

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ОРГАНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ПОСЛУГ НА
ПРИКЛАДІ КАДРОВОГО АГЕНТСТВА»

Виконала: студентка 2 курсу, групи ЕТ-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Адміністративний менеджмент»

_____ Тетяна ЧУПРИНА

Керівник наукової роботи:

кандидат економічних наук, доцент

_____ Яна КОНОНЕНКО

Рецензент: кандидат економічних
наук, доцент кафедри міжнародної
економіки та менеджменту

Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця

_____ Олена КОТ

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Адміністративний менеджмент» _____

-

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ім'я, прізвище)

«12» грудня 2023 року

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

Чуприни Тетяни Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Організація менеджменту у сфері послуг на прикладі кадрового агентства»

керівник роботи Кононенко Яна Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від 20.10.2023 року № 2101-5/3021

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити діяльність ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС» та надати характеристику; провести оцінювання фінансових показників ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС»; проаналізувати діючу систему організації менеджменту підприємства; провести дослідження динаміки, структури персоналу підприємства та оцінити ефективність управління ним; розробити шляхи підвищення кваліфікаційного рівня персоналу кадрового агентства; запропонувати напрямки поліпшення системи мотивування працівників ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання: 23.09.2023

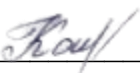
Здобувач вищої освіти


(підпис)

Тетяна ЧУПРИНА

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Яна КОНОНЕНКО

(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Лариса ТЄШЄВА

(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ПОСЛУГ	8
1.1. Сутність і особливості менеджменту у сфері послуг	8
1.2. Складові системи менеджменту підприємства сфери обслуговування.....	13
1.3. Процес організації менеджменту у сфері послуг	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА»).....	8
2.1. Загальна характеристика підприємства	23
2.2. Аналіз системи організації менеджменту ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА».....	29
2.3. Аналіз динаміки, структури персоналу підприємства та оцінка ефективності управління ним	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ І РОЗВИТКУ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1. Шляхи підвищення кваліфікаційного рівня персоналу агентства	50
3.2. Поліпшення системи мотивування працівників підприємства	60
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

На сьогоднішній день, сфера послуг є однією з найбільш перспективних галузей економіки, яка стрімко розширюється. Цей сектор включає в себе торгівлю, транспорт, фінанси, страхування, комунальне господарство, освітні та медичні установи, шоу-бізнес та інше. У розвинених країнах сфера послуг є найбільшим галузевим сектором економіки. В Україні сфера послуг активно розвивається як система виробництва та комерції, де понад 55% працездатного населення зайнято у цій сфері.

Ринок кадрових агентств, що надають послуги працевлаштування за кордоном, є складним та динамічним, і він розвивається під впливом багатьох факторів. Важливу роль грає міжнародний попит на робочу силу. Багато країн та компаній шукають іноземних працівників, особливо в галузях, де є дефіцит кваліфікованих працівників. Це створює попит на послуги кадрових агентств, що спеціалізуються на міжнародному працевлаштуванні. Кадрові агентства повинні слідкувати за ринковими умовами та фіксувати попит на робочу силу. Сам процес працевлаштування за кордоном може пов'язуватися з ризиками для безпеки та здоров'я працівників, тому кадрові агентства повинні дбати про їхнє благополуччя.

Через воєнний стан в країні багато українців вирушило за кордон, на жаль не по своїй волі. Мільйони вимушено переселених громадян України отримали захист в країнах Європи і не тільки. Але щоб забезпечити стабільне та якісне життя, вони потребують допомоги у працевлаштуванні. Через недостатній рівень знання іноземних мов, або відсутність відповідного професійного досвіду у більшості українців виникають труднощі з отриманням робочого місця за кордоном. Багато хто з наших співвітчизників не обізнаний у процедурі працевлаштування і раніше не стикався з таким, бо не мав приводу. Адже отримати роботу в іншій країні або поїхати за кордон з цією метою - це дуже відповідальний крок у житті людини. Через те ця проблема є актуальною на сьогоднішній день.

Агенції у сфері надання консультаційних послуг з працевлаштування за кордоном мають організовувати свою діяльність так, щоб потенційні клієнти не хвилювалися і мали можливість отримати допомогу у пошуку роботи. Організація менеджменту у цій сфері є важливою, адже кожен крок має бути пропрацьований, кожна ланка у системі має працювати чітко, щоб максимально зменшити кількість проблем і питань при працевлаштуванні. З боку цифрової трансформації, зростання використання цифрових технологій дозволяє кадровим агентствам впроваджувати ефективні інструменти для пошуку та відбору кандидатів. Важливо розуміти і враховувати, що на ринку міжнародного працевлаштування конкуренція стрімко зростає, і кадрові агентства повинні розвивати стратегії для залучення клієнтів та постійно удосконалювати організацію менеджменту у компанії для підвищення ефективності функціонування.

Тему організації менеджменту в сфері послуг в своїх роботах вивчали: В. В. Апопій, Т. Головка, Д.Грум, О. Кириленко, К. Ловелок, К. Міхелл, І. І. Олексін, Л. Панасенко, Л. Фіцсімонс, Т. В. Футало, Н. О. Шутовська тощо. Однак наукове дослідження розвитку організації менеджменту у сфері послуг та його впливу на ефективність функціонування залишається обмеженим.

Мета кваліфікаційної роботи – запропонувати шляхи удосконалення системи управління і розвитку сервісного підприємства та підвищення ефективності його функціонування в Україні.

Відповідно до мети були поставлені наступні завдання:

- дослідити діяльність ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» та надати характеристику;
- провести оцінювання фінансових показників кадрового агентства;
- проаналізувати діючу систему організації менеджменту підприємства;
- провести дослідження динаміки, структури персоналу підприємства та оцінити ефективність управління ним;
- розробити шляхи підвищення кваліфікаційного рівня персоналу кадрового агентства;

— запропонувати напрямки поліпшення системи мотивування працівників підприємства.

Об'єкт дослідження: процес та особливості організації менеджменту в сфері послуг на прикладі кадрового агентства ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА».

Предмет дослідження: шляхи удосконалення організації та ефективність функціонування менеджменту сервісного підприємства.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення про особливості організації менеджменту у сфері послуг. Застосовуються як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Використані методи: теоретичного узагальнення (застосовуються при аналізі понять «менеджмент» та «сервісний менеджмент»), порівняння, аналізу (застосовуються в процесі аналізу діяльності кадрового агентства в Україні), класифікації, конкретизації та систематизації (використано в виділенні проблем, що були пов'язані з організацією менеджменту).

Базою дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, збірники, наукові статті, мережа Інтернет тощо.

Наукова новизна та практичне значення роботи полягає у визначенні основних проблем, що виникають в процесі організації менеджменту у сфері послуг та визначення напрямків покращення функціонування системи управління на підприємстві.

Апробація результатів. Тези за темою дослідження опубліковано в збірнику матеріалів міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених: Чуприна Т. А., Кононенко Я. В. Зарубіжний досвід менеджменту персоналу у сфері послуг. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України: зб. матеріалів міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (17 лист. 2023 р.) / Харків. нац. автомобільно-дорожн. унт. Харків: ХНАДУ, 2023. 597 с. С. 335 – 337.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ПОСЛУГ

1.1. Сутність і особливості менеджменту у сфері послуг

У розвинених країнах у сучасних економічних реаліях, що швидко змінюються, сфера послуг є чи не однією з найпотужніших галузей економіки та найперспективнішою для розвитку ВВП, вона стала привабливою для підприємців, оскільки не вимагає великого початкового капіталу.

Підприємства та установи сфери послуг, на відміну від організацій інших галузей, є соціально орієнтованою системою і створюються для надання послуг, а тому вбудовані в економіку країни. Для компаній сфери послуг найбільш важливими є клієнти, співробітники, послуги та фізичне середовище. Співробітники сервісних компаній відіграють допоміжну роль у системі надання послуг, але не найважливішу. Це пояснюється тим, що швидкість, з якою сервісна компанія просуває певну послугу, залежить від здібностей і навичок спілкування її співробітників, а також від послуги.

Також слід відзначити, що ефективність підприємства в сфері послуг суттєво залежить від його здатності реагувати на різноманітні ситуації внутрішнього та зовнішнього середовища. В цьому контексті діяльність підприємства розглядається як динамічна система, що створює значні можливості для конкурентної боротьби та лідерства на ринку послуг [3].

Менеджмент послуг має свою специфічну філософію управління: орієнтація на споживача та споживчий ринок, командна робота. Метою сервісного менеджменту є прибутковість кінцевої діяльності сервісного підприємства, угруповання колективу навколо досягнення спільної мети та дотримання якості обслуговування.

Поняття «менеджмент» має своє походження у Сполучених Штатах та не може бути точно перекладене на інші мови без зміни. Вираз «to manage» утворений від латинського слова «manus», що означає «рука». Сучасне розуміння цього поняття охоплює широкий спектр управлінських методів та

адміністративних навичок, що дозволяють ефективно керувати в різних сферах діяльності. «Менеджмент» узагальнює адміністративні процеси та методи, спрямовані на керівництво та управління підприємством.

Основна сутність «менеджменту» полягає в його застосуванні для організації та управління різними аспектами підприємницької діяльності, що дає можливість забезпечити ефективну роботу компаній в сучасних ринкових умовах. Це включає в себе управління ресурсами, прийняття рішень, розвиток стратегій і спрямоване на досягнення оптимальних результатів. Поняття менеджменту можна узагальнити за кількома підходами (табл.1.1).

Таблиця 1.1 — Підходи до визначення поняття менеджменту

Менеджмент як інтеграційний процес	Професійний підхід до формування та керування організаціями шляхом встановлення цілей та розробки шляхів для їх досягнення.
Менеджмент як функції управління	В даному випадку менеджери забезпечують умови для ефективної роботи працівників організації та досягнення результатів, спрямованих на виконання поставлених завдань.
Менеджмент як люди, які управляють організацією	Соціальна категорія кваліфікованих керівників - менеджерів, які організовують та керують зусиллями персоналу для досягнення мети.
Менеджмент як органи або апарат управління	Формування особою чи групою осіб специфічного органу чи апарату управління, відповідального за встановлення, аналіз та ініціювання дій в інтересах організації
Менеджмент як наука	Окрема галузь знань з власним предметом, проблемами, методами та способами вирішення.
Менеджмент як мистецтво	Здатність досягати поставлених цілей, керуючи роботою та інтелектом людей, які працюють в організації.

Джерело: складено автором за [2]

Тому наступне визначення можна вважати найбільш стислим і доречним: «Менеджмент – це управління підприємством з метою отримання прибутку».

Термін «сервісний менеджмент» був введений у шведський і британський науково-практичний лексикон на початку 1980-х років. Він поступово набув загального визнання і визначив основний напрям діяльності менеджменту в сфері послуг. Але формування цього напрямку в маркетингу, керуванні людськими ресурсами та операційному менеджменті почалося ще задовго до введення терміну. П'ятьма сферами, які відіграли вирішальну роль у формуванні нової парадигми, були маркетинг, операційний менеджмент, організаційна теорія, управління людськими ресурсами та контроль якості. Шостим елементом цієї реорганізації можна вважати практики кар'єрного менеджера та радника [6].

Слід підкреслити, що дослідники, які приділяли велику увагу вивченню сфери послуг, до певного моменту не спрямовували свої зусилля на заміну стандартних моделей та концепцій менеджменту новими, адаптованими для цього специфічного наукового напрямку. Особливо це стосується «нордичної школи послуг», сформованої в 70-х роках XX століття, яка вивчала менеджмент у сфері послуг на загальноприйнятих принципах класичного менеджменту. Тільки на початку 80-х років почали використовувати новий метод визначення проблем управління в сервісних організаціях, що склав фундамент для наукової дисципліни, яку пізніше Р. Норманн назвав сервісним менеджментом.

За різними джерелами існує декілька визначень менеджменту послуг. За К. Альбрехтом сервісний менеджмент є цілісним організаційний підходом, що робить якість обслуговування основним двигуном діяльності сервісної компанії [23].

Проаналізувавши думки Б. Чернишова, акцентуємо увагу, що сервісний менеджмент це ціла філософія управління, згідно з якою система управління спрямована, перш за все, на максимальне задоволення конкретних потреб конкретного клієнта шляхом надання сервісних продуктів (послуга або система, яка поєднує основний продукт і супутні послуги), з певним ефектом корисності, тобто якістю, яку цінує споживач. По-друге, на можливість виробляти відповідний продукт і створення умов всередині організації (забезпечення людськими ресурсами, матеріалами, ресурсами, технологіями). І заключне –

спрямованість на цілі та інтереси всіх сторін, залучених у процес надання послуг (організація, клієнти, інші групи інтересів) [14].

Резюмуючи наведені вище тези, стратегічна орієнтація компанії повинна бути націлена на споживача, оскільки основним фактором успіху підприємства сфери послуг є здатність задовольняти вимоги клієнтів. Основними характеристиками сфери послуг є те, що сьогодні вона дуже стрімко розвивається, відбувається реструктуризація, створюються нові послуги. Треба враховувати, що попит на одні види послуг може зростати, а на інші – спадати. Через це сама система управління сервісною компанією повинна бути максимально еластична та готовою до оновлення в найкоротші терміни. Менеджмент у сфері послуг має свої унікальні особливості через специфіку самого продукту, який полягає у наданні послуг, а не конкретних матеріальних товарів (рис.1.1).



Рисунок 1.1 — Особливості менеджменту у сфері послуг

Джерело:[16]

Розкриваючи зміст кожної з особливостей, можна визначити наступне:

- клієнтоорієнтованість — менеджмент у сфері послуг активно фокусується на розумінні та відповіді на потреби та очікування клієнтів. Забезпечення задоволення клієнтів та покращення їхнього досвіду є основною метою;
- неоднорідність послуг — послуги часто характеризуються великою варіабельністю, оскільки кожен акт надання послуги може бути унікальним. Це створює складнощі у стандартизації та контролі;

- важливість персоналу — управління персоналом в сфері послуг визнається як критичний аспект успішного надання послуг. Персонал, їхні навички та здатність до взаємодії з клієнтами визначають якість послуг;
- управління якістю — якість послуг є основним аспектом, на який спрямоване управління в цій галузі. Здатність забезпечити стійкий та високий рівень якості є вирішальною;
- постійний розвиток та інновації — для конкурентоспроможності у сфері послуг важливо постійно вдосконалювати інновації та пропонувати нові, вдосконалені послуги;
- орієнтованість на процеси — управління в сфері послуг спрямоване на оптимізацію та покращення процесів, від клієнтського обслуговування до внутрішніх операційних процесів [17].

Ці особливості вимагають від менеджерів у сфері послуг адаптивності, гнучкості та спроможності швидко реагувати на зміни в середовищі та побажання клієнтів. Таким чином, сутність менеджменту у сфері послуг ґрунтується на кількох теоретичних засадах.

Перш за все, важливо розуміти, що просте застосування традиційних принципів менеджменту, заснованих на спеціалізації та розподілі праці, є недостатнім для ефективного управління у сфері послуг. Управління у цій галузі ґрунтується на принципах командної роботи, міжфункціональної співпраці, міжорганізаційного партнерства та довгострокової перспективи, що є ключовими цінностями цієї сфери. По-друге, фокус у цій галузі орієнтований на клієнта. Це означає, що увага компаній сфери послуг зосереджена на розумінні та відображенні тенденцій у системах споживчих уподобань. Зворотний вплив компаній на споживачів та ринки споживчих товарів може також мати значний вплив. Орієнтація на клієнта в дослідженнях послуг суттєво впливає на загальний підхід до управління якістю і стає центральним аспектом програм загального управління якістю. Тому, по-третє, природа управління послугами визначається орієнтацією на якість, що також є критичним для управління послугами.

1.2. Складові системи менеджменту підприємства сфери обслуговування

Сфера послуг і система виробництва в промисловості схожі у тому відношенні, що обидва сектори вимагають витрат ресурсів і включають операційні процеси, що мають на меті створення готового продукту — чи то товару, чи послуги. Обидва напрями діяльності прагнуть до оптимального використання ресурсів, підвищення ефективності операцій та задоволення потреб споживачів.

У той час як схожість існує, важливо визнати, що система управління в сфері послуг має свої особливості порівняно із системою управління виробництвом товарів. Специфіка послуг полягає в їх нематеріальній природі, високій ступені взаємодії з клієнтами, а також в унікальності кожного випадку. Управління якістю, взаємодія з клієнтами та гнучкість процесів відіграють важливу роль у сфері послуг, роблячи її систему управління більш гнучкою та адаптивною порівняно з промисловим виробництвом. Отже, в управлінні послугами акцент робиться на взаємодії з клієнтами та створенні унікального досвіду, що відзначається відмінною стратегією управління порівняно із виробництвом товарів.

На основі наукових висновків Т.Д. Бурменко, можна висунути модель управління в сфері послуг, що ілюструється на рис. 1.2 [13]. Ця модель починається з вибору сегментів ринку і прослідковує за годинниковою стрілкою шлях до ключових понять, таких як «концепція послуги», «система надання послуг» і «політика компанії». На відміну від інших моделей, в цьому підході особливий акцент робиться на важливості «політики компанії» як ключового інформаційного інструменту. Унікальність цієї моделі полягає в розгляді політики компанії як важливого засобу встановлення взаємин з навколишнім середовищем, що включає споживачів і постачальників ресурсів, а також внутрішніх працівників компанії. Зазначено, що політика компанії має значний вплив на ринкову позицію та ефективність управління, визначаючи стратегічні напрями її розвитку і взаємодії з основними зацікавленими сторонами.

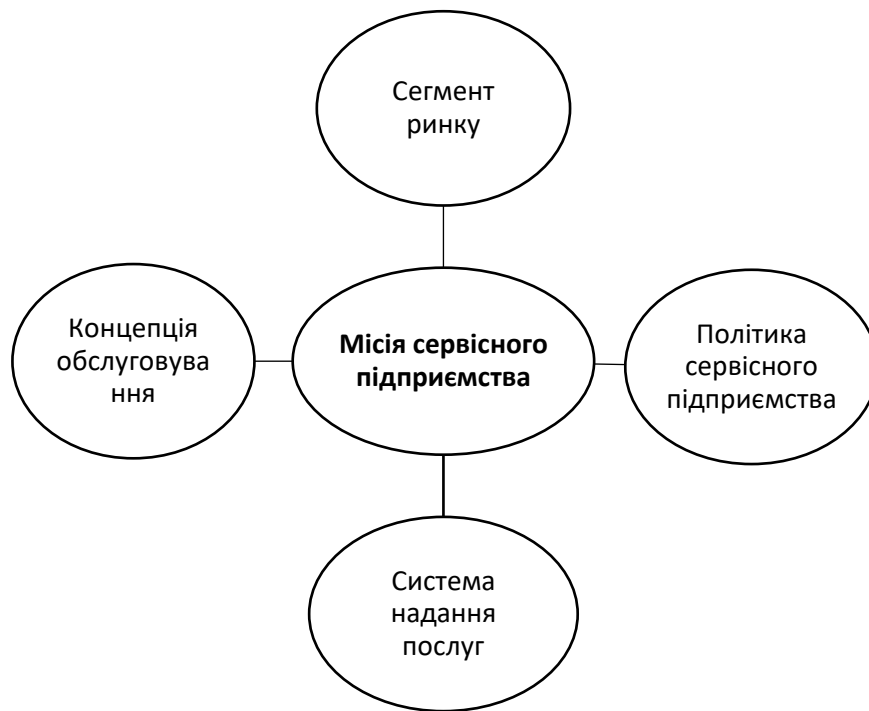


Рисунок 1.2 — Модель менеджменту у сфері послуг

Джерело:[13]

Так як надання послуг тісно пов'язане зі споживанням, керівникам організацій необхідно вирішувати різноманітні завдання, що стосуються клієнтів у процесі отримання послуг. Слід привчати персонал бути уважним і чуйно ставитися до споживачів. Створити сприятливі умови треба не тільки для клієнта, який безпосередньо обслуговується, але й для інших клієнтів, які стоять у черзі. Варто побудувати ефективну систему управління, яка може розрізняти результати, пов'язані з роботою співробітників, і фактори, зумовлені характеристиками клієнта. Обраний регламент роботи компанії має бути комфортний для більшості клієнтів, адже велика кількість послуг надаються безпосередньо у присутності споживачів.

На основі вищевказаного, цілі менеджменту можна визначити наступним чином: вона полягає в гарантуванні прибутковості підприємств шляхом ефективного використання людських ресурсів та раціональної організації процесів обслуговування, спрямованих на виявлення та задоволення попиту людей [17].

Основними завданнями менеджменту у сервісному підприємстві є такі:

- визначення напрямків розвитку та постановка планів для досягнення цілей;
- об'єднання людей навколо спільної мети;
- організація бізнес-процесів з надання послуг;
- контроль і підтримка високого рівня якості обслуговування;
- регулярне підвищення кваліфікації персоналу;
- налагодження ефективності комунікацій в процесі надання послуг;
- використання різних методів оцінки діяльності працівників;
- визначення і підтримка власних традицій і застосування надбаного досвіду.

Визначивши завдання менеджменту у сфері послуг, можна підкреслити, що менеджери на підприємстві визначені чіткими ролями та реалізують різні функції. Отже, в усіх підприємствах, незалежно від галузі, важливо встановити чітку систему розподілу обов'язків між керівниками на різних рівнях. Популярною формою розподілу праці в управлінні є горизонтальний тип, що передбачає призначення конкретних керівників на керівні посади в окремих підрозділах. Внаслідок цього виникає потреба в обміні інформацією та координації між цими керівниками, які, в свою чергу, займаються подібними завданнями. Цей процес може здійснюватися на всіх рівнях управління до того рівня, на якому керівник координує діяльність неуправлінського персоналу, що здійснює фізичне виробництво чи надання послуг. Такий вертикальний поділ функцій призводить до формування рівнів управління в організаційній структурі [25].

Сучасні науковці вирізняють три рівні управління: менеджерів низової ланки, або операційних менеджерів, менеджерів середньої та вищої ланок. На рис. 1.3 зображено відповідність між цими рівнями та концепцією рівнів управління за Т. Парсонсом.

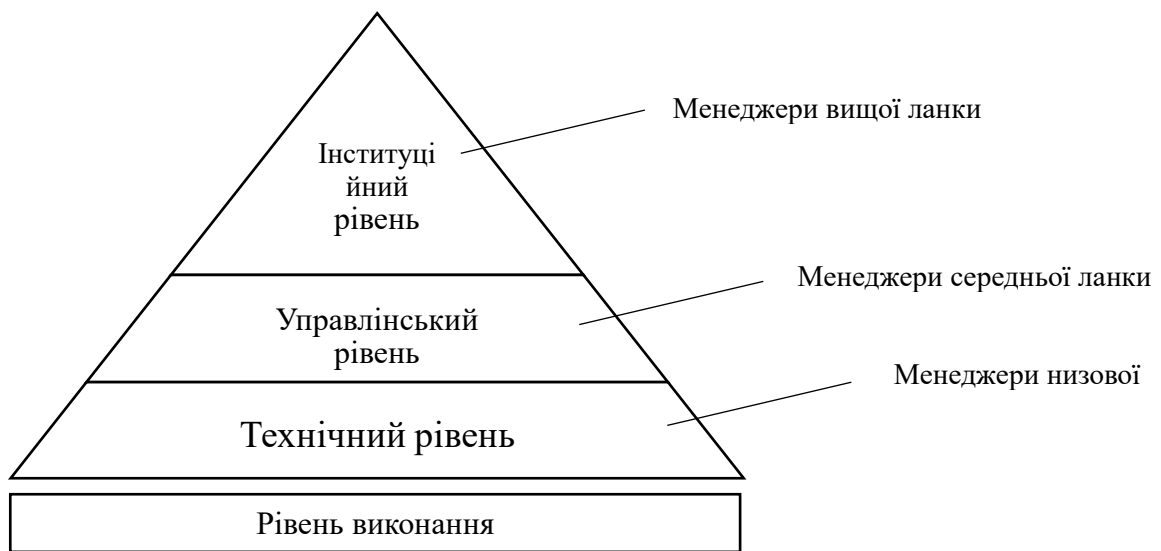


Рисунок 1.3 — Піраміда менеджменту

Джерело:[24]

Ієрархія управління є інструментом, який допомагає досягати мети підприємства та забезпечує стабільність його функціонування. У рівнях з вищою позицією в ієрархії виконуються важливіші функції, більше відповідальності, приймаються стратегічні рішення та існує більший доступ до ключової інформації. Звісно, це призводить до зростання вимог до кваліфікації, а також рівня самостійності в управлінських рішеннях.

1.3. Процес організації менеджменту у сфері послуг

Організація — це суспільна спільнота зі своєю структурою, внутрішніми взаємодіями, яка формується на базі функціонального розподілу обов'язків і спеціалізації, з метою задоволення соціальних потреб і досягнення спільних цілей.

У вузькому контексті — це процес встановлення важливих зв'язків між людьми, завданнями та видами діяльності для інтеграції та координації ресурсів організації з метою ефективного досягнення цілей. В менеджменті організація вважається функцією управління підприємством [16].

Організація та її відповідна функція у менеджменті важливі з кількох причин:

- вона збільшує продуктивність та якість роботи, оскільки колективна праця може призвести до більших результатів, ніж індивідуальна;
- чітко визначені обов'язки та відповідальність сприяють ефективним міжособистісним відносинам, оскільки співробітники розуміють свої ролі та кому звітувати за певні завдання;
- організація сприяє полегшенню комунікації та обміну інформацією серед членів колективу, створюючи структуроване середовище для передачі потрібних даних.

Організації як відкриті системи мають певні загальні характеристики, характерні для будь-якого типу організацій, незалежно від виду діяльності:

- існування внутрішнього середовища та залежність від зовнішніх факторів;
- горизонтальний розподіл праці (за підрозділами) та вертикальний розподіл праці (за рівнями повноважень та відповідальності) всередині організації;
- департаменталізація, тобто можливість об'єднання різних видів діяльності в логічні робочі одиниці, створення відділів і груп та їх інтеграція в організаційну структуру;
- необхідність координації та організаційного контролю, тобто розподілу влади, створення субординаційних відносин та делегування повноважень і відповідальності [32].

Існує два ключових аспекти організаційного процесу: розподіл організаційної структури на підрозділи відповідно до стратегічних цілей і установа системи взаємовідносин повноважень, яка поєднує різні рівні управління та дозволяє розподіляти та координувати завдання.

Делегування як процес, за допомогою якого керівництво передає завдання та повноваження підлеглим членам команди, які займають посади на менших рівнях ієрархії, які виконують роботу та беруть на себе відповідальність за їх виконання — визнаний як критичний для функціонування організацій.

У контексті делегування частини повноважень на менші рівні управління владною ієрархією сприяє максимальній гнучкості організації та спроможності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Процес делегування управлінських функцій включає в себе кілька визначальних елементів, серед яких важливими є обов'язки, повноваження та відповідальність. Обов'язок — це конкретне завдання або роль, яку виконує співробітник на підпорядкованому рівні управління. Це відображає очікування, що стосуються його роботи в контексті розподілу функцій. Повноваження описують ступінь авторитету та права, надані співробітникам для виконання обов'язків. Це включає у себе прийняття рішень, видачу директив, контроль та рішення питань, пов'язаних з виконанням завдань. Обсяг повноважень визначається за допомогою нормативів, процедур і обов'язків, які можуть бути викладені як у письмовій, так і у висловленій формі [18].

Відповідальність визначає рівень обліку та звітності за виконання обов'язків і використання наданих повноважень. Цей елемент включає в себе не тільки завершення визначених завдань, а й відповідальність за результати та якість виконаної роботи. Відповідальність також означає відповідь за можливі наслідки, що виникають в результаті прийнятих рішень та дій. Кожен з цих елементів — обов'язки, повноваження та відповідальність — є важливим для успішного і збалансованого процесу делегування.

Організаційна структура управління — це система взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою, забезпечуючи функціонування та розвиток в єдиному цілому. Ці елементи можуть бути окремими співробітниками, підрозділами чи ланками управління, а їх взаємодія підтримується через вертикальні та горизонтальні зв'язки, які передбачають узгоджений обмін інформацією та відносини між ними. У межах цієї структури відбувається управлінський процес, включаючи передачу інформації та ухвалення управлінських рішень, і учасники розподіляють завдання та функції управління, а також несуть відповідальність за їх виконання.

Аналізуючи різноманітний досвід діяльності організацій, в тому числі сервісних, чітко виділяють два типи структур управління — ієрархічна й адаптивна [21].

Поняття ієрархії сформулював німецький соціолог Макс Вебер. Він розробив нормативну модель раціональної бюрократії. Основний принцип ієрархічного типу структури управління — поділ на вищі й нижчі посади в управлінні. Цьому типу також притаманна наявність формальних правил і норм, прийом на роботу виконується з урахуванням посадових вимог.

Існує багато варіацій типів ієрархічної структури. Найпоширенішими є лінійно-функціональна, лінійно-штабна і дивізійна організація управління. Для прикладу розглянемо лінійну функціональну організаційну структуру управління (рис. 1.4). Переваги цього різновиду виявляються в управлінських і витратних економічних механізмах організацій з масовим або серійним виробництвом, коли виробництво менш сприйнятливим до досягнень науки і техніки та змін у будь-якій структурній сфері порівню.

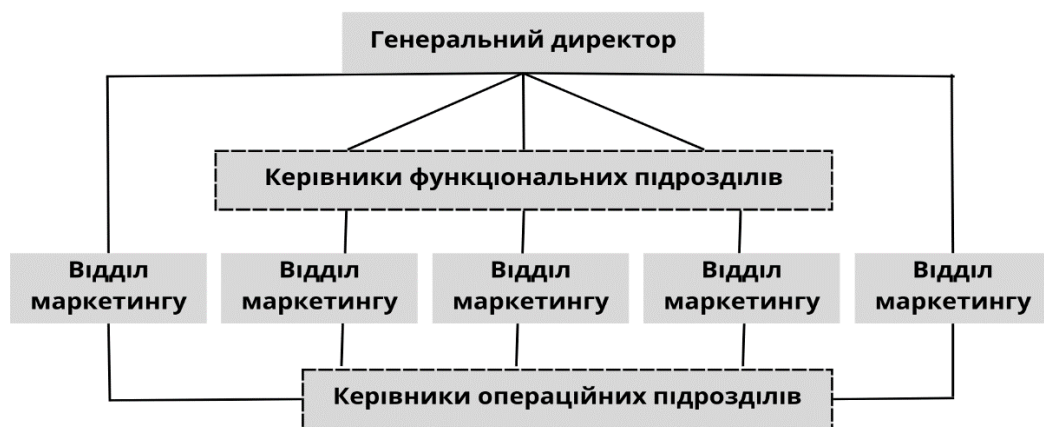


Рисунок 1.4 — Лінійно-функціональна структура управління

Джерело:[16]

Лінійно-штабна структура управління подібна за своїми характеристиками, оскільки вона враховує функціональний розподіл управлінських обов'язків в штабних службах на різних рівнях (рис. 1.5).

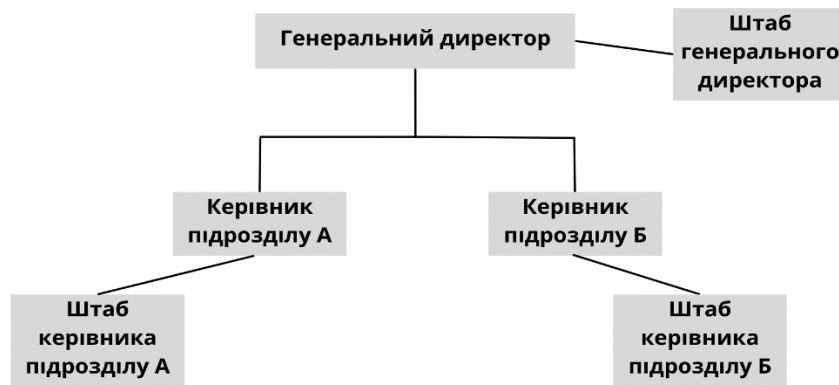


Рисунок 1.5 – Лінійно-штабна структура управління

Джерело:[16]

Основна функція лінійних керівників у даному контексті полягає в забезпеченні координації дій функціональних служб та направленні їхніх зусиль на досягнення спільних цілей.

У дивізіональній структурі ключовими постачальниками управлінської діяльності стають не лідери функціональних відділів, а адміністратори, які очолюють виробничі підрозділи. Організаційна структура за принципом дивізій формується в залежності від різних аспектів, таких як вид випуску продукції (дивізіонально-продуктова структура), споживачі (дивізіонально-споживча структура) або території обслуговування (дивізіонально-регіональна структура).

Однією з ключових характеристик адаптивного типу управлінської структури є її здатність до швидкої адаптації до нових умов. Ці структури орієнтовані на ефективне впровадження складних програм та проектів в межах великих підприємств та об'єднань. Зазвичай вони формуються тимчасово, на період реалізації конкретного проекту, програми, вирішення проблеми чи досягнення визначеної цілі. Підвидами таких структур є проектні, матричні та конгломератні форми управлінської організації [12].

Виникнення проектних структур зумовлене реалізацією організацією різних проектів, які включають будь-які цілеспрямовані зміни в системі. В рамках наявної структури управління створюється спеціальний підрозділ — проектна команда, яка працює на тимчасовій основі. Цю команду складають

залучені фахівці та керівник проекту з чітко визначеними повноваження. Організації, що займаються різними напрямками діяльності, можуть використовувати матричну структуру, побудовану за принципом подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку — безпосередньому керівнику функціональної служби, з іншого — керівнику проекту. Перевагами матричної організаційної структури є підвищення ефективності використання персоналу; гнучкість структури, підвищення рівня компетентності на різних рівнях управління; забезпечення високої цільової орієнтації діяльності, швидка адаптація до змін оточуючого середовища.

Конгломератна організаційна структура управління виникає шляхом комбінування різних типів організаційних структур. Наприклад, на підприємстві може бути залучена продуктова структура управління в одній службі, лінійно-функціональна в іншій, а також матрична в третій.

Покрокове та взаємодіюче здійснення функцій менеджменту складає зміст процесу управління на сервісному підприємстві. Процес управління визначається не лише чітким змістом, який відповідає на питання щодо конкретних дій та функцій, реалізованих в його межах, але і має виразну структуру, яка визначає, як ці дії та функції формально пов'язані. Зокрема, він відповідає на питання, як взаємодіють між собою різні елементи цього процесу.

Унікальність процесу управління проявляється не лише у визначенні його змісту та структури, але й у технології його реалізації. Остання визначає логічну послідовність дій в межах окремих функцій та взаємозв'язок між цими функціями всередині самого процесу. Такий підхід гарантує ефективну координацію та взаємодію всіх етапів управлінського процесу для досягнення конкретних цілей [11].

Тому початок процесу управління на сервісному підприємстві визначається чітким визначенням стратегічних цілей, які служать основою для розробки комплексу заходів їх досягнення. Цей етап включає розробку системи заходів з матеріального, фінансового та соціального забезпечення, відповідальність за яке несе функція планування. Під час організації роботи потрібно приймати рішення

щодо оптимальної кількості завдань або осіб, якими може успішно керувати один керівник. Кожен керівник має три типи взаємозв'язків із своїми підлеглими: взаємодія між керівником та конкретним працівником, взаємодія між керівником і двома або більше підлеглими, а також взаємодія між підлеглими самими серед собою. Загалом вважається, що для вищих рівнів управління оптимальна кількість підлеглих не повинна перевищувати 7 осіб. У нижчих ланках — 20-30 підлеглих.

Отже, процес організації менеджменту у сфері послуг — це системний підхід, що включає в себе планування, упорядкування, структурування та координацію різноманітних аспектів функціонування сервісних організацій. Цей процес враховує специфіку сфери послуг, такі як споживачі, взаємодія з клієнтами, варіативність послуг, управління якістю та інші аспекти, відмінні від промисловості або виробництва товарів. Організація у цій сфері має враховувати специфічність взаємодії з клієнтами та підлаштовуватися під їх потреби та очікування, що робить управління послугами більш складним і нестандартним у порівнянні з управлінням виробництвом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА»)

2.1. Загальна характеристика підприємства

Компанія ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» є лідером з працевлаштування українців за кордоном. Організація успішно працює на ринку протягом останніх п'яти років, розвиваючи свої послуги та підтримуючи довіру клієнтів. В компанії працює близько 100 працівників у 5 містах нашої країни, а саме у Києві, Рівному, Львові, Житомирі та Одесі. Від 2019 року кадрове агентство має ліцензією від Міністерства соціальної політики України.

Кожного місяця проводяться набори по мінімум 100 відкритим вакансіям від провідних компаній світу. До прикладу, партнерами компанії, куди шукають працівників, є такі бренди як Amazon, BMW, Mondelez, Audi, Opel, Zara, H&M і багато інших. З 2021 по 2023 рік включно щорічно компанія ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» була визнана «Найкращою компанією року в сфері працевлаштування». За цей час агентство влаштувало на роботу за кордоном більше 30 000 людей в 10 країнах Європи. Найпопулярнішими країнами, які українці обирають для працевлаштування є Польща, Чехія, Німеччина, Литва, Румунія та Словаччина [19].

В цей важкий для України час українці все частіше виявляють інтерес до можливості працювати за кордоном. Стрімкий ріст кількості іноземних вакансій надихає їх на цей крок, обіцяючи вигідні «чисті зарплати» та перспективи, недосяжні в Україні. Компанія надає тільки офіційне працевлаштування, з трудовим договором європейського зразку. В послуги компанії з працевлаштування за кордоном входить: підбір вакансії, реєстрація прямого запрошення під вакансію, підготовка та перевірка всіх документів для перетину кордону, підготовка резюме, реєстрація до бази роботодавця, маршрутний лист, повний супровід та координація до місця роботи [19].

Загальні відомості досліджуваного підприємства викладено у табл. 2.1 [1].

Таблиця 2.1 — Загальні відомості досліджуваного підприємства

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА
Скорочене найменування	ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА»
Дата створення (реорганізації тощо)	03.10.2018
Код ЄДРПОУ	3454913573
Підпорядкованість	КОТОВ АНДРІЙ ПЕТРОВИЧ ЛИТВИН ІГОР ВОЛОДИМИРОВИЧ
Код території (КОАТУУ)	М.КИЇВ [8000000000]/ [UA8000000000093317]
Вид діяльності	Діяльність агентств працевлаштування
Код виду економічної діяльності (КВЕД)	Основний: 78.10 Діяльність агентств працевлаштування Інші: 70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у. 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами 78.20 Діяльність агентств тимчасового працевлаштування 55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання 65.11 Страхування життя 66.29 Інша допоміжна діяльність у сфері страхування та пенсійного забезпечення
Форма власності	Недержавна власність
Код форми власності (КФВ)	240
Територія	у 5 містах України: Київ, Рівне, Львів, Житомир та Одеса
Код організаційно-правової форми господарювання (КОПФГ)	240
Адреса підприємства	Україна, місто Київ, вул.Січових Стрільців, будинок 77
Статус підприємства (монополіст, який працює на загальнодержавному рівні, монополіст, який працює на регіональному ринку, стратегічно важливе підприємство)	Товариство з обмеженою відповідальністю
Керівник підприємства (прізвище, ім'я, по батькові)	КОТОВ АНДРІЙ ПЕТРОВИЧ
Головний бухгалтер (прізвище, ім'я, по батькові)	ВОЛКОВА КАТЕРИНА АНДРІЇВНА

Джерело: складено автором за [1]

Повертаючись до послуг ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА», то фактично компанія є провідником для клієнтів з працевлаштування у іншій країні, надаючи їм повний сервіс і підтримку по обидва боки кордону. Менеджери постійно знаходяться поруч з клієнтами і за руку проводять їх по всім нюансам і процесам, від прийняття рішення і підготовки документів до повного офіційного працевлаштування і надання житла. Більше того, компанії важливо, щоб кандидата у кінцевому результаті влаштовувала обрана робота, тому рекрутери залишаються поруч навіть після того, як клієнти починають працювати. Якщо через деякий час, працівники матимуть намір змінити роботу, вони завжди можуть звернутися до свого менеджера компанії ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА».

Співпраця клієнта і компанії відбувається у декілька етапів, а саме — підбір вакансії та сама процедура працевлаштування. Все починається зі збору інформації. Для цього менеджери ретельно вивчають потреби і побажання кожного клієнта, підбирають найбільш оптимальні і цікаві варіанти вакансій. Після цього клієнт отримує детальні описи вакансій, має час все розглянути і сформулювати свої запитання до менеджера. Далі менеджер додатково консультує і якщо все добре і все підходить, то клієнт приймає рішення про працевлаштування по конкретній вакансії. Після вибору вакансії, клієнт проходить реєстрацію в базі роботодавця і отримує підтвердження від роботодавця про найм. Приймавши підтвердження, клієнт оплачує послугу оформлення документів для працевлаштування на сайті компанії або за офіційним розрахунковим рахунком, транзакція фіксується квитанцією. Перед оплатою, клієнт ознайомлюється з умовами договору (публічної оферти), яка дає гарантії по працевлаштуванні від компанії. Здійснивши оплату, договір вважається підписаним, а кандидат отримує захист від ризиків по отриманню послуг.

Так як компанія займається повним супроводом і бере на себе контроль всіх кроків працевлаштування, то кандидат отримує маршрутний лист з контактами координатора від роботодавця, який буде супроводжувати його по приїзду до

місця роботи. Протягом всього процесу працевлаштування, рекрутер залишається на зв'язку для уточнення всіх деталей, відповідей на питання стосовно роботи або виїзду. Далі, у дату заїзду, майбутній працівник прибуває за чіткою адресою на місце проживання, де його вже зустрічає координатор від роботодавця і повідомляє про наступні кроки: коли підписання договору, проходження медогляду та вихід на роботу. Після того, як працівник приступить до роботи, менеджери нікуди не зникають і завжди на зв'язку для уточнення того, чи все влаштовує клієнта у наданій праці за кордоном. Адже успішне працевлаштування, а у результаті задоволений клієнт — це одна із головних цінностей компанії.

Компанія надає працевлаштування у різних країнах Європи. Починаючи від країн-сусідів: Польща, Румунія, Словаччина, Угорщина. Так і в таких, цікавих та перспективних для українців країнах, як Німеччина, Нідерланди, Греція, Литва, Чехія, Італія, Бельгія, Франція. Кількість вакансій у різних країнах може суттєво відрізнятись. Це пов'язано з чітко визначеними вимогами роботодавців до майбутніх кандидатів: наявність достатнього рівня знання мови, наявність обов'язкових локальних документів, наявність спеціального досвіду роботи. Регіональний розподіл пропозицій роботи для українців від ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» можна переглянути на рис.2.1 [19]. Вартість послуг оформлення документів варіюється в залежності від країни працевлаштування, від 700 грн до 4000 грн за один пакет документів. Варто наголосити, що самі вакансії є безкоштовними і цю суму кандидат оплачує не роботодавцю, а агенції за консультацію, оформлення документів, підготовку резюме і повний супровід в процесі працевлаштування.

Співпраця з клієнтами включає умови, які попередньо фіксуються угодою. Компанія оперативно та професійно надає всі необхідні документи для офіційного працевлаштування та виїзду за кордон. Надається можливість кваліфікованим фахівцям знайти вакансії, що сприятимуть їхньому подальшому розвитку. У випадку відсутності досвіду чи освіти кандидатам пропонуються

стабільні та високооплачувані робочі місця, що відкривають шлях до кар'єрного зростання.



Рисунок 2.1 — Регіональний розподіл вакансій для українців

Джерело: складено автором за [19]

З діаграми можемо зробити висновок, що найбільша кількість вакансій — у Польщі. За офіційною статистикою, кожного року тисячі українців емігрують в Польщу з метою покращити своє матеріальне становище. Порівняно з Україною, в Польщі завжди можна відшукати для себе бажану вакансію з високою та стабільною зарплатою. Не зважаючи на освіту та стаж, всі бажаючі мають змогу реалізуватися в робочій спеціальності, де досвід не такий вже й важливий. Польські роботодавці пропонують іноземцям-сусідам вигідні умови, деякі з них, навіть готові безкоштовно або за символічну плату надавати житло, їжу. Сфера роботи в Польщі може бути найрізноманітнішою — саме це і приваблює наших співвітчизників. Різноманітні професії завжди були і залишаються найпопулярнішими. Користуються попитом сезонні роботи, на які часто їздять студенти, і ті, хто не може надовго залишити свою родину. При великому бажанні, за допомогою агентства, можна відшукати чудовий варіант. Найбільшим попитом і популярністю користуються вакансії в Польщі, які не вимагають вищої освіти і досвіду роботи — це сфера будівництва, торгівлі, збір врожаю, працівники заводів, складів, вантажники.

У Чехії вакансії для українців представляють собою привабливий вибір, оскільки країна є другою за популярністю серед претендентів із України. Високі зарплати та гідні умови роботи роблять Чехію цікавим напрямком для трудової міграції. Однак, порівняно із сусідньою Польщею, у Чехії може бути складніше знайти вакантні місця, що вимагає уваги до деяких нюансів:

- знання мови: для роботи за фахом обов'язковою є знання чеської мови, а у випадку різноробочих позицій, навіть без кваліфікації, корисно мати мінімальне розмовне володіння мовою;
- освіта: при наявності європейського диплома його слід підтвердити відповідно до місцевих вимог;
- конкуренція: завдяки великій кількості бажаючих працювати у Чехії, конкуренція на робочому ринку є високою. Найлегше отримати роботу з фізичною працею, так як місцеві не хочуть отримувати малу зарплатню за складну роботу.

Також компанія ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» займається виготовленням додаткових документів для офіційного працевлаштування, таких як страховий поліс, запрошення, переклад документів. Великою популярністю користується і послуга оформлення робочої візи на рік у Польщі.

Для кандидатів, що хвилюються за те, яким чином вони зможуть дібратися до обраної праці за кордоном, компанія має послугу трансфера до необхідної локації з України. Тепер клієнтам не доведеться перебувати в дорозі занадто довго і здійснювати безліч пересадок. Перевізник досліджуваного підприємства забезпечить не лише комфортним та надійним автобусом, а й швидким перевезенням. Відправки відбуваються щоденно у різних напрямках, в залежності від кількості бажаючих і країн-роботодавців. Вартість поїздки до вибраного міста є фіксованою, забронювати місце на рейс можна по телефону або на сайті — менеджер реагують і відповідають оперативно.

2.2. Аналіз системи організації менеджменту ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА»

З кожним роком кількість громадян України, які бажають вдало знайти роботу в за кордоном, тільки збільшується. Працевлаштування за кордоном — це відмінний спосіб поліпшити дохід, змінити своє життя на краще та забезпечити себе всім необхідним і бажаним. ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» забезпечує своїх клієнтів тільки кращими вакантними місцями в різних країнах Європи і не тільки, доказ того є нагорода «Вибір споживача 2020» та «Вибір споживача 2021» в сфері працевлаштування. На рахунку компанії більше тисячі задоволених клієнтів, число яких з кожним днем тільки збільшується. В 2023 році EUROPE SERVICE визнано переможцем Ukrainian Business Award. Агентство стало лідером ринку працевлаштування в Європі завдяки їхній ефективності та високій якості послуг, що відповідають вимогам законодавства країн ЄС. Команда професіоналів вже багато років надає клієнтам якісні послуги по працевлаштуванню, чіткий інформаційний супровід та підтримку. На мій погляд, це особливо важливо в цей важкий для кожного українця час. Окрім того, нагорода Ukrainian Business Award є визнанням внеску компанії в розвиток українського бізнесу. Участь у цьому престижному конкурсі дозволяє не тільки отримати офіційне визнання, але й привернути увагу до своєї діяльності та підвищити репутацію на ринку [19].

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства важливо належним чином організувати працю персоналу та систематично контролювати їхню діяльність, застосовуючи різноманітні методи управління персоналом. У цьому дослідженні особлива увага приділяється персоналу як цінному стратегічному ресурсу, здатному до постійного удосконалення, що відповідає вимогам сучасних умов. Нині людські ресурси набувають все більшого значення, що призвело до виникнення систем управління людськими ресурсами. В управлінні організацією ключову роль відіграє людський фактор, врахування психологічних

особливостей колективу та індивідуальних потреб та інтересів окремих працівників.

Завдання керівництва полягає в тому, щоб підібрати або розробити такі методи і підходи, які забезпечать вирішення поставлених завдань та будуть заохочувати працівників до підвищення ефективності праці. В даному контексті, управління персоналом стає ключовою компонентою менеджменту, спрямованою на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Так як компанія має представництва у 5 містах України, організаційну структуру компанії наведено на рис 2.2 [31].

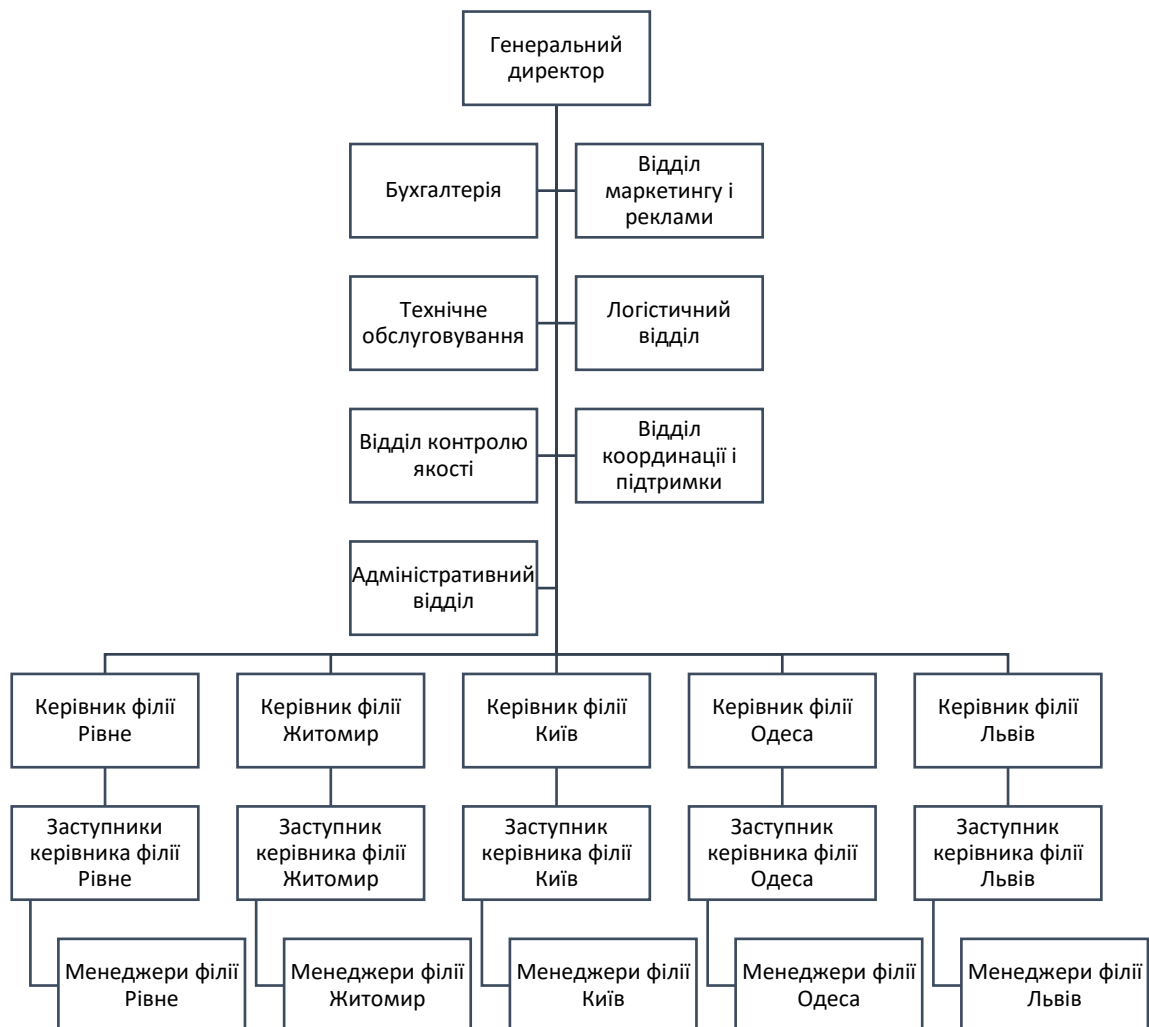


Рисунок 2.2 — Організаційна структура досліджуваного підприємства

Джерело: складено автором

Організація роботи персоналу ґрунтується на вмінні керівника чітко розподіляти обов'язки між персоналом кадрового агентства, окреслювати і покласти конкретні доручення, відображати їх кількісними та якісними параметрами, розподіляти час потрібний для практичної реалізації поставлених цілей, забезпечити інформаційну базу і необхідні технічні засоби, структурувати послідовність виконання доручень, дивлячись на їх терміновість і важливість. Саме для ефективного функціонування агентства з надання послуг працевлаштування розробляється організаційна структура, в якій вказуються посади та їх обов'язки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 — Організаційна структура досліджуваного підприємства

№	Назва підрозділу	Працівник підрозділу	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства
1	Генеральний директор	Власник компанії	Приймає загальні стратегічні рішення та затверджує бюджет агентства, впроваджує та дотримується єдиної політики організації та іншими функціями, зокрема операційною діяльністю, продажами та дотримання стандартів якості, підписує угоди, доручення.
2	Відділ координації і підтримки	Менеджер супроводу	Займається контролем кожного етапу працевлаштування кандидата, на зв'язку з клієнтом та відповідальним за нього менеджером, фіксує відпрацювання працівника.
3	Логістичний відділ	Перевізники і координатори виїзду	Перевізники – водії, що доставляють клієнтів компанії до місця праці, здійснюють регулярні перевезення у міста країн-роботодавців. Координатори виїзду контролюють кількість прибулих на виїзд, проходження кордону і розрахунок за дорогу.
4	Відділ маркетингу і реклами	Маркетолог, менеджер сайту	Маркетолог відповідає за розробку та впровадження маркетингової стратегії, вивчення та аналіз впливу різних процесів та проектів, розробку брендінгу, а також керування рекламними кампаніями від стадії концепції до реалізації. Менеджер сайту – наповнення сайту актуальними вакансіями, написання тексту для оголошень.
5	Відділ контролю якості	Контролер	Контроль за якістю надання послуг, прослуховування дзвінків та аналіз роботи менеджерів з продажу послуг, вчасне усунення помилок та надання рекомендацій щодо обслуговування клієнтів згідно правилам компанії.

Продовження таблиці 2.2

№	Назва підрозділу	Працівник підрозділу	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства
6	Технічне обслуговування	Менеджер тех. підтримки	Здійснення підтримки навчання та консультування співробітників компанії з питань, що стосуються комп'ютерів та програмного забезпечення. Оперативна допомога співробітникам для усунення несправностей, визначення, усунення помилки. Допомога у виборі програмного забезпечення, необхідного компанії для максимального задоволення потреб.
7	Бухгалтерія	Бухгалтер	Бухгалтер відповідає за своєчасне складання бухгалтерської звітності відповідно до нормативних документів, забезпечує дотримання фінансової та договірної дисципліни, проводить аналіз фінансово-господарської діяльності. Також він відповідає за організацію складання бізнес-планів та управління фінансами, розробляє фінансово-господарські плани і кошториси згідно з встановленими формами.
8	Адміністративний відділ	Адміністратори	Прийом документів кандидатів і подача їх на оформлення в базі роботодавців, перевірка правильності заповнення всіх анкеті резюме, вчасна актуалізація умов вакансій
9	Керівник філії	Регіональні керівники філій	Контролює та регулює процес надання послуг у своєму відділі, визначає стратегію продажу, створює бізнес-процес продажу, створює стратегію для підбору і навчання персоналу, створити систему мотивації працівників.
10	Менеджери	Заступники керівника філії, менеджери	Заступник керівника філії - керування підлеглими, розподілення обов'язків, постановка завдань для менеджерів, аналіз роботи, розроблення структури відділу продажів. Менеджери з надання послуг – здійснення консультації клієнтів, підбір вакансії, оформлення документів кандидата, ведення бази клієнтів і звітності.

Джерело: складено автором за [19, 31]

Важливою ланкою HR-менеджменту кадрового агентства є те, що працівники підприємства стають часткою продукту працевлаштування, відповідно прибуток фірми багато в чому залежить від кваліфікації персоналу фірми та якості надаваних послуг. Керівник кадрового агентства зобов'язаний чітко визначити цілі і завдання кожного підлеглого. З огляду на це важливо

детально і точно описати механізм досягнення поставлених цілей та етапи їх досягнення.

У ході роботи було проаналізовано Фінансову звітність підприємства за 2019-2021 роки. Першим етапом аналізу необоротних активів підприємства є проведення горизонтального та вертикального аналізу цього розділу активів балансу (табл. 2.3) [31].

Таблиця 2.3 — Вертикальний та горизонтальний аналіз необоротних активів підприємства ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА»

Назва статті	Станом на 01.01.2019		Станом на 01.01.2020		Станом на 01.01.2021		Зміни (4-2)	
	тис.грн.	У %	тис.грн.	У %	тис.грн.	У %	тис.грн.	У %
Необоротні активи, усього	1481,5	100	3600,145	100	5729,615	100	4248,115	0
1. Нематеріальні активи	141,9225	9,6	130,605	3,6	135,405	2,4	-6,5175	-7,2
1.1. Залишкова вартість	86,43	5,8	114,21	3,2	114,5675	2,0	28,1375	-3,8
1.2. Первісна вартість	228,3525	15,4	244,8175	6,8	249,9725	4,4	21,62	-11,1
2. Незавершене капітальні інвестиції	412,82	27,9	546,7125	15,2	876,42	15,3	463,6	-12,6
3. Основні засоби	683,3675	46,1	2636,22	73,2	4189,375	73,1	3506,075	27,0
3.1. Залишкова вартість	449,215	30,3	1241,15	34,5	2288,5225	39,9	1839,3075	9,6
3.2. Первісна вартість	1132,5825	76,4	3877,3725	107,7	6477,8975	113,1	5345,315	36,6
4. Довгострокові фінансові інвестиції	125,7975	8,5	125,7975	3,5	125,7975	2,2	0	-6,3
4.1. Інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
4.2. Інші фінансові інвестиції	125,7975	8,5	125,7975	3,5	125,7975	2,2	0	-6,3
5. Довгострокова дебіторська заборгованість		0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
6. Відстрочені податкові активи	71,76	4,8	112,0625	3,1	164,5425	2,9	92,7825	-2,0
7. Інші необоротні активи	45,835	3,1	48,7425	1,4	238,075	4,2	192,24	1,1

Джерело: створено автором

Протягом 2019-2021 років загальний обсяг необоротних активів зріс на 4248,115 тис. грн. до 5729,615 тис. грн. Основні засоби зросли на 3506 тис. грн., тобто більше ніж в 6 разів. Збільшення необоротних активів може відбуватися в результаті оновлення і модернізації існуючих активів. Це може поліпшити продуктивність та конкурентоспроможність компанії. Або причиною можуть слугувати зміни в галузевому середовищі, наприклад, нові регулювання або стандарти, можуть вимагати інвестицій у необоротні активи для дотримання вимог [31].

Аналіз прибутковості підприємства є важливим елементом оцінки менеджменту компанії. Прибутковість підприємства відображає його фінансове здоров'я. Це може дати уявлення про те, наскільки ефективно управління фінансами в компанії. Також показники прибутковості допомагають оцінити, наскільки успішними є стратегічні рішення, які були прийняті менеджментом компанії. Визначивши рівень прибутковості компанії, управлінці матимуть змогу визначити, як оптимізувати використання ресурсів та зменшити витрати з метою підвищення прибутковості. Формування чистого прибутку викладено в табл.2.4.

Таблиця 2.4 — Формування чистого прибутку, тис. грн

Період	Чистий дохід (виручка) від реалізації	Операційні витрати та доходи	Фінансовий результат від операційної діяльності	Інші звичайні доходи та витрати	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	Надзвичайні доходи та витрати	Податки на прибуток	Чистий прибуток, збиток (+/-)
2020р	15128,6	1169,2	1922,9	753,1	1362,7	-	123,6	1239,1
2021р	19054,4	1456,0	2014,0	1145,7	1970,8	0,0	243,3	1910,6
Зміна	4925,8	286,8	91,1	392,6	608,1	0,0	119,7	671,5

Джерело: створено автором за [31]

У 2021 році рівень прибутку від реалізації збільшився на 4925,8 тис грн у порівнянні з 2020 роком. Чистий прибуток збільшився на 671,5 тис грн.

Збільшення чистого прибутку компанії може бути наслідком різних факторів і стратегій, які впливають на фінансовий стан та результативність компанії:

- збільшення обсягів продажів товарів або послуг призводить до більших прибутків, якщо витрати на виробництво та продаж не зростають в такому ж співвідношенні. Це може бути результатом збільшення попиту, розширення ринку або покращення маркетингу.
- збільшення цін на послуги без значного зменшення обсягів продажів може призвести до збільшення прибутку.
- розширення лінійки послуг може допомогти компанії генерувати додатковий прибуток та збільшувати загальний обсяг продажів.
- впровадження нових технологій та інновацій може допомогти компанії створити нові послуги, які привертають клієнтів і збільшують прибуток [2].

Збільшення чистого прибутку може бути результатом комплексного підходу, який об'єднує кілька з цих чинників. Важливо враховувати, що збільшення чистого прибутку повинно бути стійким і узгодженим зі стратегією компанії для досягнення успіху в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Саме операційна сфера діяльності підприємства позитивно вплинула на фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, адже спостерігається найбільший показник у 2020 р. — 1922,9 тис. грн, у 2021 р. — 2014 тис. грн (табл.2.5) [31].

Таблиця 2.5 — Аналіз структури прибутку досліджуваного підприємства

Показник	2020р		2021р		Відхилення	
	тис. грн.	частка в загальному обсязі, %	тис. грн.	частка в загальному обсязі, %	(+,- тис. грн.)	(+,- %)
Фінансові результати від операційної діяльності	1922,9	9,1	2014	7,73	91,1	-1,37
Дохід (витрати) від участі в капіталі	-	-	-	-		
Інші фінансові доходи (витрати)	2387	11,3	3023,3	11,6	636,3	0,3
Інші доходи (витрати)	753,1	3,56	1145,7	1,22	392,6	-2,34
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1362,7	6,45	1970,8	13,41	608,1	6,96

Джерело: створено автором за [31]

З аналізу структури прибутку підприємства можна побачити, що спостерігається приріст всіх показників прибутковості у порівнянні 2021 з 2020 роком. Одним із етапів аналізу прибутковості підприємства є аналіз рентабельності продукції, основної діяльності, сукупного та власного капіталу (табл.2.6).

Таблиця 2.6 — Аналіз показників рентабельності кадрового агентства

Найменування показника	За 2020 рік	За 2021 рік	Зміни (+/-)
Рентабельність продукції	131,26%	126,78%	-4,49%
Рентабельність основної діяльності	64,46%	73,44%	8,97%
Рентабельність сукупного капіталу	90,93%	96,95%	6,01%
Рентабельність власного капіталу	77,98%	70,95%	-7,03%
Період окупності власного капіталу	0,98	0,88	-0,1

Джерело: створено автором за [31]

Так за 2020 та 2021 роки показник рентабельності продукції становить більше 100%, це означає, що компанія отримує більше прибутку від продажу послуг, ніж витрати, пов'язані з виробництвом цієї послуги. Це відображає дуже прибутковий стан справ компанії і свідчить про високий рівень ефективності виробництва. Важливим показником при аналізі фінансової діяльності компанії є період окупності власного капіталу. Це означає, що використання власного капіталу генерує чистий прибуток, який дорівнює його поточній сумі. Розраховується показник як співвідношення середньорічної суми власного капіталу до суми чистого прибутку за рік (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 — Розрахунок періоду окупності

Баланс, тис грн	2021р	2020р	2019р
Пасиви			
I. Власний капітал			
Разом у розділі I	2150	1589	610
Чистий прибуток	1910	1239	978,7
Період окупності	0,9787958115	0,887409201	

Джерело: створено автором за [7]

Період окупності власного капіталу (2021 р.) = $(2150/2 + 1589/2) / 1910 = 1$ рік. Період окупності власного капіталу (2020 р.) = $(1589/2 + 610/2) / 1239 = 0,9$ міс. Таким чином, ефективність роботи досліджуваного підприємства є високою, а окупність власного капіталу становить близько 1 року. Це значно перевищує окупність альтернативних інструментів. Прибутковість вкладень в цінні папери зараз є низькою. Тому вважаємо, що управління власним капіталом знаходиться на належному рівні.

Рентабельність компанії є важливим фінансовим показником, який вказує на те, наскільки ефективно компанія генерує прибуток від своєї діяльності відносно витрат і інших фінансових показників. Рентабельність може показувати різні аспекти фінансової продуктивності компанії і важлива для оцінки її успішності та стійкості. Як видно з аналізу фінансової звітності компанії, рентабельність ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» на достатньому рівні [31].

Аналіз витрат на виробництво є важливою частиною фінансового управління компанією і допомагає визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси при виробництві послуг. Цей аналіз дозволяє ідентифікувати області, де можна здійснити оптимізацію і знизити виробничі витрати. Аналіз витрат на виробництво наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 — Аналіз витрат на виробництво

Показник	За попередній рік		За поточний рік		Відхилення	
	тис. грн.	У % до підсумку	тис. грн.	У % до підсумку	(+,- тис. грн.)	(+,- %)
Матеріальні витрати	1799,9	9,27%	2667	10,98%	867,1	1,71%
Витрати на оплату праці	5661,8	29,16%	7178,4	29,55%	1516,6	0,38%
Відрахування на соціальні заходи	1189,4	6,13%	1516,5	6,24%	327,1	0,12%
Амортизація	1163,3	5,99%	1757,6	7,23%	594,3	1,24%
Інші операційні витрати	9599,5	49,45%	11174	45,99%	1574,5	-3,45%
Разом	19414	100,00%	24294	100,00%	4880	0,00%

Джерело: створено автором за [31]

Проаналізувавши дані, можна зробити висновок, що існує потреба у оптимізації операційних витрат. Як з варіантів, переглянути контракти та угоди з постачальниками. Перевірити можливості отримання знижок, переговорення кращих умов поставок та оцінку інших постачальників на ринку. Також корисним для зменшення операційних витрат компанії буде оцінка операційних процесів в компанії та визначення можливостей для їх оптимізації та автоматизації. Доречно впровадження нових технологій та програмного забезпечення, що може покращити продуктивність та зменшити витрати праці. Варто звернути увагу і на людські ресурси, оптимізувати структуру персоналу та управління персоналом. Можливо саме створення більш ефективних команд та процесів зменшить витрати на оплату праці [5].

Ще одним фінансовим показником, який слід проаналізувати у діяльності компанії є фінансовий результат від операційної діяльності, він може розповісти багато про фінансовий стан та ефективність компанії (табл.2.9). Він вказує на те, наскільки прибутковою є основна діяльність компанії.

Таблиця 2.9 — Аналіз формування фінансового результату від операційної діяльності

Показники	За попередній рік		За поточний рік		Відхилення (+/-)	
	тис. грн.	У % до підсумку	тис. грн.	У % до підсумку	тис. грн.	У % до підсумку
Валовий прибуток (збиток)	5032	100	5503	100	471	0
Інші операційні доходи (витрати)	778	15,5	889	16,2	111	0,7
Адміністративні витрати	1898	37,7	2004	36,4	106	-1,3
Витрати на збут	434	8,6	602,3	10,9	168,3	2,3
Фінансові результати від операційної діяльності	1922,9	38,2	2014	36,6	91,1	-1,6

Джерело: створено автором за [31]

В нашому випадку результат компанії ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» є позитивним, це свідчить про те, що компанія здатна генерувати прибуток від своєї основної діяльності. Також цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія управляє своїми витратами на виробництво та операційну

діяльність. Високий операційний прибуток відносно витрат свідчить про ефективне управління ресурсами.

На підставі аналізу діяльності кадрового агентства, його основних засобів, прибутковості та витрат на виробництво можна зробити такі висновки:

1. Підприємство має велику кількість основних засобів, які включають в себе обладнання та будівлі. Це свідчить про масштабність надання та потенціал для подальшого розвитку.

2. Підприємство виявило позитивну прибутковість, що є дуже обнадійливим результатом. Це свідчить про ефективну операційну діяльність та здатність компанії генерувати прибуток від продажу своїх послуг.

3. Витрати на виробництво належать до нормальних параметрів для даного виду бізнесу і не перевищують прибуток. Однак важливо продовжувати моніторити та оптимізувати ці витрати для підвищення прибутковості.

4. Враховуючи наявність значних основних засобів та прибутковість, підприємство має потенціал для подальшого розширення та розвитку своєї діяльності.

5. Позитивна прибутковість та ефективний контроль витрат свідчать про фінансову стійкість підприємства, що робить його менш схильним до фінансових ризиків.

У цілому, аналіз підприємства показав успішність і потенціал для росту ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА». Однак важливо продовжувати слідкувати за фінансовими показниками та оптимізувати витрати, щоб забезпечити сталу та стійку прибутковість.

2.3. Аналіз динаміки, структури персоналу підприємства та оцінка ефективності управління ним

Було проведено аналіз динаміки та структури персоналу кадрового агентства ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» за категоріями працівників, отримані результати наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 — Структура персоналу за категоріями працівників з 2019 по 2021 рр.

Показник	2019		2020		2021		Відхилення 2021-2019	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Керівники	9	11,8%	12	16,4%	13	14,6%	4	2,8%
Спеціалісти	7	9,2%	8	16,7%	11	12,4%	4	3,1%
Менеджери	60	78,9%	53	67,9%	65	73,0%	5	-5,9%
Разом	76	100,0%	73	100,0%	89	100,0%	13	0,0%

Джерело: створено автором

Відомості, наведені в табл. 2.10, вказують на певні зміни в структурі персоналу у період з 2019 по 2021 рік. Зазначено збільшення кількості керівників та спеціалістів, це пов'язано з розширенням компанії, відкриттям нових філій, офісів. У 2020 році кількість менеджерів зменшилася, у зв'язку з загостренням пандемії коронавірусу і веденням карантинних обмежень в країні. Але вже у 2021 році кількість менеджерів значно зросла, а саме на 16 працівників. Це може свідчити про збільшення кількості комерційних замовлень та партнерів у 2021 році, що призвело до збільшення кількості робітників на 65 чоловік. Таким чином, у 2021 році менеджери складають найбільшу частку в загальній структурі персоналу, практично 73% (рис. 2.3).

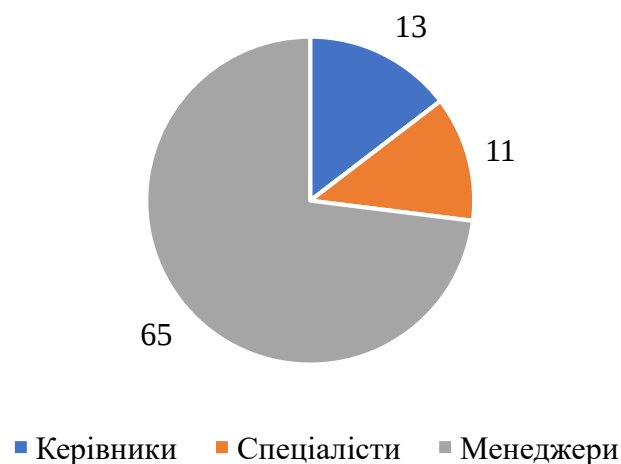


Рис. 2.3. Структура персоналу досліджуваного підприємства у 2021 році

Джерело: створено автором

Кількість керівників і спеціалістів майже однакова, але все ж керівні посади займає більше працівників, а саме 13 у 2021 році. Питома вага спеціалістів у 2019 р. 9,2%, у 2021 р. 12,4% у загальній чисельності персоналу підприємства. Важливо проаналізувати структуру персоналу ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» за статевою ознакою, результати представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 — Аналіз структури персоналу за статевою ознакою за період з 2019 по 2021 рр.

Показник	2019		2020		2021		Відхилення 2021-2019	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Жінки	46	60,5%	44	60,3%	51	57,3%	5	-3,2%
Чоловіки	30	39,5%	29	39,7%	38	42,7%	8	3,2%
Разом	76	100,0%	73	100,0%	89	100,0%	13	0,0%

Джерело: створено автором

За результатами проведеного аналізу стало видно, що у 2021 р. 57,3% персоналу кадрового агентства з надання послуг працевлаштування за кордоном становили жінки (в 2019 р. – 60,5%) та 42,7% становили чоловіки (у 2019 році – 39,5%). Статевий склад персоналу досліджуваного агентства на 2021 р: з 89 працівників 51 жінка (з яких 3 — керівники, 7 — спеціалісти, 41 — менеджери) та 38 чоловіків (з яких 10 — керівники та 4 — спеціалісти, 24 — менеджери) (рис.2.4).

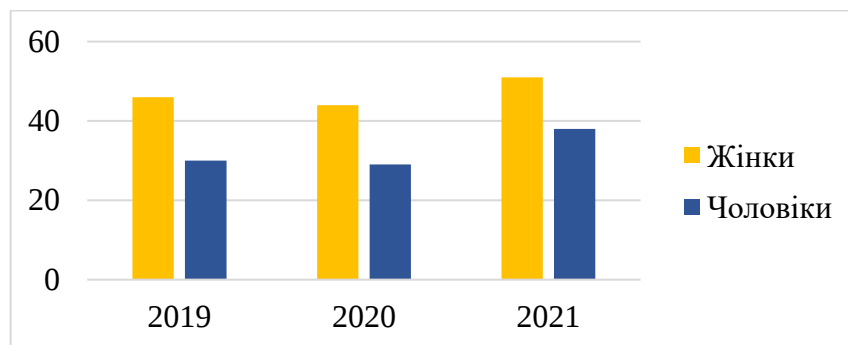


Рисунок 2.4 – Динаміка статевої структури персоналу за період 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором за [19]

З аналізу статевої структури за період з 2019 по 2021 роки видно, що протягом проаналізованого періоду в компанії переважали жінки, але в 2021 році в зв'язку з відкриттям нового відділу та певних реформувань штату було найнято більше чоловіків, а саме 9 працівників, коли в тому ж році кількість найнятих жінок становила — 7. В 2021 році керівні посади в ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» займали 3 жінки та 10 чоловіків.

Структура персоналу досліджуваного підприємства за віком можна представити в трьох вікових категоріях: 1) від 18 до 25 років; 2) від 26 до 35 років; 3) від 36 до 45 років. Аналіз структури персоналу кадрового агентства за віковою ознакою представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 — Аналіз структури персоналу підприємства за віковою ознакою з 2019 по 2021 рр.

Показник	2019		2020		2021		Відхилення 2021-2019	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
від 18 до 25 років	51	67,1%	48	65,8%	58	65,2%	7	-1,9%
від 26 до 35 років	17	22,4%	22	30,1%	27	30,3%	10	8,0%
від 36 до 45 років	8	10,5%	3	4,1%	4	4,5%	-4	-6,0%
Разом	76	100,0%	73	100,0%	89	100,0%	13	0,0%

Джерело: створено автором

Результати аналізу вказують на те, що в 2021 році на підприємстві кадрового агентства спостерігалася певна динаміка вікового розподілу працівників. Зокрема, чисельність працівників у віці від 18 до 25 років зменшилася на 7 осіб порівняно з 2019 роком і склала 58 осіб у 2021 році. У той же час кількість працівників у віці від 26 до 35 років збільшилася на 10 осіб, досягнувши показника у 27 осіб у 2021 році. Щодо працівників віком від 36 до 45 років, відзначається їхня зменшена кількість на 4 особи у порівнянні з 2019 роком, становлячи 4 особи в 2021 році. Вікова структура персоналу кадрового агентства у 2021 р. представлена на рис. 2.5.

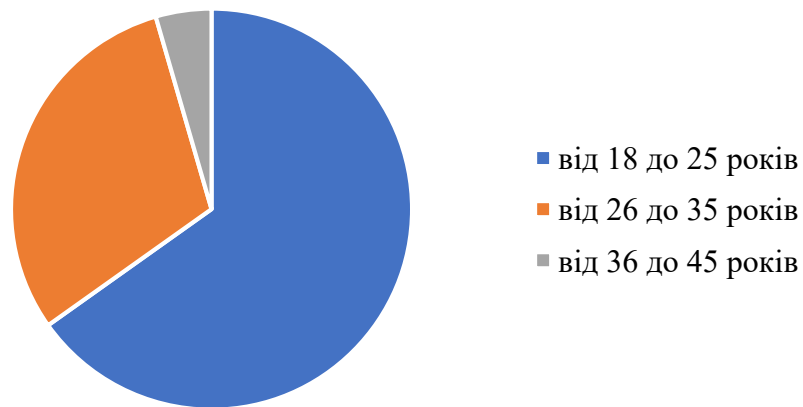


Рисунок 2.5 – Вікова структура персоналу кадрового агентства у 2021 р.

Джерело: складено автором за [19]

У 2021 році на підприємстві основну частку працівників становили люди у віці від 18 до 25 років — 65,2%. Це свідчить про те, що більшість персоналу цього підприємства належить до молодого вікового діапазону. Робітники у віці від 26 до 35 років складали 30,3% та від 36 до 45 років — 4,5. В структурі персоналу кадрового агентства за останні три роки не було помітних змін за віком. У той же час, рівень освіти працівників підприємства значно зріс до 2021 року у порівнянні з 2019 р., що підтверджено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 — Аналіз структури персоналу за рівнем освіти за період з 2019 по 2021 рр.

Показник	2019		2020		2021		Відхилення 2021-2019	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Кількість працівників, які мають вищу освіту бакалавра	39	51,3	35	47,9	46	51,7	7	0,4
Кількість працівників, які мають повну вищу освіту (спеціалісти, магістри)	26	34,2	31	42,5	40	44,9	14	10,7
Кількість працівників, які не мають вищу освіту	11	14,5	7	9,6	3	3,4	-8	-11,1
Разом	76	100	73	100	89	100	13	0,0

Джерело: створено автором

Результати аналізу показали, що персонал підприємства ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» має досить високий рівень освіти. У 2021 році працівники з вищою освітою склали 96,6% (у 2019 році — 85,5 %), в той час як ті, хто не мають вищої освіти, становили 3,4% (у 2019 році — 14,5%). Спостерігається стрімке збільшення частки працівників з повною вищою освітою у 2020 році. Це може пояснитися тим, що з часом працівники з рівнем освіти бакалавр вирішили отримати повну вищу освіту. Структуру персоналу сервісного підприємства за рівнем освіти пропонується розглянути на рис. 2.6.

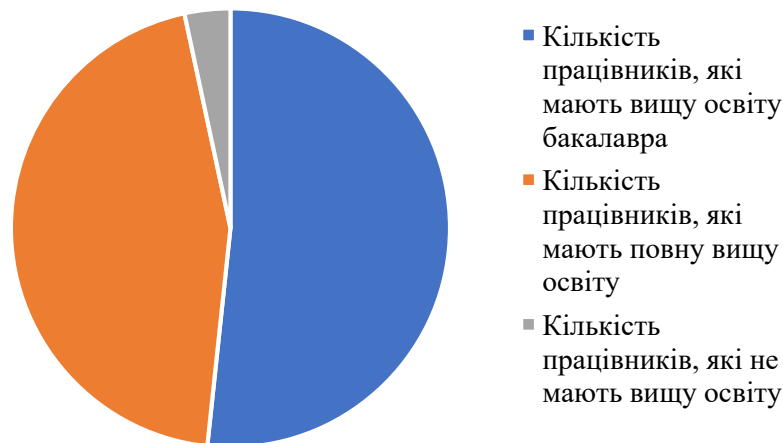


Рисунок 2.6 — Структура персоналу сервісного підприємства за рівнем освіти у 2021 р.

Джерело: складено автором

Ще одним корисним показником є рух персоналу підприємства. Він дозволяє оцінити, які кадрові ресурси можуть знадобитися в майбутньому, допомагаючи уникнути нестачі або перенасиченості робочої сили. Також розрахувавши цей показник, можна визначити, наскільки успішно проходить процес найму та утримання працівників [4]. Далі ми розглянемо аналіз руху персоналу ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА», що передбачає докладне вивчення процесів, пов'язаних як з прийомом, так і звільненням працівників у цій організації (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 — Рух персоналу агентства за період з 2019 по 2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021-2019
Середньооблікова чисельність працюючих	76	73	89	13
Кількість прийнятих працівників	10	12	28	18
Кількість звільнених працівників	5	15	12	7
Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік	15	27	40	25
Коефіцієнт оновлення	0,13	0,16	0,31	0,18
Коефіцієнт звільнення	0,07	0,21	0,13	0,07
Коефіцієнт обороту персоналу	0,20	0,37	0,45	0,25

Джерело: створено автором

Інформація про рух персоналу кадрового агентства показує поступове оновлення кадрів (рис. 2.7). У 2021 році коефіцієнт оновлення збільшився на 0,18 пунктів і досягнув 0,31. Зростання цього коефіцієнта відбулося внаслідок найму нових працівників для надання послуг у зв'язку з відкриттям нових філій компанією. Це свідчить про позитивні тенденції на підприємстві. При цьому, також мали місце випадки звільнень працівників. Основні причини включають оптимізацію виробничих та бізнес-процесів, порушення трудової дисципліни та власне бажання звільнитися [8].

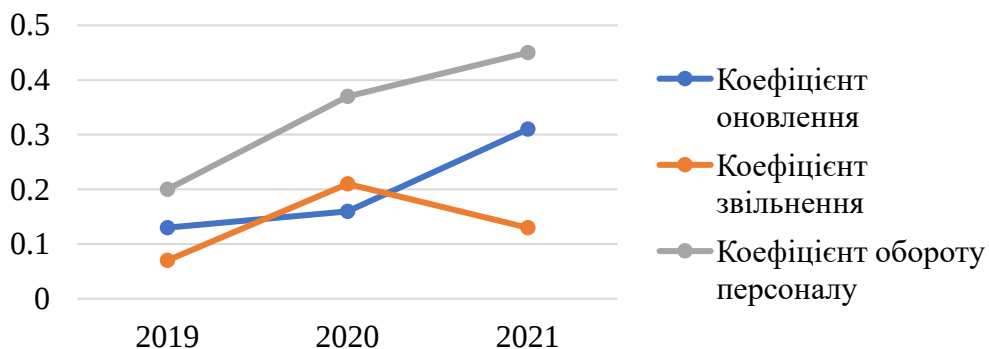


Рисунок 2.7 — Динаміка чисельності працівників за 2019-2021 роки

Джерело: складено автором

Ефективність управління персоналом підприємства традиційно визначають показники руху персоналу (розглянуто вище), продуктивності праці (показує скільки чистого доходу генерує 1 працівник), рентабельності витрат на персонал (показує скільки чистого прибутку припадає на 1 грн. витрат на персонал), а також доходність витрат на персонал (показує скільки чистого доходу приходить 1 грн. витрат на персонал) (табл. 2.15) [22].

Таблиця 2.15 — Показники ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА»

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021-2019
Чистий дохід, тис. грн.	12234,10	15128,60	19054,40	6820,3
Чистий прибуток, тис. грн.	678,70	1239,10	1910,60	1231,9
Витрати на оплату праці, тис. грн	4068,20	5661,80	7178,40	3110,2
Середньооблікова чисельність працівників	76	73	89	13,0
Продуктивності праці, тис. грн.	160,98	207,24	214,09	53,1
Рентабельність витрат на персонал	0,17	0,22	0,27	0,10
Доходність витрат на персонал	3,0	2,7	2,7	-0,4

Джерело: створено автором за [31]

Аналіз показників ефективності менеджменту персоналу на підприємстві свідчить про те, що власники та керівництво постійно вдосконалюють систему управління. Порівнюючи дані 2021 та 2019 років, видно зростання продуктивності праці на 53,1 тисяч гривень та підвищення рентабельності витрат на персонал на 0,1 пункт. Значення доходності витрат на персонал зменшилося на 0,4 пункти, вказуючи на покращення управління персоналом протягом 2021 року порівняно з 2019 роком.

Однак при порівнянні 2021 та 2020 років ситуація виглядає інакше. Значення рентабельності збільшилося на 0,5 пунктів, а доходність витрат на

персонал не змінилася. Це вказує на необхідність розробки рекомендацій для поліпшення організації менеджменту в компанії.

Конкурентне середовище зобов'язує організацію постійно стежити за діяльністю інших компаній, які операційно працюють в тій же галузі. У зв'язку з цим виникає потреба у проведенні SWOT-аналізу для визначення перспектив та розробки стратегій для підвищення конкурентоспроможності компанії (табл.2.16) [29].

Таблиця 2.16 — SWOT – аналіз діяльності підприємства ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА»

	Позитивні фактори	Негативні фактори
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	1. Розвинуті зв'язки з роботодавцями за кордоном. 2. Великий досвід у працевлаштуванні кандидатів у різні країни. 3. Особовий досвід та навички команди у пошуку робочих місць та підборі кандидатів.	1. Недостатньо ефективний маркетинг та реклама сервісів. 2. Фокус на певних країнах та видів робіт. 3. Обмежений доступ до нових кандидатів.
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	1. Розгортання нових програм та послуг для різних сегментів. 2. Закріплення нових угод з міжнародними компаніями та роботодавцями. 3. Розширення послуг на різні сфери працевлаштування та країни.	1. Сильна конкуренція з іншими агентствами з працевлаштування за кордоном. 2. Зміни в законодавстві щодо міграції та працевлаштування. 3. Політичні або економічні кризи у країнах, де розміщені вакансії.

Джерело: створено автором

Узагальнений аналіз сильних і слабких сторін кадрового агентства з надання послуг працевлаштування за кордоном вказує на те, що певні параметри є вигідними не лише для даної компанії, але й для конкуруючих агенцій. Ці ключові аспекти слід розвивати й підтримувати на високому рівні, удосконалюючи їх, та одночасно зменшуючи можливі загрози. Проаналізувавши діяльність підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Українське підприємство ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» успішно функціонує в умовах нестабільної економічної ситуації, що підтверджується позитивними фінансовими показниками. Рентабельність та продуктивність на одного працівника свідчать про фінансову стабільність та конкурентоспроможність компанії. З урахуванням сучасних умов, важливо для керівництва компанії постійно аналізувати та вдосконалювати систему управління персоналом.

2. Для активного розвитку досліджуваного кадрового агентства ключове значення має своєчасне виявлення та ефективне вирішення проблем у кадровому управлінні. Наразі підприємство має певні підстави для широкого запровадження програм, які спрямовані на вдосконалення управління персоналом, включаючи залучення кваліфікованих фахівців та впровадження нових стратегій управління.

3. Результати аналізу показників ефективності управління персоналом свідчать про те, що власники та керівництво постійно удосконалюють систему управління. Порівнявши дані за 2021 та 2019 роки, виявлено підвищення продуктивності праці на 53,1 тисяч гривень та зростання рентабельності витрат на персонал на 0,1 пункти. Значення доходності витрат на персонал зменшилося на 0,4 пункти, що вказує на покращення управління персоналом протягом 2021 року в порівнянні з 2019 роком. Проте при порівнянні 2021 та 2020 років ситуація не така однозначна. Значення рентабельності збільшилося на 0,5 пунктів, а доходність витрат на персонал залишилася незмінною. Це вказує на необхідність розробки рекомендацій для поліпшення менеджменту в організації.

4. До сильних сторін підприємства також відносяться такі важливі критерії як: розвинуті зв'язки з роботодавцями за кордоном, великий досвід у

працевлаштуванні кандидатів у різні країни, навички команди у пошуку робочих місць та підборі кандидатів, наявність великої бази даних, які дозволяють швидко та ефективно знаходити кваліфікованих кандидатів для вакансій, дотримання стандартів та етики, забезпечуючи високий рівень професійного обслуговування як для кандидатів, так і для клієнтів, використання сучасних технологій, що сприяють ефективному управлінню процесами рекрутингу, виявленню та просуванню кандидатів.

5. Підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, удосконалення контролю сервісної діяльності, поліпшення системи мотивування працівників — це аспекти, на які необхідно звернути увагу для покращення становища, підсилення слабких сторін та удосконалення сильних сторін досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ І РОЗВИТКУ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи підвищення кваліфікаційного рівня персоналу агентства

Враховуючи результати аналізу діяльності ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА», пропонується впровадити програму покращення організації менеджменту підприємства. Дана система буде складатися з декількох аспектів, а саме:

- підвищення кваліфікаційного рівня персоналу;
- поліпшення системи мотивування працівників.

В області бізнесу та управління вирішальним фактором є взаємодія між людьми. Успіх чи невдача часто залежать від ефективності комунікації в організації. Комунікаційні навички є ключовими як для колективу в цілому, так і для окремих осіб. Керівник використовує комунікацію для взаємодії в міжособистісних відносинах, обміні інформацією та у процесі ухвалення рішень. Комунікація виступає пов'язуючим елементом у процесі управління, так як будь-яка діяльність в організації описує ефективний обмін інформацією. Без здатності людей обмінюватися інформацією спільна робота стає неможливою [25].

Поступове зростання складності виробництва та насичення ринку товарами призводить до збільшення попиту на послуги в розвинених країнах. В Україні спостерігається аналогічна тенденція, де сфера послуг випереджає виробничу галузь за темпами росту та інноваційністю. Організації у сфері сервісу повинні адаптуватися до змін на ринку та вимог споживачів. Невідчутність, непридатність до зберігання, змінність якості та невідривність виробництва та споживання визначають особливості взаємодії з клієнтами та ведення маркетингових кампаній. Комунікаційна стратегія повинна акцентувати увагу на якісному інформуванні, взаєморозумінні та підтримці клієнтських

відносин, що є важливими чинниками в успішному функціонуванні в галузі послуг.

Розробка ефективної системи внутрішніх комунікацій є важливим етапом для організацій у сфері обслуговування. Внутрішні комунікації визначаються як ключовий елемент процесу обслуговування, сприяючи створенню та підтримці високоякісної послуги. Їхня мета полягає в контролі якості роботи працівників, ефективному навчанні та мотивації персоналу, що працює з клієнтами, а також у забезпеченні задоволеності споживача. У контексті обслуговування, якість взаємодії з персоналом має критичне значення для створення позитивного враження від послуги. Забезпечення ефективної співпраці та внутрішнього взаєморозуміння між працівниками є передумовою для успішного надання якісних послуг та задоволення потреб клієнтів.

У сервісному підприємстві персонал виступає ключовим ресурсом, визначаючи конкурентні переваги підприємства. Якість обслуговування у сервісних організаціях прямо залежить від кваліфікації та свідомості їхніх працівників. Задоволення клієнта в сфері обслуговування досягається через ввічливість персоналу та його чутливість [9].

Ефективне управління людськими ресурсами стає однією з найважливіших функцій підприємства у сфері послуг. Особливості впровадження цієї функції в секторі послуг пов'язані передусім з тим, що більшість суб'єктів господарювання в цьому секторі є малими підприємствами. У таких організаціях зазвичай маленька кількість працівників, невиражений функціональний поділ між адміністративним та виробничим персоналом, а працівникам приписані напрями професійної діяльності, а не жорсткі посади. Деякі сервісні підприємства можуть не мати документованої регламентації роботи та технологій, але функціонувати за системою неофіційних встановлених процедур.

Кількість працівників у 2021 році, порівняно з попередніми, збільшилася суттєво. Це пов'язано з масштабуванням діяльності компанії та відкриттям нових філій в Україні. Також паралельно з цим ринок кадрових агентств стрімко розвивається і процедура надання послуг працевлаштування за кордоном набуває

нових особливостей. Виникає потреба у підвищенні кваліфікації працівників підприємства відповідно до умов сьогодення.

Новий підхід до навчання кадрів вимагає інноваційного розвитку, зокрема, акцентує увагу на розвитку творчих особистісних якостей кожного працівника підприємства. Інвестиції у розвиток персоналу розглядаються як довгострокові стратегічні вкладення в майбутнє компанії, спрямовані на її процвітання, а не як марнотратство ресурсів на робочу силу. Процес навчання перестає бути обмеженим передачею конкретних знань та навичок у вузькому профілі; він орієнтований на розвиток у працівників професійних навичок та готовності впроваджувати нові ідеї в освітній процес, розширюючи їх потенціал та розуміння нових спеціальностей. В процесі навчання зміцнюються творчі вміння, працівник вчиться не бути лише пасивним отримувачем інформації, але стає активним суб'єктом саморозвитку та перевищення власних можливостей. Важливим аспектом нової концепції є прагнення до самореалізації та саморозвитку особистості [10].

До прикладу, адміністрація японських фірм спонукає своїх працівників до самостійних дій, тим самим викликаючи у них відповідні позитивні поведінкові реакції. Це відноситься і до великого й до малого, причому малі, здавалося б незначні, дії нерідко ведуть до перебудови всієї поведінкової психології людини, виробленню «зразкових» навичок трудових дій [33].

Також, в японській компанії регулярно (зазвичай, кожні три-п'ять років відповідно до традицій компанії) проводиться перепідготовка персоналу для вивчення нових спеціальностей, особливо в рамках основної професійної області. Чим більша компанія, тим частіше відбувається ротація. Для робітників і фахівців, зазвичай, існує ряд чинників (вік, стаж, спеціальність), які впливають на частоту ротації, і цей показник може варіюватися від чотирьох до семи років. В результаті кожен працівник отримує п'ять-шість різних спеціальностей, стаючи фахівцем з широким спектром навичок. Це вирішує проблему взаємозамінності. Найважливіше — це також розширює область взаємодопомоги між працівниками.

Більшість японських компаній впроваджують для своїх працівників різноманітні розважальні заходи, організовують групові виїзди на природу, спільні прогулянки, різні заходи ввечері та підтримують організацію сімейних урочистостей, таких як весілля та ювілеї. Часто фірма організовує різні спортивні заходи, відвідування театрів і масові зустрічі. Все це створює у працівників відчуття приналежності до фірми, і багато хто не може уявити своє життя поза її межами. Життя фірми повністю поглинає їх, а це великою мірою через те, що японський менеджмент розширює свій вплив на особистий світ працівників, не обмежуючись лише виробничою сферою.

Проаналізувавши особливості організації менеджменту в країні з розвиненою ринковою економікою, а саме менеджмент японських фірм, можна та слід ефективно впроваджувати їх досвід та позитивні якості в Україні, враховуючи особливості країни.

Вважаємо за доцільне впровадити новий стратегічний план навчання, який включатиме такі елементи:

- залучення висококваліфікованих фахівців із зовнішніх джерел для формування основи персоналу та одночасно підвищення кваліфікації внутрішнього персоналу;
- розвиток співпраці з іноземними компаніями-колегами у сфері надання послуг працевлаштування для обміну досвідом і додаткового навчання.

Методом залучення нових спеціалістів у визначеній сфері дуже часто користуються зарубіжні компанії. Це може внести нові знання та навички в організацію. Залучені фахівці можуть мати досвід та інсайти, які відсутні серед поточного персоналу. З'явиться свіжий погляд і енергія, що сприятиме швидшій адаптації до змін та інноваціям. Введення різноманіття в команду призведе до творчого об'єднання і розширення можливостей для розвитку ідей та рішень. Залучення висококваліфікованих фахівців підвищить привабливість компанії як роботодавця та її позитивний імідж на ринку праці. Якщо в компанії є прогалини у певних навичках або компетенціях, залучені фахівці із зовнішніх джерел зможуть допомогти заповнити ці прогалини і забезпечити повний спектр

експертизи. Також це допоможе компанії отримати конкурентну перевагу на ринку через новаторство та ефективність.

Для компанії ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА», що займається наданням послуг працевлаштування за кордоном, буде актуальним запросити спеціалістів з комунікації, спікерів відомих компаній подібних сферах, скористатися послугами консалтингу в побудові відділів продажів.

Залучені спеціалісти зможуть допомогти в цілому компанії і зокрема менеджерам наступними кроками:

- побудувати чітку стратегію продажів послуг;
- налагодити систему адаптації нових менеджерів у компанії;
- розробити скрипт для підвищення ефективності побудови розмов з клієнтами;
- провести навчання навичкам та «фішкам» продажів;
- проаналізувати роботу працюючих менеджерів, їх спілкування з клієнтами і ведення звітності;
- створити чітку структуру відділу продажів з необхідними допоміжними функціями, які корелюватимуть з результатами та планами бізнесу.

Менеджери з надання послуг працевлаштування ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» на сьогоднішній день виконують свої обов'язки згідно загальним правилам і принципам компанії, але є звичайно над чим попрацювати, багато моментів не є ідеальними. Тому для цього буде доречно започаткувати проведення регулярних зборів щодо аналізу роботи менеджерів по роботі з клієнтами у форматі колегіальних прослуховувань дзвінків декількох менеджерів і надання рекомендацій для покращення розмов у майбутньому.

Пропонується проводити такі збори щотижня, у п'ятницю о 16:00, виділяючи на це 1,5 години робочого часу. Відповідальним за проведення цих зборів назначити керівників філій, допомагати у виконанні зможуть їх заступники. Перед проведенням керівник має підготувати матеріал для аналізу, а саме дзвінки вже працюючих менеджерів у нього в філії за останній тиждень. Прослуховування дзвінків відбуватиметься у присутності самого менеджера і

колег по філії. В першу чергу, сам менеджер надасть оцінку своєї роботи, наступним думку висловлять керівник та заступник, а потім кожен з присутніх менеджерів зможе провести аналіз роботи колеги і відмітити переваги і недоліки того чи іншого діалогу. Командна робота допоможе згуртувати колектив, побачити різні форми та стилі ведення розмов, адже кожен менеджер має власні особливості комунікації з клієнтами. Після проведення зборів менеджери зможуть зрозуміти свої помилки і отримати рекомендації щодо їх виправлення. Пропозицію проведення зборів викладено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 — Пропозиція щодо проведення зборів для аналізу роботи менеджерів ТОВ «СВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА»

Складова	Характеристика
Зміст	Проведення регулярних зборів щодо аналізу роботи менеджерів по роботі з клієнтами
Формат	Колегіальне прослуховування дзвінків декількох вже працюючих менеджерів
Регулярність	Щоп'ятниці о 16:00
Час проведення	1,5 години
Учасники	Керівник, заступник керівника, менеджери
Відповідальний	Керівник
Необхідне устаткування	Музична колонка, комп'ютер
Мета	Аналіз роботи менеджерів, їх розмов з клієнтами, виявлення сильних і слабких сторін менеджера, надання рекомендацій для покращення роботи

Джерело: створено автором

Дані збори зможуть підвищити ефективність роботи менеджерів з продажу консультаційних послуг, допоможуть їм зрозуміти над чим ще треба працювати, в якому напрямку рухатися для підвищення власного результату. Важливо створювати відкрите середовище, де менеджери можуть обговорювати свої помилки та отримувати конструктивний зворотний зв'язок від колег та

керівництва. Результатом таких зборів очікується вивчення менеджером власного досвіду, виявлення певних патернів або тенденцій в допущених помилках та їх подальший аналіз, а також створення стратегій їх подолання. Етапи проведення зборів зображено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 — Етапи проведення зборів для аналізу роботи менеджерів

Джерело: складено автором

Наступним важливим елементом запропонованого стратегічного плану навчання є розвиток співпраці з іноземними компаніями-колегами у сфері надання послуг працевлаштування для обміну досвідом і додаткового навчання. Цей напрям особливо важливий для менеджерів, адже вони зможуть дослідити особливості роботи і комунікації з клієнтами в іноземних компаніях. Вони матимуть можливість виділити для себе ключові відмінності, отримати новий досвід і використати його на практиці у своїй роботі [15].

Для цього компанія має налагодити відповідні відносини з іноземними компаніями, обговорити можливості та перспективи обміну практичним досвідом їх менеджерів. Так як компанія ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» має більше 30 партнерів у Польщі, близько 5 партнерів у Чехії і близько 10 партнерів

у інших країнах Європи, доцільно буде організувати відрядження для кращих працівників компанії у іншу країну для аналізу досвіду роботи іноземних кадрових агентств з працевлаштування за кордоном. Дана робоча поїздка буде стимулом для менеджерів компанії виконати план, що підвищить ефективність їх роботи. З іншої сторони, менеджери, що відвідають інші компанії по працевлаштуванню за кордоном, зможуть отримати корисний досвід і практичні рекомендації, якими матимуть змогу поділитися у своїй компанії в Україні. Для першого такого відрядження пропонується ознайомитися з діяльністю компанії EWL.

EWL (East West Link) — лідер на польському ринку з працевлаштування іноземців. Агентство EWL протягом декількох років надає роботу кваліфікованим фахівцям з України. Завдяки професіоналізму їх співробітників вони завоювали довіру клієнтів і стали одним з перших професійно-керованим агентством з працевлаштування іноземців з країн Східної Європи. В даний час вони вирішують проблеми з працевлаштуванням в різних секторах економіки, включаючи формальності, пов'язані з легалізацією проживання (дозвіл на роботу, вид на проживання).

На Польському ринку EWL Group відрізняється незвичайним, повністю професійним підходом до рекрутації, досі властивим лише найбільшим світовим агентствам працевлаштування. Для підвищення стандарту управління компанія вони ввели унікальну, пристосовану до потреб кадрового агентства систему управління CRM. Головний офіс і по сумісництві відділ приїздів кандидатів знаходиться у Варшаві, тому пропонується відвідати саме дану компанію для отримання іноземного досвіду рекрутації. Взяти участь у цьому відрядженні зможуть представники всіх філій компанії, а саме по 2 топ-менеджери з однієї філії з найкращими результатами за останній місяць. Загалом 10 менеджерів. Команду менеджерів буде супроводжувати представник компанії EWL, що проведе екскурсію офісами і відділами, а також познайомить з містом Варшава.

Планується відвідати головний офіс компанії EWL, поспілкуватися з керівництвом та менеджерами по роботі з клієнтами, вивчити їх стиль ведення

комунікацій, процедуру рекрутингу, дослідити інструменти залучення клієнтів, виділити переваги і особливості, які б варто було впровадити в досліджуваному агентстві. Так як компанія має власних перевізників з України до Польщі, то виїзд заплановано зі Львову. Тривалість відрядження — 3 дні. Витрати на організацію відрядження покриває компанія ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА». Перелік витрат на організацію робочого відрядження для отримання іноземного досвіду організації менеджменту зазначено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 — Перелік витрат на організацію робочого відрядження для менеджерів ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА», грн

Складові витрат	Сума витрат, грн
Логістичні послуги (перевезення)	5000
Проживання у Варшаві 3 дні	17500
Страховання	5300
Виплати по відрядженню для працівників	20000
Харчування	21000
Всього	68800

Джерело: створено автором

Відрядження можуть сприяти підвищенню ефективності працівників за рядом причин:

- участь у конференціях і тренінгах: можливість вивчати нові техніки, тенденції та кращі практики у своїй галузі;
- обмін досвідом: можливість обговорювати досвід з колегами, які представляють різні компанії, допомагає засвоїти нові ідеї;
- спільні враження: зміцнення внутрішніх відносин та побудові ефективних команд;
- стимулювання: форма стимулювання та заохочення для працівників, що досягли високих результатів;
- новий контекст: зміна обстановки може стати джерелом нових ідей та сприяти творчому мисленню;

- стимулювання інновацій: ознайомлення з новими підходами та технологіями на інших ринках може стимулювати інновації у власній роботі;
- фейс-ту-фейс спілкування: особистий контакт з партнерами, клієнтами та колегами в інших місцях допомагає покращити комунікацію та зменшити можливі непорозуміння;
- відчуття власної важливості: участь у подіях за кордоном може активізувати в працівниках почуття власної важливості та значущості.

В цілому, відрядження можуть виступати як ефективний інструмент для підвищення мотивації та покращення професійного розвитку працівників, що в свою чергу призводить до збільшення ефективності їхньої роботи.

Для вдосконалення якості надання послуг працевлаштування за кордоном у підприємстві ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» важливо вдосконалювати різні аспекти його функціонування. Одним із ключових напрямків є система управління персоналом. Хоча персонал на даний момент відповідає високим вимогам, керівництво прагне постійно підвищувати якість обслуговування та розширювати спектр послуг, забезпечуючи клієнтам максимальний комфорт і задоволення.

Підвищення кваліфікації та набуття нових навичок персоналом робить його більш конкурентоспроможним на ринку праці. Це не тільки надає працівникам додаткові можливості для кар'єрного зростання у межах підприємства, але й робить їх привабливими для інших роботодавців. Нові знання та навички, отримані під час професійної підготовки, розширюють інтелектуальний потенціал працівників, збільшують їхню ерудицію та роблять більш компетентними у взаємодії з клієнтами та колегами. Внутрішньо-фірмовий професійний розвиток не лише корисний для самого підприємства, але й має позитивний вплив на суспільство в цілому. Кваліфікований персонал сприяє підвищенню продуктивності праці без зайвих витрат. Тому підтримка розвитку працівників не лише забезпечує конкурентні переваги підприємства, але й сприяє загальному економічному піднесенню.

3.2. Поліпшення системи мотивування працівників підприємства

Проведений аналіз у другому розділі виявив ряд проблем у системі нематеріальної мотивації. Основна частина персоналу спрямована на отримання матеріального стимулювання, що може призвести до ситуації, коли впровадження додаткових форм нематеріальної мотивації не принесе очікуваного ефекту. Тож можна виділити недостатню розробленість внутрішніх механізмів та форм нематеріальної мотивації, а також відсутність умов для ефективної взаємодії між працівниками, що уповільнює їх самореалізацію. Крім того, працівники виявляють невеликий інтерес до кар'єрного зростання [20].

Діюча система мотивації працівників базується на матеріальних заохоченнях, таких як: премії, фінансові бонуси та інші грошові заохочення. Керівництво регулярно намагається удосконалювати цю систему, запроваджуючи нові плани та завдання для своїх менеджерів. На момент дослідження у компанії були актуальними премії за рекрутацію працівників на конкретні країни та проекти, вони зображені у табл. 3.3. Але спостерігається потреба у нематеріальній мотивації працівників. Адже кожен з менеджерів має власні інтереси і різний рівень зацікавленості у власному успіху в кар'єрі і розвитку.

Таблиця 3.3 — Перелік актуальних акцій та премій для менеджерів

Завдання	Показник	Премія
Працевлаштування на LG Energy Solution/Biskupice Podgórne	5 чоловіків	2000 грн
Працевлаштування на склад брендового одягу H&M/м. Gądkі 1	5 кандидатів	3000 грн
Працевлаштування на AQ Wiring в Литві	Жінки та чоловіки	За 1 жінку – 600 грн За 1 чоловіка – 1000 грн

Джерело: створено автором

Таким чином компанія спонукає менеджерів до направлення певної кількості працівників у конкретні регіони та підприємства, де потреба у нових

кадрах є терміновою. За виконання поставлених задач-акцій працівник отримує премію, яка буде врахована у найближчу заробітну плату. Також менеджери мають додаткові премії, що не стосуються конкретних країн чи проектів, а нараховуються за кількість продажів за день або місяць. Розмір додаткових премій можна розглянути у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 — Перелік додаткових премій у досліджуваному підприємстві

Завдання	Премія
Реєстрація 3 і більше кандидатів за день	200 грн
Досягнення особистого плану за місяць	1000 грн
Працевлаштований кандидат відпрацював 2 тижні	200 грн/кандидат
Реєстрація філією 10 кандидатів на терміновий приїзд	5000 грн/на філію

Джерело: створено автором

Як бачимо, менеджери в компанії мають достатньо розвинену матеріальну систему мотивації, яка залежить як від інтересів менеджера, так і від зовнішніх факторів.

Матеріальні і нематеріальні стимули — це прямий тип впливу на мотивацію персоналу. Цей тип передбачає усвідомлене прагнення працівника до якісного виконання завдання. Тобто він заздалегідь знає, що його чекає та чи інша нагорода за виконану роботу. Непряма мотивація не передбачає вплив на певного співробітника. Але при цьому проведені заходи повинні стимулювати його інтерес до роботи, давати почуття задоволення після виконаного завдання [34].

Додатково до прямої і непрямой мотивації, існує кілька інших ключових факторів, що впливають на ефективність праці співробітників:

- соціальна мотивація: розуміння працівником того, що він є невід'ємною частиною колективу та команди, усвідомлення того, що невдачі в його роботі можуть вплинути на успіх всього колективу, служить додатковим стимулом для відповідальності та високої робочої ефективності;

- психологічна мотивація: якщо внутрішній клімат вважається привітним і доброзичливим, працівник із задоволенням приходите на роботу та виконуватиме свої обов'язки, сприяючи загальній позитивній енергетиці в офісі;
- кар'єрна мотивація: створення умов для здорової конкуренції та можливостей для професійного зростання сприяє підтримці мотивації персоналу;
- освітня мотивація: деякі працівники в цінуванні своєї роботи акцентують не лише на фінансовому забезпеченні, але і на можливості розвиватися у своїй сфері, отримувати нові знання та вдосконалювати свої навички.

Але, на мою думку, особливо важливою у сфері надання послуг є нематеріальна мотивація. Саме вона в руках умілого керівника може стати ключовим інструментом в роботі з персоналом. Тому пропонується впровадити нову мотиваційну систему на основі методів нефінансового стимулювання менеджерів з продажу працевлаштування за кордоном (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 — Методи нефінансового стимулювання менеджерів ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА»

Метод	Зміст
Мотиваційні наради	Ці події, часто називані «планерками», виконують не лише функції традиційного інформування працівників та обміну ідеями, але й слугують засобом підняття морального та творчого настрою колективу. Керівництво, організовуючи такі зустрічі, прагне створити атмосферу, що сприяє продуктивній роботі.
Підвищення кваліфікації	Інвестування в підвищення професійного рівня працівників виявляється вигідним і для індивіда, і для компанії. Як чинник мотивації, компанія може надавати фінансову підтримку для проходження курсів, стажування та участі в семінарах.

Продовження таблиці 3.5

Метод	Зміст
Публічна похвала кращих	Це не безпосередній фінансовий стимул, а скоріше форма визнання та заохочення, спрямована на підтримку внутрішньої мотивації працівника.
Підвищення комфорту робочого місця	Якщо подивитися на успішність зарубіжних компаній, які мають оснащені офіси, наявність різних зон в них, і навіть такі дрібниці, як наприклад, стол для пінг-понгу, затишний куточок з диваном або просто безкоштовну каву, то стає зрозуміло, що такі вкладення повністю себе виправдовують.
Командні заходи	Організація корпоративів, туристичних подорожей, відвідування кіно, участь у спортивних змаганнях та інші форми спільного проведення часу не лише сприяють зміцненню командного духу та покращенню внутрішніх відносин серед персоналу, але і можуть призводити до практичних користей для компанії, таких як організація суботників.
Гнучкий графік	Існують спеціалісти, що володіють високою продуктивністю і можуть швидко виконувати свої завдання, що залишає їх із вільним часом до кінця робочого дня. У таких випадках впровадження гнучкого графіка може виступати як ефективний метод мотивації.
Знижки на власні послуги	Навіть невеликі фінансові пільги можуть має значущий вплив на ставлення персоналу до компанії. В такому випадку, введення дрібних знижок або пільг для співробітників може мати значення, оскільки це створить відчуття турботи з боку керівництва.
Підтримка зворотного зв'язку	Механізм зворотного зв'язку в організації передбачає можливість для співробітників висловлювати свої думки, надавати побажання та коментарі щодо робочого процесу. Важливо враховувати, що люди мають різний ступінь комфортності у вираженні своїх думок.
Додаткові вихідні	Цей метод заснований на ідеї, що працівники, які досягають високих результатів у своїй діяльності, можуть отримати додатковий вихідний день як винагороду.

Джерело: створено автором за [30]

Системний підхід до мотивації працівників передбачає комплексний підхід до розробки та впровадження стратегій, які спрямовані на підтримку і підвищення продуктивності праці в організації [35]. Цей підхід передбачає врахування різноманітних факторів, що впливають на мотивацію працівників та формування мотиваційної системи, яка відповідає потребам як самих працівників, так і стратегічним цілям компанії. Розробка і впровадження нової мотиваційної системи складається з 7 ключових кроків, які зображені на рис.3.2.

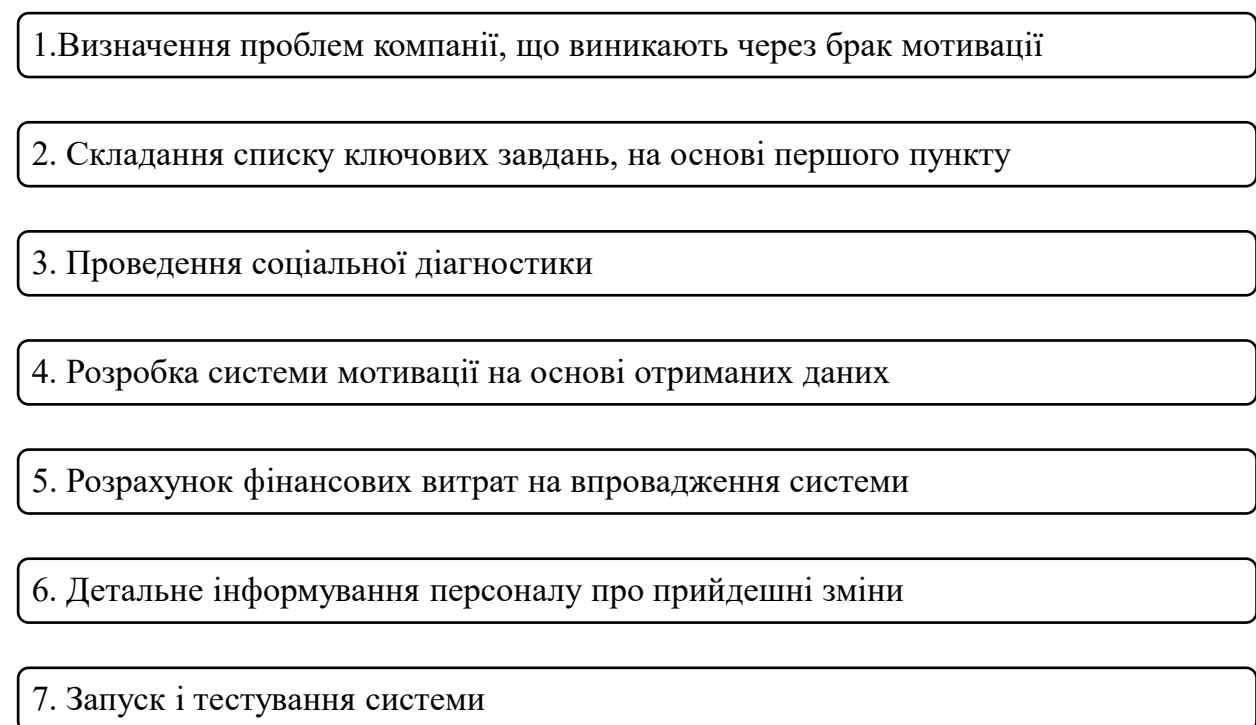


Рисунок 3.2 — Кроки впровадження нової мотиваційної системи на підприємстві

Джерело: створено автором за [35]

Важливим етапом є впровадження розроблених стратегій в робочий процес. Це включає в себе взаємодію з керівництвом та працівниками для висвітлення нових можливостей та переваг системи мотивації. Системний підхід також передбачає постійний моніторинг та оцінку ефективності впроваджених стратегій, а також гнучкість для внесення коректив у випадку необхідності.

Такий циклічний підхід дозволяє адаптувати мотиваційну систему до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії [27].

Слідуючи цим крокам впровадження мотиваційної системи, на першому етапі було виявлено, що проблемами компанії ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА», що виникли через брак мотивації, є занижена продуктивність і відсутність згуртованості в колективі. Відповідно до цього були поставлені такі завдання: налагодження атмосфери всередині колективу, впровадження нової системи мотивування, підвищення продуктивності. Далі було проведено опитування працівників. Для цього використовувалася анкета (табл 3.6). В результаті визначаються ключові фінансові та нефінансові стимули, в яких потребує колектив, і кожен співробітник зокрема.

Таблиця 3.6 — Анкета виявлення рівня задоволеності мотиваційних потреб менеджерів

Стимули	Рівень задоволеності				
	Повністю незадоволений (0,0)	Більше незадоволений, ніж задоволений (0,25)	Середнє (0,5)	Більше задоволений, ніж не задоволений (0,3)	Повністю задоволений (1,0)
Премії					
Цінні подарунки					
Грамоти					
Публічні відзнаки досягнень					
Просування кар'єрними сходами					
Комфортні умови роботи					
Командні заходи					
Налагоджений зворотній зв'язок					
Середній бал					

Джерело: розроблено автором

За результатами анкетування найбільшого балу набрали категорії: премії, просування кар'єрними сходами, комфортні умови роботи. Тому наступним кроком був вибір конкретних методів та встановлення їх послідовності і періодичності. Серед запропонованих методів було обрано створення конкурсної системи і організація комфортних умов праці.

З метою поліпшення робочих умов та стимулювання взаємодії між працівниками рекомендується відведення спеціального простору в офісі, призначеного для відпочинку та неформального спілкування менеджерів. Цей простір створює можливість обговорення робочих питань та розвантаження від стресів. Для вирішення конфліктів та подолання тривалих психологічних пауз, викликаних негативними міжособистісними взаєминами між працівниками, рекомендується впровадження регулярних зібрань колективу, які на даний момент відсутні. Ці заходи сприяють створенню позитивного робочого середовища та підвищенню командної динаміки в офісі.

Під час подібних зборів працівники отримують можливість обговорювати важливі теми, вирішувати стратегічні завдання та отримувати важливу інформацію безпосередньо від керівництва. Це дозволяє уникнути непорозумінь та сприяє ефективній комунікації, зменшуючи ймовірність проблем, які можуть виникнути при індивідуальних тлумаченнях чи відсутності прямого спілкування. Такий формат зібрань створює можливість для більш глибокого розуміння завдань, вирішення складних питань та спільної роботи над стратегічними напрямками розвитку компанії.

Впровадження конкурсної системи дозволить працівникам отримувати визнання від організації та керівництва, відчувати себе важливими і цінними. Це визнання може бути виражене через різноманітні бонуси, такі як грамоти, словесні похвали, або навіть матеріальні винагороди. Забезпечення моральної підтримки, впровадження механізму самореалізації та отримання поваги від організації може забезпечити позитивний зворотний зв'язок і досягнення необхідного мотиваційного ефекту [26].

Метою запропонованих конкурсів, які відображено в табл. 3.7, є стимулювання працівників, які досягли найкращих результатів, формування позитивного ставлення до виконання трудових обов'язків, утвердження почуття відповідальності за результати праці та вироблення гордості за належність до своєї професії та організації.

Таблиця 3.7 — Конкурсна система заохочень

Конкурс	Заохочення	Мотивація	Витрати
Топ-менеджер (щомісяця)	Матеріальна винагорода до заробітної плати 3000 грн	Отримання грошової винагороди одноразово, повідомлення про це всіх працівників. Обов'язкове забезпечення рівних можливості участі.	3000*12 = 36000 грн
Відзнака професіоналізму у конкретному напрямі	Позначка відповідного статусу в загальному чаті компанії, наприклад «мандрівник» за працевлаштування у 5 різних країн за місяць	Визнання професіоналізму конкретного працівника виникає завдяки виявленим його унікальним якостям та навичкам, що відмінно виокремлюють його серед інших співробітників.	Онлайн- відзнака не вимагатиме витрат
Проведення івентів-конкурсів поза робочим часом	Організація вечірок-стендапів, змагання з настільних ігор	Кожен в колективі має можливість показати своє захоплення, навіть у випадках, коли на це не завжди вистачає фінансових ресурсів або інших можливостей.	Витрат немає

Джерело: створено автором

Директор ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» несе відповідальність за впровадження системи нематеріального стимулювання з метою досягнення ряду стратегічних цілей:

- стимулювання активності співробітників у напрямку досягнення цілей організації;
- підтримка ефективної праці персоналу та заохочення до досягнення високих результатів;
- забезпечення соціальних гарантій для співробітників з метою підвищення рівня лояльності та покращення корпоративного клімату;
- забезпечення безперебійної роботи всіх підрозділів організації;
- підвищення загальної задоволеності праці співробітників шляхом створення умов для комфортної праці та особистісного розвитку.

Якісне виконання професійних обов'язків, висока старанність та ініціативність є підставами для отримання заохочення у вигляді нематеріальних винагород відповідно нової системи мотивації.

Показники ефективності нематеріального стимулювання можна визначити через такі параметри, як рівень текучості кадрів в процентному відношенні та оцінка задоволеності співробітників в організації [28].

Розподіл ресурсів, призначених для нематеріального стимулювання, та способи їх реалізації є також важливим етапом. Керівники філій разом з директором ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» виконують попереднє та остаточне планування витрат на нематеріальну мотивацію, використовуючи плани робіт з реалізації відповідних заходів. З урахуванням виділеного бюджету та схвалених програм визначаються витрати, перевіряються постачальники з урахуванням наявних пропозицій на ринку. Проводиться аналіз доступних заходів та їх пріоритетів, а також розглядаються можливі витрати. Витрати вважаються схваленими тоді, коли план заходів отримав підпис вищого керівництва організації.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження узагальнено теоретико-методичні основи та розроблено рекомендації щодо удосконалення організації менеджменту у сфері послуг на прикладі кадрового агентства ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА». За результатами аналізу фінансового стану підприємства за 2019-2021 рр. визначено, що підприємство успішно функціонує в умовах непостійної економічної ситуації, що підтверджується позитивними фінансовими показниками. Рентабельність та продуктивність на одного працівника свідчать про фінансову стабільність та конкурентоспроможність компанії. Для активного розвитку кадрового агентства ключове значення має своєчасне виявлення та ефективне вирішення проблем у кадровому управлінні. Наразі підприємство має певні підстави для широкого запровадження програм, які спрямовані на вдосконалення управління персоналом, включаючи залучення кваліфікованих фахівців та впровадження нових стратегій управління.

Власники та керівництво постійно удосконалюють систему управління досліджуваного підприємства, про що свідчать результати аналізу показників ефективності управління персоналом. Порівнявши дані за 2021 та 2019 роки, виявлено підвищення продуктивності праці на 53,1 тисяч гривень та зростання рентабельності витрат на персонал на 0,1 пункти. Значення доходності витрат на персонал зменшилося на 0,4 пункти, що вказує на покращення управління персоналом протягом 2021 року в порівнянні з 2019 роком. Проте при порівнянні 2021 та 2020 років ситуація не така однозначна. Значення рентабельності збільшилося на 0,5 пунктів, а доходність витрат на персонал залишилася незмінною. Це вказує на необхідність розробки рекомендацій для поліпшення менеджменту в організації.

Враховуючи результати аналізу діяльності ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА», запропоновано впровадити програму покращення організації менеджменту підприємства. Дана система буде складатися з декількох аспектів,

а саме підвищення кваліфікаційного рівня персоналу та поліпшення системи мотивування працівників.

Так як через масштабування діяльності компанії кількість працівників у 2021 році, порівняно з попередніми, збільшилася суттєво — виникає потреба у підвищенні кваліфікації працівників підприємства відповідно до умов сьогодення. Для цього було розроблено новий стратегічний план навчання, який базуватиметься на двох елементах. Перший — залучення висококваліфікованих фахівців із зовнішніх джерел для формування основи персоналу та одночасно підвищення кваліфікації внутрішнього персоналу. Для компанії ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» буде актуальним запросити спеціалістів з комунікації, скористатися послугами консалтингу в побудові відділів продажів. Залучені спеціалісти зможуть допомогти в цілому компанії і зокрема менеджерам наступними кроками: налагодити систему адаптації нових менеджерів у компанії; розробити скрипт для підвищення ефективності побудови розмов з клієнтами; провести навчання навичкам та «фішкам» продажів.

Другим елементом нового стратегічного плану навчання буде розвиток співпраці з іноземними компаніями-колегами у сфері надання послуг працевлаштування для обміну досвідом і додаткового навчання. Для отримання закордонного досвіду роботи кадрових агентств з працевлаштування за кордоном запропоновано організувати відрядження. Дана робоча поїздка буде стимулом для менеджерів компанії виконати план, що підвищить ефективність їх роботи. Запропоновано відвідати головний офіс польської компанії EWL, поспілкуватися з керівництвом та менеджерами по роботі з клієнтами, вивчити їх стиль ведення комунікацій, процедуру рекрутингу, дослідити інструменти залучення клієнтів, виділити переваги і особливості, які б варто було впровадити в досліджуваній компанії. Перелік витрат на організацію робочого відрядження прораховано, їх покриватиме компанія ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА».

Слід зауважити, що після проведення аналізу у другому розділі виявлено ряд проблем у системі нематеріальної мотивації. Спостерігається недостатня розробленість внутрішніх механізмів та форм нематеріальної мотивації, а також

відсутність умов для ефективної взаємодії між працівниками, що уповільнює їх самореалізацію. Як один із напрямків удосконалення системи організації менеджменту було запропоновано впровадити нову мотиваційну систему на основі методів нефінансового стимулювання менеджерів. Для розробки і впровадження нової мотиваційної системи було використано системний підхід. Після проведення соціальної діагностики було обрано такі методи стимулювання як створення конкурсної системи і організація комфортних умов праці. Щоб покращити умови праці і забезпечити взаємодію між працівниками рекомендовано створити окремий простір в офісі, де менеджери зможуть відпочити, провести вільний час, обговорити проблеми.

Впровадження конкурсної системи дозволить працівникам отримувати визнання від організації та керівництва, відчувати себе важливими і цінними. Це визнання може бути виражене через різноманітні бонуси, такі як грамоти, словесні похвали, або навіть матеріальні винагороди. Забезпечення моральної підтримки, впровадження механізму самореалізації та отримання поваги від організації може забезпечити позитивний зворотний зв'язок і досягнення необхідного мотиваційного ефекту. Для додаткової мотивації було запропоновано організувати такі конкурси: Топ-менеджер, «Профі» у конкретному напрямі, івенти-конкурси поза робочим часом. Для кожного з них було визначено відповідні заохочення, що мотивували б працівників до ефективного виконання своїх завдань, отримуючи задоволення від роботи, що позитивно відобразиться на загальній успішності компанії.

Впровадивши запропоновані рекомендації, компанія зможе вдосконалити систему організації менеджменту, що допоможе підприємству досягти вищого рівня конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична система YouControl. ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42515343/ (дата звернення: 23.11.2023).
2. Апопій В.В., Олексін І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В. Організація і технологія надання послуг: навч. посібник. Київ, 2006. 312 с.
3. Болотніков А.О. Стандартизація і сертифікація товарів і послуг: Навчальний посібник. Київ, 2005. 144 с.
4. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. Київ, 2006. 398 с.
5. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління. Бізнесінформ. 2013. 347 с.
6. Євдокимова І.М. Сфера послуг за сучасних умов: аналіз і прогнозування. Київ, 1995. 156 с.
7. Кобилецький В. Період окупності власного капіталу // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/314-period-okupnosti-vlasnogo-kapitalu> (дата звернення: 18.11.2023).
8. Крушельницька О.В., Котвицький А.А. Менеджмент персоналу. Київ, 2009. 299 с.
9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ, 2003. 416с.
10. Куценко В.І., Трілленберг Г.І. Менеджмент сфери послуг. НАН України; Рада по вивченні продуктивних сил України. Київ, 2007. 459 с.
11. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Суми, Університетська книга, 2004. 592 с.
12. Луцька Т.В. Фактор персоналу для здійснення конкурентного бізнес-процесу підприємства сфери послуг // Ефективна економіка. 2011. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=534> (дата звернення: 06.11.2023).
13. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика. Харків, 2007. 584 с.

14. Маркіна І.А. Менеджмент підприємства. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ, 2000. 268 с.
15. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. Київ, 2006. 320 с.
16. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посібник. Київ, 2012. 384 с.
17. Мороз М.М., Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. URL: [file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhniy-dosvidupravlinnya-personalom%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhniy-dosvidupravlinnya-personalom%20(3).pdf) (дата звернення: 08.11.2023).
18. Никифоренко В.Г. Управління персоналом. Навч. посібник. Одеса, 2013. 275 с.
19. Офіційний сайт «Ліцензоване кадрове агентство Europe Service» URL: <https://europe-service.com.ua/> (дата звернення: 01.11.2023).
20. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та зацікавленості роботодавців. Україна: аспекти праці. 2010. №2. С. 26-34.
21. Романюк Л. Стратегія управління персоналом та забезпечення відповідності конкурентній стратегії підприємства. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/> (дата звернення: 17.11.2023).
22. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: Навч. посібник. Київ, 2005. 136 с.
23. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу підприємства : навч. посібник. Київ, 2009. 243 с.
24. Скібицька Л.І Менеджмент: Навч. посібник. Київ, 2007. 417 с.
25. Стаднік В.В., Нохна М.А. Менеджмент: посібник. Київ, 2003. 464 с.
26. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія. Тернопіль, 2002. 416 с.
27. Сучасні тенденції розвитку науки й освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів: збірник тез доповідей за матеріалами VI

Всеукраїнської науково-практичної конференції, 13-14 травня 2021 р. Мукачєво, 2021. 572 с.

28. Сфера обслуговування в Україні: нормативні документи: збірник основних законодавчих актів. Київ, 2007. 457 с.

29. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг: підручник. Київ. 2003. 192 с.

30. Труш Ю. Л., Гриценко А.О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. Київ. 2017. С. 98-101.

31. Фінансова звітність компанії ТОВ «ЄВРОПА СЕРВІС УКРАЇНА» за 2019- 2021 роки.

32. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ, 2003. 608 с.

33. Чуприна Т. А., Кононенко Я. В. Зарубіжний досвід менеджменту персоналу у сфері послуг. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України: зб. матеріалів міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (17 лист. 2023 р.) / Харків. нац. автомобільно-дорожн. унт. Харків: ХНАДУ, 2023. 597 с. С. 335 – 337. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/kafedri/menedzhmentu/naukovi-konferenciji/>.

34. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посібник. Київ, Знання, 2002. 583 с.

35. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. НОВИНИ – «АГРОКЕБЕТИ». URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення: 2.11.2023).