливого роботодавця. Ці аспекти покращення стратегії управління персоналу наведені на Рис. 3.2.

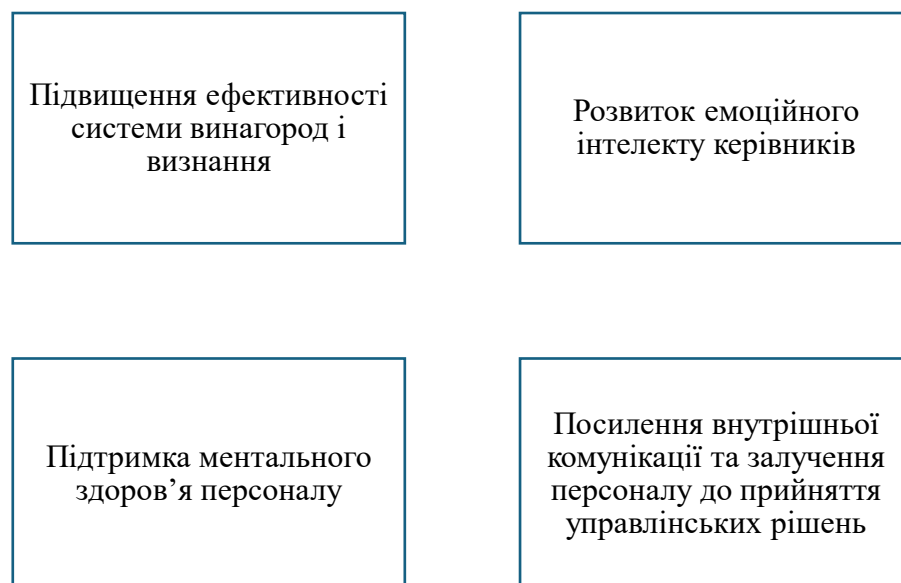


Рис. 3.2 основні аспекти модернізації стратегії управління персоналу підприємства Amazon

Джерело: складено автором на основі [81]

Підвищення ефективності системи винагород і визнання сприяє зростанню продуктивності, мотивації та лояльності працівників. У межах підприємства Amazon, з її різноманітною структурою посад і функцій, особливо актуальним є впровадження прозорої, справедливої та багатокомпонентної моделі компенсацій, що враховує як індивідуальний, так і колективний внесок [42, с. 64-68].

Оптимізація даної системи має ґрунтуватися на чітко визначених критеріях ефективності, багаторівневого оцінюванні, публічному визнанні досягнень і ринковій конкурентоспроможності. Комплексна мотиваційна модель, яка поєднує фінансові стимули з нематеріальними формами підтримки (професійне зростання, гнучкість, участь у стратегічних ініціативах), дозволяє врахувати потреби персоналу різних категорій.

Для запобігання суб'єктивності та зміцнення довіри до процесів управління персоналом доцільним є впровадження стандартів оцінювання, внутрішнього аудиту та адаптивного оновлення критеріїв. Лише за умов системності, відкритості та регулярного вдосконалення система винагород може

ефективно сприяти збереженню й розвитку людського капіталу, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства Amazon як глобального роботодавця.

Розвиток емоційного інтелекту (EI) керівників визначається як один із ключових чинників ефективного лідерства в сучасних організаціях, що забезпечує досягнення цілей поряд із формуванням етичного та стабільного соціального середовища. У контексті підприємстві Amazon, де робоче навантаження та масштаб операцій є надзвичайно високими, розвиток емоційної компетентності керівництва стає критично важливим для підтримання командної згуртованості, зниження конфліктності та підвищення залученості персоналу.

Запровадження спеціалізованих програм з розвитку EI у сферах емпатії, управління стресом, зворотного зв'язку може реалізовуватися через тренінги, кейс-аналізи та інтеграцію елементів емоційної грамотності в оцінювання керівників. Такі ініціативи сприятимуть покращенню якості комунікації, створенню психологічно безпечного середовища, підвищенню продуктивності та гнучкості в управлінні.

Ефективність таких програм залежить від системного підходу, залучення професійних консультантів, підтримки з боку вищого керівництва та формування механізмів моніторингу змін у поведінкових моделях. Потенційним викликом залишається опір з боку керівників із традиційним стилем управління, що потребує тривалої трансформації організаційної культури в напрямку довіри, гнучкості та партнерського лідерства.

Підтримка ментального здоров'я персоналу, в умовах високої інтенсивності праці, розглядається як стратегічно важливий напрям управління персоналом. У масштабних підприємствах психологічне благополуччя персоналу безпосередньо впливає на продуктивність, командну взаємодію та стабільність бізнес-процесів, одночасно знижуючи рівень плинності персоналу і ризику професійного вигорання [43, с. 123-124].

Запровадження багаторівневих програм, що включають психологічне консультування, тренінги зі стрес-стійкості, гнучкі графіки й неформальні зони

відпочинку, сприяє зниженню стресу та підвищенню задоволеності працею. Такі ініціативи формують атмосферу підтримки й довіри, зміцнюють корпоративний клімат і посилюють лояльність персоналу, водночас зміцнюючи бренд роботодавця на ринку кваліфікованого персоналу.

Основним викликом є стигматизація теми ментального здоров'я, що потребує інформаційної роботи, залучення керівництва та забезпечення конфіденційності послуг. Ефективне впровадження потребує системного підходу, моніторингу результатів і адаптації заходів до потреб персоналу. У цьому контексті ментальне здоров'я виступає не лише соціальним, а й стратегічним ресурсом розвитку підприємства.

Посилення внутрішньої комунікації та залучення персоналу до прийняття управлінських рішень є важливим інструментом у сучасному управлінні персоналу, особливо для масштабних підприємств. Ефективна комунікація не лише забезпечує обмін інформацією, а й сприяє формуванню довіри, згуртованості персоналу та зміцненню корпоративної культури. Залучення персоналу до управлінських процесів підвищує мотивацію, посилює відчуття значущості та підтримує зв'язки на різних рівнях управління [15, с. 2-8].

Реалізація таких підходів може відбуватись через цифрові платформи зворотного зв'язку, внутрішні форуми, стратегічні сесії та відкриті зустрічі з керівництвом. Це дозволяє персоналу брати участь у прийнятті рішень, що підвищує лояльність і зменшує опір змінам. Відкрита комунікація також сприяє вчасному виявленню проблем, розвитку культури зворотного зв'язку та стимулюванню інноваційної активності.

Водночас необхідно уникати інформаційного перевантаження, забезпечити систематизацію зібраних даних і зберігати баланс між децентралізацією та відповідальністю за прийняття остаточних рішень. У такому контексті внутрішня комунікація виступає не лише елементом організаційної відкритості, а й основою для формування гнучкої, адаптивної та інноваційно орієнтованої корпоративної моделі.

Фокус на цих чотирьох аспектах модернізації стратегії управління

персоналом забезпечує оптимізацію стратегії управління персоналом у підприємстві Amazon. Комплексне впровадження цих заходів сприяє не лише підвищенню мотивації й задоволеності персоналу, але й покращує командну взаємодію, знижує рівень конфліктності та посилює організаційну згуртованість.

Прозорість у винагородах зменшує плинність персоналу і підвищує довіру до управлінських рішень. Розвиток емоційної компетентності керівництва підтримує психологічну стабільність персоналу. Програми з охорони ментального здоров'я знижують ризики вигорання, а ефективна внутрішня комунікація підсилює залученість і сприяє інноваціям.

Разом із тим реалізація таких змін потребує значних ресурсів, перегляду управлінських практик і подолання внутрішнього опору. Успішність цих трансформацій залежить від поетапного впровадження, регулярного моніторингу результатів і коригування відповідно до специфіки підрозділів. Інтеграція людського капіталу в довгострокову стратегію дозволить підприємству Amazon зміцнити свою конкурентну позицію як глобального роботодавця.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження досягнуто визначеної мети, що полягала в комплексному аналізі стратегічних підходів до управління персоналом в умовах функціонування сучасних організацій. Розкрито теоретичні основи та методичні засади формування стратегії управління персоналом, а також здійснено аналіз практики їх реалізації на прикладі діяльності підприємства Amazon. Ідентифіковано основні проблеми та виклики, які супроводжують процес впровадження стратегічного управління персоналом, і запропоновано обґрунтовані напрями їх подолання. Отримані результати засвідчують доцільність застосування цілісного, адаптивного та орієнтованого на персонал підходу до формування ефективної стратегії його управління.

Аналіз теоретичних засад стратегічного управління персоналом дозволяє розглядати його як невід'ємну складову загальної системи стратегічного менеджменту, спрямовану на забезпечення довгострокової ефективності функціонування підприємства. Основний акцент у даному контексті робиться на плануванні й розвитку персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства, тенденцій зовнішнього середовища та технологічного прогресу. Теоретичні концепції підкреслюють необхідність гнучкого управлінського підходу, інтеграції персоналу в ціннісну парадигму організації та створення умов для професійної самореалізації персоналу. Актуальні практики управління персоналу орієнтуються не лише на підвищення продуктивності, а й на формування сприятливого середовища праці, заснованого на ціннісних засадах.

Одним із ключових векторів сучасних стратегій управління персоналом є трансформація функцій управління персоналом із переважно адміністративних у стратегічно орієнтовані. Це передбачає здатність підприємств до прогнозування потреб у персоналі, адаптації управлінських структур та забезпечення лідерства на всіх рівнях. Результати аналітичного дослідження підтверджують, що ефективне формування стратегії управління персоналу є неможливим без глибокого теоретичного підґрунтя. Теоретичні знання

виступають основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Оцінювання методичних підходів до формування та реалізації стратегій управління персоналом дає змогу систематизувати процес прийняття управлінських рішень і забезпечити їх узгодженість із загальною стратегією розвитку організації. Застосування таких інструментів, як SWOT-аналіз та PEST-аналіз підвищує обґрунтованість прогнозування потреб персоналу, сприяє зниженню ризиків та посиленню адаптивного потенціалу стратегії управління персоналу. Особливу цінність мають комплексні підходи, що інтегрують кількісні та якісні методи дослідження для забезпечення повноти аналітичного оцінювання.

Результати аналізу підтверджують, що ефективність реалізації стратегії управління персоналу залежить не лише від її концептуального змісту, а й від обраного методичного інструментарію. Формування відповідної методичної бази визначається специфікою галузі, масштабами діяльності підприємства та динамікою змін у зовнішньому середовищі. Для мультинаціональних підприємств додатково необхідно враховувати мультикультурні, правові та технологічні аспекти. У зв'язку з цим, використання гнучких і адаптивних методичних підходів виступає вирішальним чинником у забезпеченні результативного управління персоналом в умовах глобалізованого бізнес-простору.

Аналіз практичного досвіду управління персоналом на прикладі підприємства Amazon засвідчує високий рівень технологізації процесів управління персоналу і виразну орієнтацію на результативність. У практиці підприємства широко застосовуються системи автоматизованого підбору персоналу, інструменти оцінювання ефективності членів персоналу підприємства, а також аналітика управління персоналом для підтримки процесу прийняття управлінських рішень. Визначальною характеристикою політики управління персоналу є жорстка система оцінювання продуктивності, яка, попри свою ефективність, викликає суперечки щодо її етичних та

психологічних наслідків. Водночас підприємство Amazon демонструє здатність масштабувати обрані підходи управління персоналом на міжнародному рівні, адаптуючи їх до різних ринків.

Разом із цим, у ході дослідження було виявлено низку проблемних аспектів, серед яких — високий рівень плинності персоналу, обмежена увага до соціального добробуту персоналу підприємства і критика щодо умов праці. Основні зауваження пов'язані з надмірною інтенсифікацією трудового процесу, тиском на продуктивність та слабко розвиненим соціальним діалогом, зокрема у контексті взаємодії з профспілковими організаціями. Така ситуація свідчить про наявність дисбалансу між стратегічними орієнтирами підприємства та реальними потребами персоналу на операційному рівні. Узагальнення отриманих результатів дозволяє зробити висновок щодо необхідності інтеграції принципів соціальної відповідальності в систему стратегічного управління персоналом для досягнення сталого розвитку підприємства.

Формування рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління персоналом здійснюється на основі виявлених проблемних аспектів, характерних для сучасних підприємств. До пріоритетних напрямів удосконалення належать впровадження програм професійного та кар'єрного розвитку, підвищення гнучкості в організації робочого часу, а також посилення ролі нематеріального стимулювання. Важливим є також розширення внутрішньої комунікації та створення ефективних механізмів зворотного зв'язку, які забезпечують врахування позиції персоналу у процесі прийняття управлінських рішень. Реалізація зазначених заходів сприятиме зменшенню рівня плинності персоналу та зростанню його організаційної лояльності.

Зміцнення корпоративної культури, орієнтованої на розвиток персоналу та підвищення його добробуту, розглядається як інструмент досягнення стратегічної узгодженості та підвищення ефективності функціонування підприємства. Серед необхідних заходів — впровадження елементів гібридного управління, інвестування в цифрові платформи управління персоналом, а також підвищення управлінської компетентності керівників середньої ланки.

Зростаюча увага до емоційного стану персоналу обумовлена посиленням конкуренції за таланти та потребою в забезпеченні сталого організаційного розвитку. У цілому, модернізація стратегії управління персоналу розглядається не лише як засіб підвищення результативності, а й як прояв соціальної відповідальності підприємства у сфері праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клименко Д. О. HR-тренди у взаємодії з персоналом підприємства: інноваційний аспект. Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності : матеріали III всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 19-21 березня 2025 р.). Миколаїв : МНАУ, 2025. С. 73-76.
2. Морозова, М. Е. "Особливості управління персоналом." Економічний аналіз 3.32 (2022): 47-53.
3. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2015. с. 248
4. Фоміна О. В. Управлінська звітність в системі обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. 2016. Т. 21. Вип. 6(48). С. 201–205.
5. Климчук, А. О. "Формування стратегій ефективного управління персоналом підприємств." *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки* 3 (1) (2016): 59-62.
6. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
7. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. Human Resource Management. 2015. 54(3).Pp. 389-407.
8. Прохоровська С.А. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. Трансформаційна економіка. No 2 (02), 2023. С. 45-48
9. Peter Kelk, Amazon's Human Resource Management Strategies: Performance, Training, and Rewards, 2023,
10. Сніжана БУДИЛОВСЬКА, ПРОЦЕС НАБОРУ ПЕРСОНАЛУ У МЕГАКОРПОРАЦІЯХ (НА ПРИКЛАДІ «AMAZON»), 2017 с 28-29

11. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 46–48.
12. Ситнік Є. С. Еволюція управління персоналом та людського фактору в системі менеджменту підприємств. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2016. Випуск 2 (02). С. 209–214.
13. Маринич І.А. (2018) Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. (15.5). 376–380.
14. Morozova, M. (2022). Personnel management features. *Economic analysis*, 32 (3), pp 47-53.
15. Обрамич, О. С. (2025). Теоретичні засади оцінювання розвитку цифровізації на підприємстві. *Академічні візії*, (42), с. 2-8
16. Ровенська, В. В., І. І. Смирнова, and О. В. Латишева. "Процедура трансформації системи управління персоналом на підґрунті ідеологемі «Perfomance Management»." (2023). С. 84-89. – Бібліогр.: 12 назв.
17. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of transport economics and management*. 2022. №7 (23). 2022. С. 156–167
18. Куцай Н.С., Демчук В. О. Сутність, задачі та етапи управління фінансовим станом підприємства. *Modern Economic*. 2021. № 25. С. 92-97.
19. Гриценко Т. В., Бровко Л. І. Теоретичні та практичні аспекти управління фінансовим станом підприємства в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2018. №9 (61). С. 465-469.
20. Бондар Ю. А. , Єрошкін К. А. Теоретичні аспекти управління фінансовою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55-1. С. 83-86.
21. Левицька І. В. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством / І. В. Левицька, А. О. Климчук // *Формування ринкових відносин в Україні*. - 2019. - № 7-8. - С. 68-74.
22. Осадча Г. , Синявська Ю. Управлінська бухгалтерська звітність та критерії оцінки її ефективності. *Бізнес-навігатор: Наук.-виробн. журнал*. 2018.

Вип. 6 (49). С. 223–227

23. Левицька І. В. , Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 7-8. С. 68-74.

24. Гонтарева І. В., Євтушенко В. А., Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 3. С. 50-56.

25. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 3. С. 92-100.

26. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education. 2017. 770 p.

27. Гонтарева, Ірина Вячеславівна, Вікторія Анатоліївна Євтушенко, and Вікторія Іванівна Ковальова. "Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах." (2022).

28. Безгін К.С., Дороніна О.А. Парадигма стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства. Економіка і організація управління. № 4 (40) 2020. С. 249–257.

29. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 35.

30. Терещенко С. І., В'юненко О. Б. Інноваційні підходи до мотивації персоналу аграрних підприємств в умовах цифровізації. Інтелект ХХІ. 2021. № 5. С. 67-72.

31. Новікова О. Ф., Залознова Ю. С., Амоша О. І. та ін. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки: монографія. Київ: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2022. 385 с.

32. Позднякова Л. О., Білецька Д. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2015. №158(1). С. 51–56.

33. Лубінець Д. В. Трудовправові принципи правового механізму соціального захисту прав працівників критичної інфраструктури/ Д. В. Лубінець // Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Право / голов. ред. Ю. М. Бисага – Ужгород, 2023. –Т. 2. Вип. 80. – С. 449-453. - Бібліогр.: с. 453

34. Мерінова, С., & Половенко, Л. (2024). РОЛЬ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Економіка та суспільство*, (67).

35. Ведерніков М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства / М. Ведерніков, Л. Волянська-Савчук, М. Зелена // Modeling the development of the economic systems. – 2022. – № 3. – Р. 39-48.

36. Копитко, М., Михаліцька, Н., & Верескля, М. (2021). КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (62), 92–99.

37. Яремчук, С. С., Сухорукова, О. А., & Малишенко, Л. О. (2023). Інноваційний менеджмент у міжнародному бізнесі. *Академічні візії*, (16). вилучено із <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/172>

38. Ремезовська-Ільченко, Л. А. В., & Ковальська, К. В. (2021). Особливості стратегічного управління персоналом організації. *EDITORIAL BOARD*, с. 125-127.

39. Хандій О. О., Кобцева Д. А. Підвищення задоволеності працею: вітчизняний та міжнародний досвід. Наукові вісті Далівського університету. 2024. №26

40. Грідін, О., Заїка, С., & Сагачко, Ю. (2024). ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ

АНАЛІТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДО УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (4 (13), 3-10

41. ШПИЛЬОВА, В., КОСЮК, О., & БЛИК, В. (2022). СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КВАЛІФІКАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 310(5(1), 229-234

42. Лобза, А., Бикова, А., & Погорілий, О. (2021). АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВИНАГОРОДИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ. *Молодий вчений*, 1 (89), 64-68

43. Шароватова, О. П., А. І. Морозов. *Ментальне здоров'я і психосоціальна підтримка працівників на робочому місці: об'єднання теорії та практики*. Diss. Харків: Національний університет цивільного захисту України, 2023. С. 123-124

44. Обрамич, О. С. (2025). Теоретичні засади оцінювання розвитку цифровізації на підприємстві. *Академічні візії*, (42), с. 2-8

45. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. / О. М. Ястремська, О. П. Куліков, А. С. Тутова. -Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. с. 10-15

46. Огляд дочірніх компаній підприємства Amazon <https://www.smbcompass.com/everything-owned-by-amazon/>

47. Опис стану стратегії управління персоналу підприємства Amazon від ЗМІ <https://amazingworkplaces.co/mastering-people-management-how-amazon-drives-success-through-strategic-hr-practices/>

48. Опис стану стратегії управління персоналу підприємства Amazon від ЗМІ <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/amazon-human-resources-management-what-you-need-to-know>

49. Опис стану стратегії управління персоналу підприємства Amazon від ЗМІ <https://forbes.ua/company/oshchadliviy-amazon-yak-zakinchuetsya-erane-trimnogo-zrostannya-tekhnogiganta-rozpovidaє-the-washington-post-29032023-12717>

50. Огляд стратегії управління персоналу Amazon
<https://www.performyard.com/articles/how-does-amazon-do-performance-management>
51. Відгук минулого члену персоналу, щодо стану управління персоналом у підприємстві Amazon
<https://www.deel.com/blog/employee-development-at-amazon/>
52. Опис стану стратегії управління персоналу підприємства Amazon від ЗМІ
<https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html>
53. Огляд стану зарубіжної стратегії управління персоналу
<https://www.oysterhr.com/library/the-state-of-hr-tech>
54. Огляд чисельності персоналу підприємства Amazon за останні роки
<https://explodingtopics.com/blog/amazon-employees>
55. Ціна акцій підприємства Amazon
<https://www.google.com/finance/quote/AMZN:NASDAQ?sa=X&ved=2ahUKEwjO3t640ZKNAxU0FxAIHemdMk4Q3ecFegQIQBAf>
56. Професійний PESTEL аналіз підприємства Amazon
<https://www.edrawmax.com/article/amazon-pestel-analysis.html>
57. Офіційний фінансовий звіт підприємства Amazon за 2024 рік
https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2025/ar/Amazon-2024-Annual-Report.pdf
58. Опис стану стратегії управління персоналу підприємства Amazon від ЗМІ
<https://www.shrm.org/topics-tools/news/technology/amazons-troubles-hold-lessons-hr-tech-employee-experience>
59. Опис стану стратегії управління персоналу підприємства Amazon від ЗМІ
<https://www.theguardian.com/technology/2022/apr/05/amazon-banned-words-list-union-internal-app>
60. Офіційний доклад щодо системи «Upskilling» підприємства Amazon
<https://assets.aboutamazon.com/80/a2/7e01e544475aaf15b4f8d5067cc6/amazon-upskilling-report-final.pdf>

61. Опис стану стратегії управління персоналу підприємства Amazon від ЗМІ <https://www.nbcnews.com/tech/tech-news/inside-amazon-s-delivery-push-employees-drivers-say-overworked-system-n1087661>
62. Опис стану стратегії управління персоналу підприємства Amazon від ЗМІ <https://www.ccla.co.uk/news-media/amazon-and-workers-rights>
63. Офіційний огляд використання ШІ у підприємстві Amazon <https://www.aboutamazon.com/news/retail/amazon-generative-ai-product-search-results-and-descriptions>
64. Офіційний доклад системи пріоритизування ментального здоров'я персоналу підприємства <https://aws.amazon.com/careers/life-at-aws-prioritizing-employee-well-being-inside-amazons-mental-health-and-well-being-affinity-group/>
65. Доклад ЗМІ, щодо системи пріоритизування ментального здоров'я персоналу підприємства <https://hrexecutive.com/how-amazons-employee-financial-wellness-program-is-making-a-difference/>
66. Огляд стану зарубіжної стратегії управління персоналу <https://flair.hr/en/blog/corporate-culture/#what-are-the-challenges-of-corporate-culture>
67. Огляд стану акцій підприємства Amazon <https://finance.yahoo.com/news/decoding-amazon-com-inc-amzn-050604304.html>
68. Професійний SWOT-аналіз підприємства Amazon <https://panmore.com/amazon-com-inc-swot-analysis-recommendations>
69. Професійний SWOT-аналіз підприємства Amazon <https://www.girolino.com/amazon-company-swot-analysis-opportunities-threats-recommendations/>
70. Офіційна система винагороди персоналу підприємства Amazon <https://business.amazon.com/en/small-business/success-studio/blogs/employee-perks-for-small-business>
71. Засудження підприємства Amazon від «U.S. Equal Employment Opportunity Commission» (EEOC) <https://www.eeoc.gov/litigation/briefs/sousa-v-amazoncom-inc>

72. Огляд стратегії управління персоналу конкуренції підприємства Amazon , підприємства Walmart <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/walmart-pay-us-hourly-store-workers-bonuses-first-time-ever-2024-06-05/>
73. Офіційний доклад системи пріоритизування ментального здоров'я персоналу підприємства <https://www.aboutamazon.com/news/workplace/6-new-mental-health-benefits-and-resources-for-amazon-employees>
74. Огляд стратегії управління персоналу конкуренції підприємства Amazon , підприємства Google <https://studycorgi.com/google-company-strategic-human-resources-management/>
75. Огляд стратегії управління персоналу конкуренції підприємства Amazon , підприємства Alibaba <https://vnmanpower.com/en/4-lessons-on-human-resource-management-from-jack-ma---ceo-of-alibaba-bl353.html>
76. Опис стану стратегії управління персоналу підприємства Amazon від ЗМІ <https://www.cliffsnotes.com/study-notes/15119403>
77. Опис стану стратегії управління персоналу підприємства Amazon від ЗМІ <https://www.hrdiver.com/news/amazon-career-development-case-study/642652/>
78. Огляд стратегії управління персоналу конкуренції підприємства Amazon , підприємства Alibaba <https://www.designgurus.io/answers/detail/what-is-the-hiring-process-for-alibaba>
79. Огляд стратегії управління персоналу конкуренції підприємства Amazon , підприємства Walmart https://www.realcleareducation.com/articles/2023/11/01/ditching_degrees_walmarts_new_hiring_strategy_is_a_boon_for_workers_990004.html
80. Професійний огляд фінансових показників підприємства Amazon <https://www.yaguara.co/amazon-statistics/>
81. Офіційний сайт підприємства Amazon <https://www.aboutamazon.com/>