

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

**Кваліфікаційна робота бакалавра**  
на тему: «Методи підвищення ефективності системи організації праці  
менеджера»

Виконала здобувач 4 курсу, групи ЕН- 41  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»

\_\_\_\_\_ Анастасія ЧУБАР  
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:  
кандидат економічних наук

\_\_\_\_\_ Яна КОНОНЕНКО  
(підпис)

Рецензент: Директор ТОВ "ФУРНІТУРА"

\_\_\_\_\_ Ліана ВЛАСЕНКО  
(підпис)

## МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет – економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) – бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

**ЗАТВЕРДЖУЮ****Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Г. О. Дорошенко

(підпис) ( ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ****НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)**Чубар Анастасії Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Методи підвищення ефективності системи організації праці менеджера»

керівник роботи Кононенко Яна Володимирівна, кандидат економічних наук.

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

затверджені наказом по університету від «17» квітня 2025 року №2101-5/968

2. Строк подання студентом роботи 05.06.2025

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

сутність та значення організації праці менеджера; основні принципи та методи організації праці в менеджменті; особливості сучасної організації праці менеджерів в Україні; дослідження ефективності організації праці менеджера на прикладі ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН»; аналіз впливу організаційних факторів на продуктивність праці менеджера; Шляхи оптимізації організації праці менеджера.

4. План роботи

№ з/п	Послідовність підготовки кваліфікаційної роботи	Термін завершення етапів роботи
1.	Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи	14.02.2025- 20.02.2025
2.	Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи	27.02.2025
3.	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи	15.03.2025- 29.03.2025
4.	Підготовка першого розділу роботи	30.03.2025- 11.04.2025
5.	Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи	17.04.2025- 29.04.2025
6.	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи	10.05.2025- 14.05.2025
7.	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику	20.05.2025
8.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту	30.05.2025

5. Дата видачі завдання 2 вересня 2024р.

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Анастасія ЧУБАР

(ім'я, прізвище)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Яна КОНОНЕНКО

(ім'я, прізвище)

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Світлана БАБИЧ

(ім'я, прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА.....	7
1.1. Сутність та значення організації праці менеджера .....	7
1.2. Основні принципи та методи організації праці в менеджменті .....	11
1.3. Особливості сучасної організації праці менеджерів в Україні.....	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА.....	25
2.1. Дослідження ефективності організації праці менеджера на прикладі ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН».....	25
2.2. Аналіз впливу організаційних факторів на продуктивність праці менеджера.....	32
2.3. Шляхи оптимізації організації праці менеджера .....	38
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ .....	46
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ .....	48
ДОДАТКИ.....	52

## ВСТУП

Сучасний розвиток економіки та бізнес-середовища потребує ефективного управління трудовими ресурсами, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств. Менеджер відіграє ключову роль в організації діяльності компанії, тому питання оптимізації його роботи набуває особливої важливості. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання вимог до швидкості прийняття рішень менеджери стикаються з численними викликами. Зростає обсяг інформації, яку необхідно обробляти, збільшується рівень відповідальності, а робочий час використовується не завжди ефективно. Відсутність належної організації праці може призводити до зниження продуктивності, перевантаження співробітників та втрати конкурентних переваг підприємства. Саме тому дослідження методів підвищення ефективності системи організації праці менеджера є надзвичайно актуальним. Ефективне управління робочим часом, застосування сучасних технологій та раціональний розподіл обов'язків можуть сприяти підвищенню загальної ефективності діяльності менеджера та покращенню результатів компанії в цілому.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз існуючих методів організації праці менеджера та розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності. Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- розглянути сутність та значення організації праці менеджера;
- дослідити основні принципи та методи організації праці в менеджменті;
- проаналізувати особливості сучасної організації праці менеджерів в Україні;
- провести оцінку ефективності організації праці менеджера на прикладі ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН»;
- визначити вплив організаційних факторів на продуктивність праці менеджера;
- запропонувати шляхи оптимізації організації праці менеджера.

Об'єктом дослідження є система організації праці менеджера. Предметом дослідження є методи та інструменти підвищення ефективності системи організації праці менеджера.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до аналізу організації праці менеджера та розробці рекомендацій, які враховують сучасні виклики бізнес-середовища. Запропоновані методи сприятимуть підвищенню ефективності діяльності менеджера та оптимізації його робочого часу.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами для вдосконалення організації праці менеджерів, що сприятиме підвищенню продуктивності роботи, зменшенню втрат часу та покращенню умов праці. Запропоновані заходи можуть бути адаптовані до різних сфер бізнесу.

Дипломна робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні основи організації праці менеджера, зокрема сутність, значення, принципи та методи організації праці, а також особливості сучасної організації праці менеджерів в Україні. Другий розділ присвячений оцінці ефективності організації праці менеджера на прикладі ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН». У ньому проводиться аналіз впливу організаційних факторів на продуктивність праці менеджера та пропонуються шляхи оптимізації системи організації праці. У висновках узагальнено результати дослідження, сформульовано рекомендації щодо покращення організації праці менеджерів.

Апробація результатів. Чубар А. А., Кононенко Я. В. Методи підвищення ефективності системи організації праці менеджера. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції: збірник тез доповідей XIV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів* (4 квітня 2025 року, м. Харків, Україна). Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2025. 438 с. С. 161-162.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

### 1.1. Сутність та значення організації праці менеджера

У сучасних умовах стрімкого розвитку економіки та технологій ефективність системи організації праці менеджера відіграє ключову роль у досягненні високих результатів діяльності підприємства. Враховуючи постійні зміни на ринку, збільшення обсягу інформації та необхідність швидкого прийняття рішень, менеджери повинні використовувати новітні методи організації праці. Розглянемо основні підходи до підвищення ефективності організації праці менеджера, які базуються на сучасних дослідженнях, практичному досвіді та інноваційних технологіях [39].

Важливість організації праці менеджера зростає в умовах цифрової трансформації, глобалізації та нестабільного ринкового середовища. Оптимальне використання часу, автоматизація рутинних процесів, делегування повноважень та ефективне управління інформаційними потоками допомагають мінімізувати навантаження на керівника та покращити його результативність. Недостатня увага до цього питання може призвести до зниження продуктивності, неефективного розподілу ресурсів, зростання рівня стресу та втрати конкурентних переваг.

Ідея раціональної організації праці бере свій початок ще з класичних теорій менеджменту. Ф. У. Тейлор у своїй концепції наукового управління запропонував принципи розподілу завдань та стандартизації робочих процесів [34]. Г. Форд розвивав ці ідеї, впровадивши конвеєрне виробництво, що дозволило суттєво підвищити продуктивність. А. Файоль та М. Вебер зосередили увагу на адміністративному аспекті управління, визначаючи ієрархію, роль контролю та принципи ефективного планування. Згодом, у другій половині ХХ століття, розробки в галузі поведінкового менеджменту доповнили ці концепції,

наголошуючи на важливості людського фактора, мотивації та корпоративної культури [24, с. 32].

Сутність організації праці менеджера розглядається багатьма науковцями, які пропонують різні підходи до її визначення. Деякі дослідники визначають її як систему заходів, спрямованих на оптимізацію робочого часу, розподіл обов'язків та координацію діяльності. Зокрема, І. В. Іванов [14, с. 54] вважає, що основна мета організації праці – це підвищення ефективності використання робочого часу менеджера через чітке планування завдань. В. С. Петров [29, с.98] підкреслює роль розподілу функцій у підвищенні загальної продуктивності управлінських процесів.

Інші дослідники наголошують на значенні планування, контролю та адаптації робочих процесів відповідно до змінного бізнес-середовища. А. П. Сидоренко [30, с. 76] зазначає, що ефективна організація праці дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та коригувати управлінські підходи відповідно до нових викликів. Л. Г. Коваленко [18, с. 54] вказує на важливість контролю як механізму забезпечення продуктивності роботи менеджерів. М. Ю. Ткаченко [35, с. 90] стверджує, що адаптивність у робочих процесах є ключовим чинником успішного менеджменту.

Організація праці також розглядається як механізм підвищення ефективності управління через застосування сучасних технологій, автоматизацію, делегування та мотивацію персоналу. Р. В. Бондаренко [4, с. 34] вважає, що цифрові інструменти, такі як CRM-системи та програмне забезпечення для управління завданнями, суттєво підвищують продуктивність менеджерів. О. С. Кравченко [21, с. 19] підкреслює значущість автоматизації рутинних процесів для вивільнення часу менеджерів для стратегічного планування. П. В. Дмитренко [9, с. 15] акцентує увагу на необхідності впровадження технологій для делегування рутинних завдань, що знижує навантаження на керівників.

Різні автори також акцентують увагу на необхідності інтеграції організації праці менеджера у загальну систему управління підприємством. Вони підкреслюють, що ефективна організація праці сприяє покращенню комунікації

між підрозділами, забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень, створює умови для ефективної взаємодії персоналу. Г. О. Мельник [25, с. 43] вважає, що якісна організація праці менеджерів покращує горизонтальні та вертикальні комунікації в компанії. В. І. Романенко [31, с. 18] підкреслює, що раціональне планування робочих процесів знижує рівень конфліктності у колективі та покращує мотивацію працівників.

В узагальнюючій табл. 1.1 наведені всі вище вказані визначення поняття організації праці менеджера:

Таблиця 1.1 – Перелік визначень організації праці менеджера різними науковцями

№	Автор	Визначення організації праці менеджера
1	І. В. Іванов	Система заходів для оптимізації робочого часу
2	В. С. Петров	Розподіл обов'язків і координація діяльності
3	А. П. Сидоренко	Планування, контроль та адаптація робочих процесів
4	Л. Г. Коваленко	Використання сучасних технологій у роботі менеджера
5	М. Ю. Ткаченко	Механізм підвищення ефективності управління
6	Р. В. Бондаренко	Автоматизація, делегування та мотивація персоналу
7	О. С. Кравченко	Інтеграція організації праці в загальну систему управління
8	П. В. Дмитренко	Засіб покращення комунікації в організації
9	Г. О. Мельник	Структурний розподіл функцій менеджера
10	В. І. Романенко	Соціальний та психологічний чинник праці менеджера

З огляду на аналіз наведених визначень, можна зробити висновок, що організація праці менеджера – це багатогранний процес, який включає як управлінські, так і соціально-психологічні аспекти. Отже, організація праці менеджера – це система принципів, методів та технологій, що забезпечує ефективне використання часу, ресурсів і персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Значення організації праці менеджера важко переоцінити. Вона впливає на продуктивність, рівень управлінських рішень, комунікаційні процеси та загальну

ефективність бізнесу. Р. В. Бондаренко [4, с. 35] наголошує, що ефективна організація сприяє зниженню стресу та покращенню якості управління. О. С. Кравченко [21, с. 21] підкреслює її роль у зниженні витрат часу та раціоналізації робочих процесів. П. В. Дмитренко [9, с. 18] розглядає її як фактор підвищення конкурентоспроможності компанії. Г. О. Мельник [25, с. 44] вказує, що організація праці є ключовим елементом створення ефективної корпоративної культури. М. Ю. Ткаченко [35, с. 92] зазначає, що вона сприяє підвищенню рівня мотивації персоналу. Л. Г. Коваленко [18, с. 57] робить акцент на необхідності інтеграції організації праці у загальну систему менеджменту підприємства.

Раціональна організація праці сприяє прийняттю оперативних та стратегічних рішень. Зменшення рутинних завдань дозволяє менеджерам більше часу приділяти аналітиці, плануванню та розвитку бізнесу. Організація праці сприяє покращенню координації між відділами, що особливо важливо у великих компаніях.

Якщо менеджер чітко організовує свою роботу, це позитивно впливає на підлеглих: вони отримують зрозумілі завдання, дедлайни та критерії оцінки. Недостатня увага до організації праці менеджерів може спричинити хаос у команді, дублювання обов'язків, перевантаження персоналу.

Неорганізована робота призводить до перевантаження менеджерів, що спричиняє стрес і вигорання. Ефективна організація праці дозволяє уникнути зайвої напруги, підвищує задоволеність роботою.

Раціональне використання часу та ресурсів сприяє зниженню витрат компанії. Автоматизація робочих процесів, делегування обов'язків і оптимізація часу дозволяють мінімізувати непродуктивні витрати.

Ефективна організація праці менеджера сприяє гнучкості бізнесу та його швидкій адаптації до ринку. Вона допомагає менеджерам впроваджувати інновації та підвищувати якість управлінських процесів, що є важливим фактором конкурентної переваги.

П. Дракер (автор концепції ефективного менеджменту) наголошував, що правильна організація праці керівника є запорукою зростання компанії. Г.

Мінцберг підкреслював значення чіткого розподілу часу менеджера між різними управлінськими функціями. Сучасні дослідники (наприклад, Дж. Робертс, 2021) вказують на важливість технологічних рішень у процесі організації праці менеджерів [34].

Таким чином, організація праці менеджера є не лише засобом підвищення ефективності роботи керівника, а й стратегічним інструментом розвитку підприємства, що визначає його успіх у конкурентному середовищі. Вона включає широкий спектр методів та підходів, що сприяють підвищенню продуктивності, покращенню комунікації та створенню умов для стабільного розвитку компанії. Раціональна організація праці дозволяє зменшити рівень стресу, покращити управлінські процеси та забезпечити ефективність використання ресурсів. Таким чином, організація праці менеджера є критично важливим фактором для досягнення довгострокового успіху компанії.

## **1.2. Основні принципи та методи організації праці в менеджменті**

Організація праці в менеджменті є важливим елементом забезпечення ефективної роботи підприємства. Вона включає розробку та впровадження методів і підходів, що сприяють оптимізації робочого процесу, підвищенню продуктивності та покращенню координації дій між працівниками. Раціонально організована праця дозволяє зменшити витрати часу, ресурсів і підвищити рівень мотивації персоналу. Крім того, ефективне управління трудовими ресурсами сприяє створенню комфортного робочого середовища та підтримці позитивного клімату в колективі.

Ефективне використання персоналу в організації часто ускладнюється низкою зовнішніх і внутрішніх проблем, які мають системний характер. Ці труднощі впливають як на загальний рівень продуктивності праці, так і на функціональне навантаження менеджерів, відповідальних за організацію роботи команди. На рис. 1.1 представлено основні проблеми, що ускладнюють забезпечення ефективного використання персоналу в сучасних умовах.



Рисунок 1.1 – Основні проблеми забезпечення ефективного використання персоналу

Як видно з рисунка, чинники неефективного використання персоналу охоплюють широкий спектр проблем — від тіньової зайнятості та мінімальних стандартів оплати до порушень трудового законодавства, гендерної нерівності, проблем адаптації молодих працівників і трудової міграції. З огляду на це, менеджер повинен володіти не лише адміністративними навичками, але й здатністю до стратегічного управління персоналом, адаптації робочих процесів до сучасних викликів і формування сприятливого трудового середовища.

В умовах сучасного бізнес-середовища, яке характеризується високою конкуренцією та динамічністю, організація праці менеджерів набуває особливого значення. Вона визначає здатність компанії швидко адаптуватися до змін, ефективно використовувати наявні ресурси та приймати стратегічно важливі

рішення. Застосування науково обґрунтованих принципів і методів організації праці дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальні результати діяльності підприємства.

Організація праці менеджера ґрунтується на певних принципах, які забезпечують ефективне використання ресурсів та підвищення результативності управлінських процесів. Ці принципи дозволяють структурувати робочі процеси, зменшувати нераціональні витрати часу та підвищувати рівень продуктивності. Використання відповідних підходів у менеджменті допомагає створити чітку систему управління, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Важливою особливістю цих принципів є їх взаємодоповнюваність та необхідність комплексного застосування для досягнення максимальної ефективності.

Принцип раціональності передбачає ефективне використання всіх наявних ресурсів, включаючи людські, матеріальні та часові. Згідно з дослідженнями Ф. У. Тейлора [37], наукове управління працею дозволяє мінімізувати втрати часу та покращити продуктивність. Він наголошував на важливості аналізу робочих процесів для їхньої оптимізації. У сучасному менеджменті цей принцип реалізується через впровадження технологічних рішень, цифрової автоматизації та оптимізації робочих процесів.

Принцип поділу праці заснований на ідеях А. Сміта (1776) та А. Файоля (1916) і передбачає розподіл завдань відповідно до навичок і кваліфікації працівників. Це сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат часу на виконання завдань. У сучасних організаціях поділ праці проявляється у формуванні спеціалізованих відділів, що відповідають за конкретні функції, а також у створенні міжфункціональних команд для виконання стратегічних завдань.

Принцип наукового підходу, запропонований П. Дракером [11], підкреслює важливість застосування аналітичних методів, планування та прогнозування в процесі організації праці. Використання наукових методів дає змогу підвищити точність управлінських рішень і зменшити ймовірність помилок. У сучасному контексті цей принцип реалізується через використання великих даних, штучного

інтелекту та алгоритмічного моделювання для прогнозування ринкових тенденцій і поведінки споживачів.

Принцип гнучкості, обґрунтований Г. Мінцбергом [27] полягає в адаптації організаційної структури до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Він наголошував, що сучасні компанії повинні мати динамічну систему управління, яка швидко реагує на зміни ринку. Гнучкість у менеджменті забезпечується через впровадження адаптивних стратегій, можливість швидкого перегрупування ресурсів та використання Agile-методологій у розробці та управлінні проектами.

Принцип мотивації, розроблений Д. МакГрегором [24], передбачає стимулювання персоналу до ефективної діяльності через матеріальні та нематеріальні засоби заохочення. Його теорії X і Y визначають різні підходи до управління людьми та підкреслюють важливість мотивації у підвищенні продуктивності праці. Сучасні підходи до мотивації включають не лише фінансові стимули, а й розвиток корпоративної культури, створення сприятливого робочого середовища та надання можливостей для кар'єрного зростання.

Принцип контролю та оцінки наголошує на необхідності систематичного моніторингу виконання завдань і аналізу досягнутих результатів. Ф. У. Тейлор та Г. Форд підкреслювали важливість впровадження чітких стандартів і критеріїв оцінки роботи для забезпечення ефективності процесів. У сучасному менеджменті цей принцип реалізується через впровадження КРІ (ключових показників ефективності), системи регулярного зворотного зв'язку, а також цифрових платформ для відстеження продуктивності та управління ефективністю команди.

Застосування зазначених принципів організації праці в менеджменті дозволяє створити ефективну систему управління, яка сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації використання ресурсів та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Дотримання принципу раціональності забезпечує ефективне використання всіх наявних ресурсів, поділ праці сприяє підвищенню продуктивності, а науковий підхід дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Гнучкість організаційної структури дає змогу компаніям швидко адаптуватися до змін, мотивація персоналу впливає на рівень їхньої

залученості, а контроль і оцінка результатів допомагають визначити ефективність управлінських рішень. Таким чином, комплексне застосування цих принципів є ключовим фактором успіху сучасного менеджменту.

Методи організації праці в менеджменті відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності робочих процесів та підвищенні продуктивності персоналу. Вони спрямовані на раціональне використання ресурсів, покращення координації між працівниками та забезпечення високого рівня дисципліни в організації. Використання науково обґрунтованих методів дозволяє менеджерам ухвалювати стратегічно важливі рішення, уникати неефективних витрат часу та підвищувати загальну ефективність управління.

У сучасних компаніях методи організації праці охоплюють широкий спектр підходів, включаючи регламентування, нормування, делегування повноважень, автоматизацію процесів, тайм-менеджмент та командну організацію праці. Кожен із цих методів сприяє покращенню якості управління, підвищенню рівня відповідальності персоналу та створенню умов для стабільного розвитку компанії. Застосування цих методів є необхідною умовою для досягнення конкурентних переваг у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

На рис. 1.2 відображені основні методи організації праці менеджера:

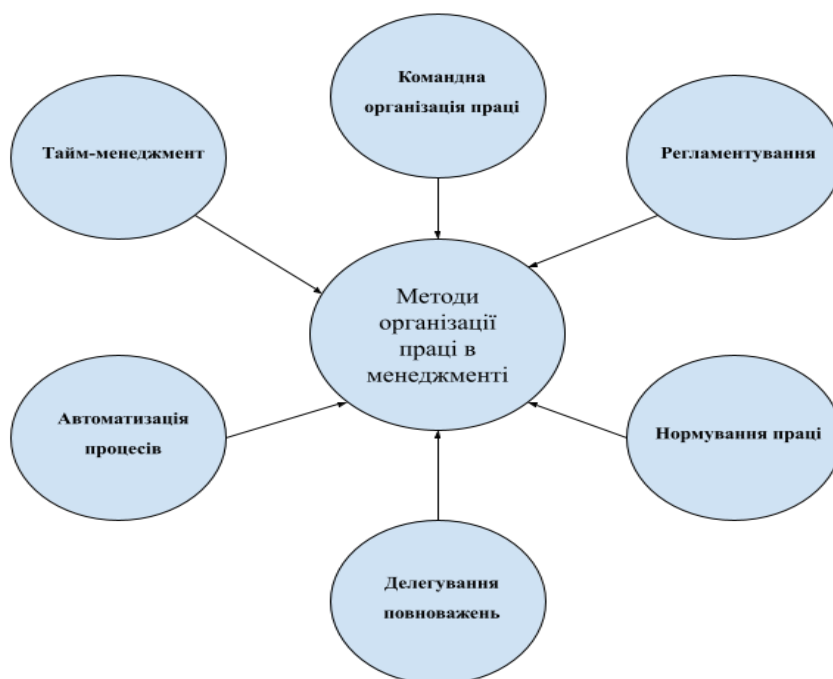


Рисунок 1.2 – Методи організації праці менеджера

Розглянемо кожен з цих методів детальніше:

- регламентування передбачає встановлення чітких стандартів, норм та правил для виконання робочих процесів. Це забезпечує узгодженість дій працівників, зменшує ймовірність помилок та підвищує ефективність прийняття управлінських рішень;

- нормування праці полягає у визначенні оптимальних витрат часу та ресурсів на виконання конкретних завдань. Це дозволяє встановити реалістичні терміни виконання робіт, розподілити навантаження між працівниками та оцінити їхню продуктивність;

- делегування повноважень — це передача частини управлінських функцій підлеглим. Такий підхід дозволяє керівнику зосередитися на стратегічних завданнях, водночас підвищуючи відповідальність та мотивацію працівників;

- автоматизація процесів включає використання цифрових технологій та інформаційних систем для оптимізації робочих процесів. Це сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, зменшенню кількості рутинних завдань та мінімізації людського фактора в помилках;

- тайм-менеджмент — це система планування та контролю часу, спрямована на підвищення особистої продуктивності менеджера. Вона включає встановлення пріоритетів, планування робочого дня та використання різних технік для ефективного розподілу часу;

- командна організація праці передбачає формування робочих груп та налагодження співпраці між співробітниками для досягнення спільних цілей. Такий підхід сприяє обміну знаннями, підвищенню творчого потенціалу та ефективності роботи.

Отже, методи організації праці в менеджменті є ключовими інструментами підвищення ефективності управлінських процесів. Регламентування та нормування праці забезпечують чіткість і стандартизацію робочих процесів, делегування повноважень сприяє оптимальному розподілу відповідальності, а автоматизація дозволяє зменшити рутинні завдання та мінімізувати ризик

помилки. Тайм-менеджмент допомагає ефективно розпоряджатися часом, а командна організація праці сприяє згуртованості та підвищенню продуктивності співробітників.

Використання цих методів у комплексі дозволяє менеджерам досягати високої результативності, раціонально розподіляти ресурси та адаптуватися до змін у динамічному бізнес-середовищі.

Організація праці в менеджменті є фундаментальним чинником ефективної роботи підприємства, оскільки забезпечує оптимальне використання ресурсів, підвищує продуктивність персоналу та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Раціональна організація трудових процесів дозволяє мінімізувати втрати часу, покращити координацію між працівниками та створити комфортне робоче середовище.

Застосування основних принципів організації праці, таких як раціональність, поділ праці, науковий підхід, гнучкість, мотивація та контроль, дає змогу підвищити ефективність управлінських рішень і покращити конкурентоспроможність підприємства. Важливу роль у цьому відіграють методи організації праці, зокрема регламентування, нормування, делегування повноважень, автоматизація процесів, тайм-менеджмент та командна організація праці.

Комплексне використання цих методів і принципів дозволяє менеджерам не лише ефективно організовувати робочі процеси, а й гнучко адаптуватися до змін у динамічному бізнес-середовищі. Це сприяє стабільному розвитку компанії, підвищенню відповідальності персоналу та досягненню високих результатів діяльності. Таким чином, організація праці є ключовим фактором успіху сучасного менеджменту.

### 1.3. Особливості сучасної організації праці менеджерів в Україні

В умовах динамічного бізнес-середовища, цифрової трансформації та економічних викликів, українські компанії змушені швидко адаптувати свої управлінські процеси до нових реалій.

Сучасний менеджмент в Україні розвивається під впливом таких факторів, як цифровізація, автоматизація, глобалізація ринків, соціально-економічні зміни та політична нестабільність. Важливу роль відіграє також зміна підходів до організації праці: впровадження нових методів управління персоналом, використання цифрових технологій для контролю та планування робочого часу, а також зміна корпоративної культури, орієнтованої на продуктивність і гнучкість.



Рисунок 1.3 – Інструменти підвищення ефективності праці менеджера в системі організації персоналу

Згідно з сучасними підходами до управління персоналом, ефективність організації праці менеджера залежить не лише від навантаження чи кількості підлеглих, а й від обраної моделі організаційної побудови праці. На рис. 1.3 представлено системний підхід до інструментів і форм організації праці, які впливають на рівень продуктивності менеджера в умовах гнучкого управління.

Відповідно, сучасна організація праці менеджерів в Україні має низку особливостей, які визначають ефективність управлінських процесів та їхню адаптивність до зовнішніх змін. Розглянемо основні тенденції та виклики, що впливають на організацію праці менеджерів у сучасних українських компаніях (табл. 1.2).

Цифровізація та автоматизація суттєво змінюють сучасний менеджмент, оптимізуючи управлінські процеси, підвищуючи продуктивність і зменшуючи вплив людського фактора на ухвалення рішень. Цифрові інструменти допомагають керівникам ефективно організовувати роботу команди, контролювати виконання завдань, покращувати комунікацію та ухвалювати стратегічні рішення на основі даних [14, с. 34-35].

Автоматизація управлінських процесів здійснюється через різні цифрові рішення, зокрема:

- CRM-системи (Salesforce, HubSpot, Zoho CRM) для управління відносинами з клієнтами;
- ERP-системи (SAP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365) для управління внутрішніми ресурсами;
- HRM-системи (Workday, BambooHR, PeopleForce) для кадрового обліку та оцінки продуктивності;
- хмарні сервіси (Slack, Trello, Asana, Google Workspace) для віддаленої комунікації та управління проектами;
- штучний інтелект і Big Data для аналізу ринкових тенденцій та прогнозування.

Таблиця 1.2 – Основні тенденції та виклики в організації праці менеджерів в Україні

№	Тенденція / Виклик	Опис
1	Цифровізація та автоматизація	Використання цифрових технологій для оптимізації управлінських процесів, покращення продуктивності та стратегічного планування.
2	Гнучкість і віддалена робота	Перехід на гібридні моделі роботи, нові підходи до тайм-менеджменту та використання цифрових платформ для комунікації.
3	Зміна підходів до управління персоналом	Використання гнучких методологій (Agile, Scrum, Lean), які дозволяють швидше адаптуватися до змін та підвищувати ефективність командної роботи.
4	Зростання значення soft skills	Важливість комунікабельності, емоційного інтелекту, критичного мислення та лідерських якостей для ефективного менеджменту.
5	Виклики економічної та політичної нестабільності	Робота в умовах війни, інфляції, змін у законодавстві та нестабільності ринку, що потребує гнучкості та стратегічного підходу.
6	Орієнтація на міжнародні стандарти	Інтеграція українських компаній у світовий ринок через впровадження міжнародних стандартів менеджменту, дотримання принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (CSR).

Великі міжнародні компанії активно використовують цифровізацію для підвищення ефективності. Наприклад, Amazon автоматизує склади та логістику, Tesla застосовує AI для оптимізації виробництва, Google аналізує поведінку користувачів за допомогою Big Data, Microsoft використовує хмарні рішення, а McDonald's впроваджує кіоски самообслуговування та AI для аналізу споживчих уподобань.

В Україні цифрові технології набувають дедалі більшого значення, особливо після 2022 року. Компанії інтегрують автоматизовані системи для

підвищення конкурентоспроможності, зниження витрат і покращення управлінських процесів. ІТ-сектор впроваджує хмарні сервіси та Agile-методології, банки (ПриватБанк, Monobank) розвивають цифрове обслуговування та біометричну аутентифікацію, а рітейл (Rozetka, Fozzy Group) використовує технології для управління запасами та автоматизації продажів [18].

Окрему роль відіграє цифровізація державного управління. Платформа «Дія» дозволяє громадянам отримувати послуги онлайн, скорочуючи бюрократію та підвищуючи прозорість.

Таким чином, цифрові технології є ключовим фактором успіху сучасного менеджменту, сприяючи автоматизації, підвищенню продуктивності та стратегічному розвитку організацій у глобальному цифровому середовищі.

Пандемія COVID-19 суттєво прискорила перехід компаній на гібридний та дистанційний формат роботи, що стало новою нормою для багатьох сфер бізнесу. Менеджери змушені адаптувати свої підходи до управління, оскільки традиційні методи контролю та комунікації стали менш ефективними.

Одним із ключових викликів є тайм-менеджмент і підтримка продуктивності співробітників, які працюють поза офісом. Відсутність фізичної присутності ускладнює командну взаємодію, тому велике значення набули цифрові платформи для комунікації, управління проектами та моніторингу роботи. Менеджери також зосереджуються на підтримці корпоративної культури та мотивації, оскільки ізоляція може впливати на залученість команди.

Попри труднощі, гнучка робота має значні переваги. Вона дозволяє скорочувати витрати на офіс, залучати спеціалістів з різних регіонів, покращувати баланс між роботою та особистим життям співробітників. В Україні цей тренд особливо поширений у сфері ІТ, фінансів та креативних індустрій. Компанії, такі як SoftServe, EPAM, Monobank, впроваджують змішані моделі роботи, використовуючи цифрові технології для ефективного управління процесами.

Гнучкість у сучасному менеджменті стала необхідністю, а цифрові інструменти – головним засобом її реалізації.

Сучасні українські компанії активно впроваджують гнучкі методи управління, такі як Agile, Scrum і Lean, що дозволяє швидше адаптуватися до змін, підвищувати ефективність командної роботи та покращувати процес ухвалення рішень. Традиційні жорсткі моделі управління поступово поступаються місцем децентралізованому керівництву, де співробітники мають більше автономії та відповідальності за свої завдання [6].

Гнучкі методології передбачають короткі ітерації роботи, регулярний перегляд пріоритетів і швидкий зворотний зв'язок. Це особливо важливо в умовах нестабільного ринку, коли компаніям доводиться швидко змінювати стратегії та адаптувати бізнес-процеси. Крім того, акцент робиться на співпрацю між командами, прозорість у комунікації та мінімізацію бюрократії.

В Україні ці підходи активно використовуються у сферах ІТ, фінансів, маркетингу та ритейлу. Наприклад, компанії SoftServe, EPAM, Rozetka та Monobank ефективно застосовують Agile-підхід, що дозволяє їм швидко впроваджувати нові продукти та вдосконалювати клієнтський сервіс. Впровадження сучасних методів управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, залученню талановитих спеціалістів та створенню гнучкого робочого середовища.

Сучасний менеджер в Україні, крім професійних компетенцій, має володіти високим рівнем м'яких навичок (*soft skills*), адже вони визначають ефективність управління командою, комунікації та адаптації до змін. У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість прийняття рішень та командна робота відіграють ключову роль, такі навички, як комунікабельність, емоційний інтелект, критичне мислення та лідерські якості, стають незамінними.

Емоційний інтелект допомагає менеджерам краще розуміти своїх співробітників, підтримувати позитивну атмосферу в колективі та уникати конфліктів. Критичне мислення дозволяє аналізувати ситуацію з різних сторін, приймати виважені рішення та оцінювати ризики. Лідерські якості сприяють натхненню команди, мотивації співробітників та створенню сильної корпоративної культури.

В українських компаніях дедалі більше уваги приділяється розвитку soft skills серед керівників. Це проявляється у тренінгах, коучингових програмах та зростаючій ролі HR-департаментів у формуванні культури навчання. Особливо важливими ці навички стали у гібридному та віддаленому форматах роботи, де ефективне спілкування та довіра між членами команди є ключовими для досягнення результатів [6].

Менеджери в Україні змушені працювати в умовах високої економічної та політичної нестабільності, що вимагає від них гнучкості, стратегічного мислення та здатності швидко адаптуватися до змін. Військові дії, інфляція, коливання курсу валют, зміни в законодавстві та нестабільність ринку створюють додаткові виклики для управління бізнесом.

В таких умовах важливими стають навички кризового менеджменту, вміння приймати оперативні рішення та працювати з ризиками. Багато компаній переходять на антикризові стратегії, оптимізують витрати, диверсифікують діяльність і шукають нові ринки збуту. Крім того, посилюється роль цифрових технологій, які допомагають забезпечувати гнучкість бізнес-процесів і мінімізувати залежність від фізичних ресурсів.

Попри всі труднощі, українські компанії демонструють високу стійкість, адаптуючись до нових умов та продовжуючи розвиватися навіть у кризових ситуаціях. Це підтверджує важливість інноваційних підходів, ефективного планування та вміння працювати в непередбачуваних обставинах.

Зростаюча інтеграція українських компаній у світову економіку вимагає впровадження міжнародних стандартів менеджменту. Бізнес, що виходить на міжнародні ринки або співпрацює із закордонними партнерами, дедалі більше орієнтується на європейські та глобальні підходи до управління. Це включає стандартизацію бізнес-процесів, дотримання принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності (CSR).

Українські компанії адаптують свої операційні моделі відповідно до ISO-стандартів, принципів ESG (Environmental, Social, Governance) та міжнародних сертифікацій. Особливу увагу приділяють прозорості, етичному веденню бізнесу,

екологічній відповідальності та соціальним ініціативам. Такий підхід не лише підвищує довіру з боку іноземних партнерів, а й допомагає залучати інвестиції та відповідати вимогам глобального ринку.

Орієнтація на міжнародні стандарти також сприяє розвитку корпоративної культури, підвищенню ефективності управління та конкурентоспроможності українських компаній. Це дозволяє бізнесу не лише утримувати позиції на внутрішньому ринку, а й активно розширювати присутність за кордоном.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити наступні висновки. Сучасний менеджмент в Україні проходить значні трансформації, викликані цифровізацією, гібридним форматом роботи, економічними викликами та глобалізацією ринків. Цифрові технології стали незамінним інструментом для керівників, допомагаючи автоматизувати процеси, оптимізувати комунікацію та приймати стратегічні рішення на основі даних.

Гнучкість та адаптивність набувають особливого значення в управлінні персоналом. Традиційні ієрархічні структури поступаються місцем децентралізованим моделям, що підвищує ефективність командної роботи. Менеджери змушені розвивати *soft skills*, оскільки комунікація, емоційний інтелект та критичне мислення стають ключовими навичками в управлінні.

Попри виклики економічної та політичної нестабільності, український бізнес демонструє високу стійкість, адаптуючись до нових умов та впроваджуючи інноваційні підходи. Інтеграція у міжнародні ринки змушує компанії орієнтуватися на світові стандарти, що сприяє їх конкурентоспроможності та розвитку.

Таким чином, організація праці менеджерів в Україні сьогодні ґрунтується на поєднанні цифрових технологій, гнучких методів управління та стратегічного мислення, що дозволяє компаніям ефективно функціонувати в умовах постійних змін.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

#### **2.1. Дослідження ефективності організації праці менеджера на прикладі ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН»**

Освітня компанія «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН» (повна назва - Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН»), заснована у 2008 році, спеціалізується на наданні освітніх послуг для українських дітей та студентів за кордоном.

Місія ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН» (DEC - development educational culture) полягає у сприянні українським студентам в отриманні якісної освіти за кордоном, забезпечуючи їх необхідною підтримкою на всіх етапах цього процесу. Компанія ставить за мету розширення можливостей для української молоді через доступ до міжнародних освітніх програм, сприяючи їхньому професійному та особистісному розвитку.

Компанія надає комплексні послуги, пов'язані з організацією навчання за кордоном. Це включає консультації щодо вибору навчальних закладів, допомогу в підготовці та поданні документів для вступу, організацію мовних курсів та підготовчих програм, а також підтримку студентів під час адаптації в новій країні.

Організаційна структура ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН» (Додаток А) включає кілька ключових відділів, кожен з яких виконує свою специфічну роль у процесі надання освітніх послуг за кордоном.

На чолі компанії стоїть директор (власник), який здійснює стратегічне управління, визначає основні напрями розвитку компанії та координує роботу всіх підрозділів.

Відділ вищої освіти за кордоном займається організацією навчання в університетах та інших навчальних закладах за межами України. Його структура включає керівника відділу, менеджерів з продажу, які консультують клієнтів, та

освітніх консультантів, що допомагають у виборі програм та оформленні документів.

З огляду на багатовекторність діяльності, компанія DEC утворила групу споріднених організацій, що працюють у сфері освіти, мовної підготовки, подорожей та супутніх послуг. Така структура дозволяє забезпечувати клієнтів повним циклом сервісів — від освітнього консалтингу до організації подорожі та розселення.

Структуру групи DEC, основні напрями діяльності та специфіку кожного підрозділу наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура та напрямки діяльності компаній DEC Group

Назва підрозділу	Основна функція	Цільова аудиторія	Ключова особливість
DEC education	Освітній консалтинг (навчання за кордоном)	Учні, студенти, батьки	Понад 500 партнерів у світі, понад 600 клієнтів щорічно, представництва в Україні та Молдові
DEC camp	Мовні табори з носіями мови	Діти 8–17 років	Британська методика, організація таборів в Україні
DEC school	Курси англійської в Києві	Діти 4–18 років	Викладачі з Великої Британії, сучасні методики
DEC property	Агентство з нерухомості за кордоном	Родини клієнтів	Пошук та супровід угод із закордонною нерухомістю
DEC avia	Туристичні послуги	Усі категорії клієнтів	Організація перельотів, логістика, комплексні подорожі

Як видно з таблиці, кожен із підрозділів DEC Group орієнтований на окремий сегмент ринку, водночас зберігаючи єдину ціль — надання якісних міжнародних послуг, пов'язаних з освітою, мовною практикою та мобільністю. Завдяки такій структурі компанія забезпечує синергію між напрямками та підвищує загальну конкурентоспроможність групи на ринку освітніх послуг України та Молдови.

Для обґрунтування методів підвищення ефективності системи організації праці менеджера доцільно проаналізувати кадрову динаміку підприємства. У

табл. 2.2 представлено зміну чисельності персоналу ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН» за останні чотири роки.

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН» (2021–2024 рр.)

Рік	Кількість працівників	Зміна до попереднього року, осіб	Темп зміни, %
2021	18	—	—
2022	18	0	0,0%
2023	9	-9	-50,0%
2024	4	-5	-55,6%

Як видно з таблиці, у 2021–2022 роках чисельність персоналу залишалася стабільною на рівні 18 осіб. Проте у 2023 році відбулося суттєве скорочення на 50%, а в 2024 році — ще на 55,6%, що свідчить про значне зменшення кадрового складу. Така динаміка може впливати на ефективність організації праці менеджерів та потребує аналізу причин і розробки заходів щодо оптимізації кадрової політики.

Незважаючи на загальноочікувану тенденцію до зростання попиту на освітні послуги за кордоном під час воєнного стану, скорочення офіційного штату ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН» може бути пов'язане з переходом до гнучких форм організації праці, використанням автоматизації, а також частковим тіньовим або проектним підходом до залучення кадрів. Це створює додаткові виклики для ефективного управління, але водночас відкриває можливості для впровадження сучасних методів організації праці менеджера.

Відділ мовних курсів за кордоном відповідає за організацію мовної підготовки за кордоном. У складі відділу працюють керівник, менеджери з продажу та освітні консультанти, які супроводжують клієнтів у процесі вибору та оформлення мовних програм.

Школа англійської мови діє в межах компанії та забезпечує навчання англійської мови. У її структурі є керівник відділу, старші вчителі, вчителі, менеджери з продажу та адміністратори, які займаються організаційними питаннями.

Відділ маркетингу займається просуванням послуг компанії, аналізом ринку та розробкою маркетингових стратегій. У його складі є керівник, аналітики та фахівці з SMM.

Фінансовий відділ відповідає за бухгалтерський облік, фінансовий контроль та управління грошовими потоками. Очолює його головний бухгалтер, у підпорядкуванні якого працюють бухгалтери та касир.

Відділ персоналу займається підбором, навчанням і розвитком працівників компанії. У ньому працюють керівник відділу, фахівці з роботи з персоналом та адміністратори.

Таблиця 2.3 – Структура та характеристики діяльності компаній групи DEC Group

Назва компанії	Основний напрям діяльності	Особливості та досягнення
DEC education	Освітнє агентство	Працює з 1999 року, понад 500 міжнародних освітніх провайдерів, понад 600 студентів щорічно, мережа субагентів. Нагорода Star Agency Eastern Europe (LTM Star Awards 2008), номінант 2009–2011.
DEC camp	Мовний табір	Перший британський мовний табір в Україні для дітей 8–17 років. Аналог таборів у Великій Британії.
DEC school	Школа англійської мови	Київ. Для дітей 4–18 років. Залучено кваліфікованих викладачів з Великої Британії.
DEC property	Агентство нерухомості	Спеціалізується на нерухомості за кордоном.
DEC avia	Туристичні послуги	Організація подорожей.
DEC Educational Agency	Освітнє агентство (Україна, Молдова)	Київ та Кишинів. Організатор провідних освітніх ярмарків (IALC 2013).

У межах дослідження важливо проаналізувати організаційну структуру та ключові напрями діяльності DEC Group — багатопрофільного об'єднання компаній, що працюють у сфері міжнародної освіти, мовної підготовки, подорожей та супутніх послуг. Вище представлена таблиця 2.3, яка систематизує

склад групи та окреслює функціональні особливості кожної її складової, включаючи досягнення, географію роботи та цільові сегменти клієнтів.

DEC Group охоплює низку взаємопов'язаних напрямів, що дозволяє компанії забезпечувати комплексний супровід клієнтів — від вибору освітньої програми до організації проживання та подорожей. Завдяки розвиненій інфраструктурі, міжнародному партнерству та багаторічному досвіду, група забезпечує високу якість сервісів і зберігає провідні позиції на ринку освітнього консалтингу в Україні та Молдові.

Така організаційна структура дозволяє ефективно координувати роботу компанії, забезпечуючи високу якість освітніх послуг для клієнтів.

Дане дослідження присвячене аналізу організації праці керівника відділу вищої освіти за кордоном у ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН», його функціональним обов'язкам, робочому процесу та способам підвищення продуктивності.

Керівник відділу вищої освіти за кордоном керує командою з 18 підлеглих, що складається з 8 менеджерів з продажу та 10 освітніх консультантів. Керівник відділу вищої освіти за кордоном виконує організаційно-управлінські функції, координуючи діяльність підлеглих співробітників, розробляючи освітні програми та контролюючи процес взаємодії з міжнародними партнерами. Основні обов'язки включають:

- планування та реалізацію стратегії залучення клієнтів;
- контроль за якістю надання послуг;
- ведення переговорів з іноземними навчальними закладами;
- координацію роботи менеджерів з продажу та освітніх консультантів;
- управління документообігом та звітністю.

У сезон, під час освітніх кампаній, керівник відділу вищої освіти за кордоном стикається з підвищеним навантаженням, що вимагає високого рівня багатозадачності, швидкого прийняття рішень та ефективного розподілу обов'язків серед підлеглих. Робочий день керівника складається з планування діяльності, проведення нарад, зустрічей з партнерами, аналізу ринку освітніх послуг та моніторингу ефективності роботи підлеглих. У компанії відсутні

спеціалізовані програми для керування завданнями та роботи з клієнтами, що ускладнює процеси планування, контролю та комунікації.

Оцінка ефективності праці керівника здійснюється з урахуванням сезону освітніх кампаній та міжсезонного періоду. У сезон навантаження значно зростає, що призводить до підвищеної багатозадачності, частих перевантажень та необхідності швидкого прийняття рішень. У міжсезоння робочий процес є більш стабільним, але вимагає активної роботи з партнерами та клієнтами для підготовки майбутніх освітніх програм (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз ефективності роботи менеджера (керівника відділу вищої освіти за кордоном)

№	Параметр	У сезон	Міжсезоння
1	Кількість клієнтів на місяць	60	25
2	Оброблено звернень (%)	85%	98%
3	Обсяг укладених контрактів	Високий	Середній
4	Рівень навантаження	Дуже високий	Помірний
5	Час на вирішення задач	Обмежений	Гнучкий
6	Продуктивність менеджерів	Висока, але з ризиком вигорання	Стабільна
7	Задоволеність клієнтів	Висока, проте можливі затримки	Висока, без значних проблем

Рівень плинності кадрів у відділі також варіюється залежно від сезону. У період високого навантаження збільшується ризик звільнень через стрес та перевтому. У міжсезоння ситуація стабільніша, але спостерігається пошук нових можливостей серед працівників, що може впливати на довготривалу ефективність відділу. Оцінка ефективності праці керівника здійснюється з урахуванням сезону освітніх кампаній та міжсезонного періоду. У сезон навантаження значно зростає,

що призводить до підвищеної багатозадачності, частих перевантажень та необхідності швидкого прийняття рішень. У міжсезоння робочий процес є більш стабільним, але вимагає активної роботи з партнерами та клієнтами для підготовки майбутніх освітніх програм.

Таблиця 2.5 – Порівняльний аналіз ефективності роботи менеджера (керівника відділу вищої освіти за кордоном) в сезон та міжсезоння

№	Параметри	У сезон	Міжсезоння
1	Обсяг укладених контрактів	Високий	Середній
2	Рівень навантаження	Дуже високий	Помірний
3	Час на вирішення задач	Обмежений	Гнучкий
4	Продуктивність менеджерів	Висока, але з ризиком вигорання	Стабільна
5	Задоволеність клієнтів	Висока, проте можливі затримки	Висока, без значних проблем

Аналізуючи подані дані, можна зробити висновок, що у сезон керівник відділу стикається з підвищеним рівнем навантаження та обмеженим часом на прийняття рішень, що впливає на ефективність роботи та підвищує ризик вигорання як самого менеджера, так і його підлеглих. Водночас у міжсезонний період навантаження значно зменшується, що дозволяє більш ретельно планувати робочі процеси та покращувати комунікацію з клієнтами і партнерами.

Дослідження показало, що ефективність роботи керівника відділу вищої освіти за кордоном суттєво залежить від сезонності. У піковий період спостерігається висока інтенсивність роботи, що може призводити до перевантаження та необхідності швидкого прийняття рішень. Відсутність програм керування задачами додатково ускладнює організацію робочого процесу.

Для покращення ситуації рекомендується автоматизація робочих процесів, оптимізація тайм-менеджменту та впровадження програмного забезпечення для

управління клієнтськими заявками. Це дозволить ефективніше розподіляти завдання, зменшити рівень стресу в сезон та покращити загальну якість роботи відділу. Дослідження показало, що ефективність роботи керівника відділу вищої освіти за кордоном безпосередньо впливає на загальну результативність компанії. Оптимізація робочих процесів, підвищення рівня автоматизації та вдосконалення управлінських навичок сприяють покращенню продуктивності праці та якості надання освітніх послуг.

## **2.2. Аналіз впливу організаційних факторів на продуктивність праці менеджера**

Продуктивність праці менеджера безпосередньо залежить від комплексу організаційних факторів, які формують робоче середовище, регламентують його функції та впливають на ефективність виконання обов'язків (табл. 2.6). У сфері управління освітніми процесами, зокрема у напрямку організації навчання за кордоном, роль керівника відділу надзвичайно відповідальна та вимагає високого рівня координації, оперативного прийняття рішень, ефективної комунікації та стратегічного планування. Саме тому важливо дослідити, які саме організаційні чинники впливають на його продуктивність, і як їх оптимізація може сприяти досягненню кращих результатів.

Перед аналізом впливу факторів на продуктивність варто відзначити, що кожен з них відіграє критичну роль у забезпеченні ефективної роботи менеджера. Нижче наведено детальний огляд їхнього впливу.

Чітка та ефективна організаційна структура є основним фактором, що визначає рівень продуктивності керівника відділу. Наявність зрозумілої ієрархії, чітко розподілених обов'язків та ефективних механізмів комунікації дозволяє знизити рівень бюрократії та спростити процес ухвалення рішень. Якщо структура компанії є надто складною, це може призводити до затримки в прийнятті важливих рішень, що негативно впливає на ефективність роботи

менеджера. З іншого боку, децентралізована модель управління, що передбачає гнучкість у прийнятті рішень, дозволяє менеджеру оперативно реагувати на зміни, підвищуючи продуктивність.

Таблиця 2.6 – Основні організаційні фактори, що впливають на продуктивність менеджера

№	Фактор	Опис
1	Організаційна структура	Впливає на швидкість прийняття рішень і ефективність комунікації
2	Корпоративна культура	Визначає рівень залученості працівників та мотивацію
3	Технологічне забезпечення	Дозволяє автоматизувати процеси та підвищити ефективність
4	Делегування обов'язків	Знижує навантаження та сприяє продуктивності
5	Система мотивації	Формує стимули для підвищення продуктивності
6	Зовнішні фактори	Впливають на умови праці через зміни в середовищі бізнесу

Корпоративна культура впливає на мотивацію працівників, їх залученість у робочий процес та якість виконання завдань. Відкритість до нових ідей, підтримка ініціативності та інноваційності, створення комфортної атмосфери в колективі сприяє підвищенню рівня продуктивності праці. Крім того, наявність корпоративних заходів, програм навчання та професійного розвитку допомагає менеджерам вдосконалювати свої навички та краще справлятися з викликами, що виникають у їхній діяльності [10].

Автоматизація бізнес-процесів є невід'ємною частиною сучасного менеджменту, оскільки дозволяє значно скоротити витрати часу на рутинні операції та підвищити ефективність виконання завдань. Використання CRM-систем для управління клієнтами, спеціалізованих платформ для організації

навчального процесу та автоматизованих засобів контролю за виконанням завдань сприяє оптимізації роботи керівника відділу [9]. Крім того, цифровізація забезпечує зручний доступ до аналітичних даних, що допомагає приймати обґрунтовані рішення та прогнозувати майбутні тенденції у сфері освіти.

Важливим організаційним фактором є правильний розподіл робочого навантаження між співробітниками. Якщо керівник відділу бере на себе надмірну кількість завдань, це може призводити до емоційного вигорання, зниження продуктивності та навіть професійного виснаження. Ефективне делегування обов'язків дозволяє розвантажити менеджера та зосередитися на стратегічних аспектах управління. Важливо, щоб кожен співробітник чітко розумів свою зону відповідальності та мав достатній рівень автономії у прийнятті рішень [14].

Розробка ефективної системи мотивації є критично важливою для підтримки високого рівня продуктивності працівників. Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації дозволяє створити умови, за яких керівник відділу відчуває задоволення від роботи та прагне досягати нових результатів. До матеріальної мотивації належать заробітна плата, бонуси, премії, а до нематеріальної – можливість кар'єрного зростання, навчання, участь у міжнародних конференціях, гнучкий графік роботи тощо.

Для обґрунтування можливостей реалізації запропонованих заходів у третьому розділі кваліфікаційної роботи, доцільно проаналізувати фінансовий стан ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН». У табл. 2.7 наведено ключові показники діяльності компанії за останні три звітні роки, що дозволяють оцінити її платоспроможність, наявність ресурсів та фінансову стабільність.

Протягом 2022–2023 років підприємство зазнавало збитків і мало суттєві боргові зобов'язання. Проте у 2024 році спостерігається покращення фінансового результату, позитивне сальдо прибутку та зростання залишків грошових коштів. Така динаміка свідчить про відновлення фінансової стабільності компанії, що відкриває можливості для реалізації стратегічних рішень, спрямованих на покращення управління клієнтським досвідом.

Таблиця 2.7 – Фінансові показники ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН» у динаміці (2022–2024 рр.)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	2412,0	384,8	1932,0
Операційні витрати, тис. грн	6379,5	1775,5	1765,3
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-3967,5	-1390,7	205,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-3967,5	-1397,7	205,2
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду, тис. грн	115,4	4,3	268,4
Нерозподілений прибуток (збиток), тис. грн	-4972,5	-2488,5	-2283,3
Кредиторська заборгованість, тис. грн	5506,4	4268,7	4668,3
Баланс, тис. грн	543,9	1790,2	2395,0

Для кращого розуміння внутрішнього потенціалу ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН» та зовнішніх викликів, доцільно здійснити SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози в умовах ринку освітніх послуг. Результати аналізу подано в таблиці 2.8.

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН» має значний досвід та репутацію у сфері міжнародної освіти, однак для збереження конкурентних позицій потребує активнішої цифровізації процесів, розвитку регіональної присутності та гнучкості в умовах зовнішньої нестабільності. Особливу увагу доцільно звернути на формування персоналізованих рішень для різних типів клієнтів та впровадження інновацій у сервісну модель.

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН»

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
– понад 25 років на ринку міжнародної освіти;	– відсутність філій у регіонах України;
– співпраця з понад 500 міжнародними освітніми партнерами;	– обмежена присутність у цифровому середовищі (відсутність мобільного застосунку) ;

– проведення авторитетних освітніх заходів в Україні та Молдові;	– висока залежність від партнерських організацій за кордоном;
– широкий спектр освітніх, туристичних та супутніх послуг.	– недостатня персоналізація сервісів для різних категорій клієнтів.
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
– розвиток онлайн-форматів міжнародної освіти;	– військові дії та нестабільність у країні;
– розширення присутності в європейських країнах;	– зростання конкуренції з боку міжнародних EdTech-компаній;
– попит на індивідуальні освітні маршрути та мікрокваліфікації;	– ускладнення візових режимів і бюрократичні бар'єри;
– використання цифрових платформ для клієнтського сервісу.	– курсові коливання валют, що впливають на вартість послуг.

Оцінка динаміки змін клієнтської бази дає змогу зробити висновки щодо ефективності маркетингових стратегій компанії, рівня довіри клієнтів та загального попиту на її послуги. З метою ілюстрації цих змін побудовано табл. 2.9, яка відображає умовну динаміку кількості клієнтів ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН» за останні три роки.

Як демонструє табл. 2.9, попри загальну нестабільність на ринку та вплив зовнішніх факторів, компанія демонструє позитивну динаміку зростання клієнтської бази. Це свідчить про збереження довіри з боку споживачів, ефективну роботу відділу продажів та підтримку з боку міжнародних партнерів. Однак уповільнення темпів зростання у 2023 році сигналізує про необхідність посилення активності на цифрових платформах та вдосконалення комунікацій з цільовою аудиторією.

Таблиця 2.9 – Динаміка клієнтської бази компанії ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН»

Рік	Кількість обслугованих клієнтів	Абсолютне зростання, осіб	Темп зростання, %
2021	520	–	–
2022	590	+70	+13,5%
2023	645	+55	+9,3%

Зовнішні фактори, такі як глобальні економічні зміни, державна політика в сфері освіти, законодавчі регулювання, міжнародні партнерські угоди та соціально-культурні аспекти, також суттєво впливають на продуктивність праці керівника відділу. Наприклад, зміни у візових процедурах чи освітніх програмах можуть вимагати швидкої адаптації стратегій компанії, що вимагає від менеджера гнучкості та вміння працювати в умовах невизначеності.

В табл. 2.10 розміщена узагальнена інформація, щодо впливу вище вказаних факторів на продуктивність праці менеджера:

Таблиця 2.10 – Аналіз впливу факторів на продуктивність праці менеджера

№	Фактор	Вплив
1	Організаційна структура	Визначає рівень ефективності роботи керівника
2	Корпоративна культура	Покращує або знижує мотивацію та взаємодію в команді
3	Технологічне забезпечення	Прискорює робочі процеси та зменшує час на рутинні завдання
4	Делегування обов'язків	Зменшує стрес та підвищує якість прийняття рішень
5	Система мотивації	Визначає рівень залученості працівників
6	Зовнішні фактори	Викликають необхідність адаптації та зміни стратегій

Загалом, вплив організаційних факторів є комплексним, і їх оптимізація дозволяє підвищити ефективність роботи керівника відділу. Грамотне управління цими чинниками сприяє продуктивності, зменшенню стресу та покращенню якості ухвалених рішень.

На рис. 2.1 графічно відображений рівень впливу кожного з цих факторів на продуктивність праці менеджера:

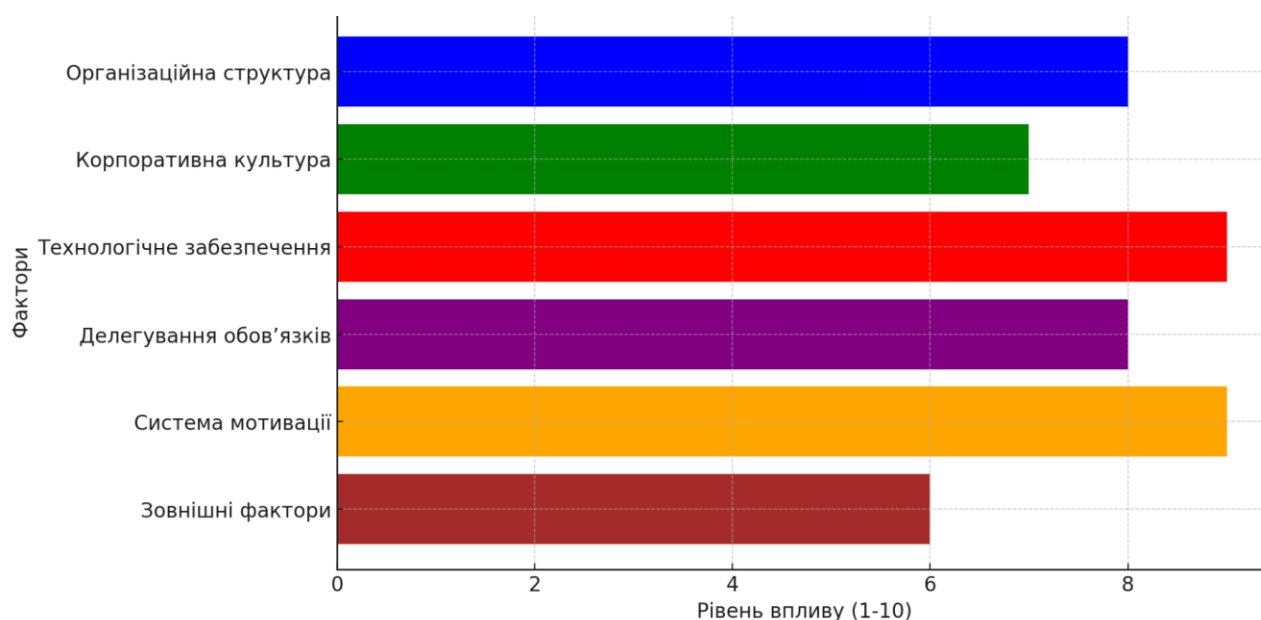


Рисунок 2.1 – Вплив організаційних факторів на продуктивність менеджера

Отже, аналіз впливу організаційних факторів показав, що ефективна організаційна структура, сприятлива корпоративна культура, використання сучасних технологій, грамотне делегування обов'язків, продумана система мотивації та адаптація до зовнішніх умов відіграють ключову роль у підвищенні продуктивності керівника відділу. Оптимізація цих факторів сприяє зниженню стресу, покращенню комунікації та підвищенню якості ухвалених рішень, що в результаті позитивно впливає на загальну ефективність компанії. Таким чином, компанії, які прагнуть досягти високих результатів у сфері освіти за кордоном, повинні активно впроваджувати сучасні управлінські підходи та створювати оптимальні умови для роботи своїх менеджерів.

### 2.3. Шляхи оптимізації організації праці менеджера

Оптимізація організації праці керівника відділу вищої освіти за кордоном у ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН» є важливим аспектом підвищення ефективності роботи відділу та компанії в цілому. У сучасних умовах глобалізації та високої

конкуренції на ринку освітніх послуг необхідно шукати нові способи покращення управлінських процесів, щоб забезпечити якісний сервіс для клієнтів і підтримку продуктивності команди. Оптимізація праці дозволяє не лише зменшити навантаження на керівника, але й покращити координацію роботи всіх учасників процесу, мінімізувати ризики та підвищити загальну ефективність компанії.

Таблиця 2.11 – Переваги використання сучасних технологій в оптимізації організації праці менеджера

№	Інструмент	Опис	Основні переваги
1	Bitrix24 (CRM-система)	Управління клієнтською базою, автоматизація комунікацій, контроль взаємодії з партнерами	Автоматичний запис контактів, інтеграція з поштою, телефонією, аналітика та управління завданнями
2	Power BI (аналітична платформа)	Аналіз ефективності роботи відділу, створення інтерактивних звітів	Візуалізація даних, інтеграція з джерелами, автоматичне оновлення звітів
3	Trello (таск-менеджер)	Організація роботи команди, управління завданнями та проектами	Інтуїтивний інтерфейс, гнучка система дошок, інтеграція з іншими сервісами
4	Чат-боти	Автоматизація комунікацій, швидкі відповіді на запитання клієнтів	24/7 підтримка, запис контактів клієнтів, інтеграція з месенджерами

Основні напрямки вдосконалення включають автоматизацію робочих процесів, раціональний розподіл обов'язків, гнучкість у прийнятті рішень, покращення системи мотивації та підвищення рівня корпоративної культури.

Сучасні технології значно спрощують управління процесами, зменшують рутинне навантаження та дозволяють керівнику відділу сфокусуватися на стратегічних завданнях (табл. 2.11).

Керівник відділу має уникати перевантаження та делегувати завдання співробітникам відповідно до їх компетенцій:

- адміністративні завдання (реєстрація документів, заповнення анкет) передаються освітнім консультантам;
- пошук партнерських університетів та комунікація з ними розподіляється між менеджерами з продажу;
- вирішення нестандартних питань та стратегічне планування залишаються у компетенції керівника.

Гнучкість у прийнятті рішень є важливою якістю керівника, особливо в умовах швидких змін на ринку освітніх послуг. Для досягнення цієї гнучкості необхідно регулярно аналізувати зміни в законодавстві, що регулює навчання іноземних студентів, та адаптувати стратегію компанії відповідно до нових умов.

Використання Agile-методології дозволяє швидко коригувати робочі процеси та впроваджувати нові підходи у взаємодії з клієнтами. Крім того, організація внутрішніх стратегічних сесій із залученням команди допомагає оперативно реагувати на виклики ринку та забезпечує ефективну комунікацію між співробітниками.

Agile – це гнучка методологія управління проектами, що базується на адаптивності, ітеративному підході та командній взаємодії. Вона є особливо корисною у динамічних сферах, таких як освіта за кордоном, де важливо швидко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів.

Ця методологія передбачає ітеративний підхід, коли робота виконується короткими циклами, що дозволяє регулярно оцінювати прогрес і вносити корективи. Вона також ґрунтується на активній командній співпраці, залучаючи

всіх учасників процесу, включаючи клієнтів, до ухвалення рішень. Завдяки гнучкості можна швидко змінювати пріоритети завдань відповідно до нових викликів. Основна орієнтація – на результат, що означає отримання працюючого рішення наприкінці кожного циклу.

У діяльності керівника відділу вищої освіти за кордоном у ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН» Agile застосовується через розподіл завдань за допомогою Scrum або Kanban, що дозволяє планувати роботу, визначати пріоритети та контролювати виконання через візуальні інструменти, такі як Trello. Щоденні короткі зустрічі дають змогу обговорювати прогрес і вчасно реагувати на можливі труднощі. Робота організовується спринтами, тривалістю від двох до чотирьох тижнів, під час яких команда завершує певний етап, наприклад, оновлення послуг або автоматизацію процесу реєстрації клієнтів. Важливим елементом є зворотний зв'язок та ретроспективи, що допомагають аналізувати роботу та вдосконалювати процеси [6].

Одним із важливих інструментів підвищення ефективності праці менеджера є системне професійне навчання та розвиток. У сучасних організаціях використовуються різноманітні підходи до формування індивідуальної освітньої траєкторії працівника, що включає як формальні, так і неформальні методи. На рис. 2.2 узагальнено класифікацію методів професійного розвитку менеджера в організації.

Як видно з рисунка, методи розвитку менеджера охоплюють як зовнішні формати підвищення кваліфікації (курси, коучинг, тренінги), так і внутрішні інструменти — наставництво, корпоративні вебінари, внутрішнє навчання. Комбінування формальних і неформальних підходів дозволяє адаптувати навчання до індивідуальних потреб, зміцнює корпоративну культуру та підвищує продуктивність праці управлінського персоналу.

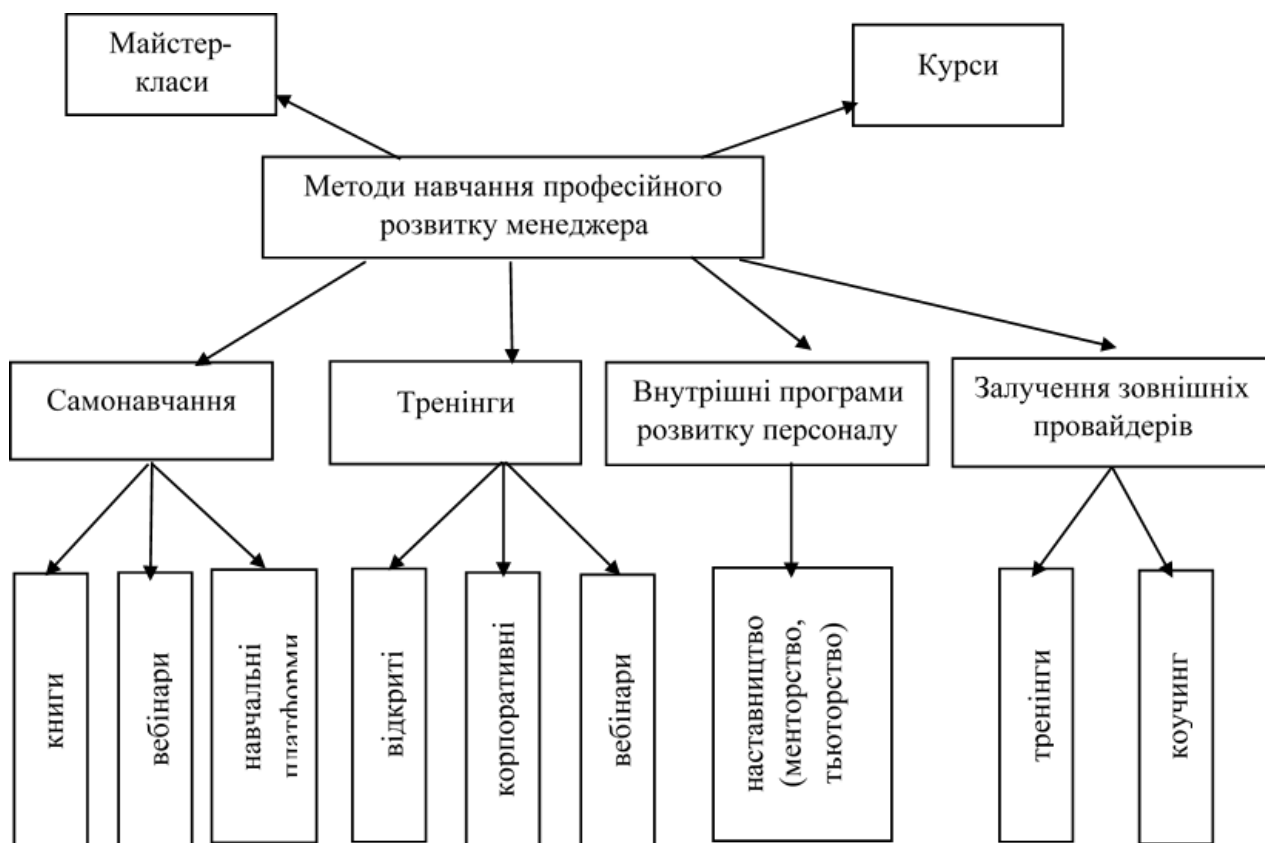


Рисунок 2.2 – Класифікація методів професійного розвитку менеджера

Підвищення мотивації співробітників є ключовим фактором для ефективної роботи відділу. Матеріальна мотивація включає бонуси за успішні контракти, премії за залучення нових клієнтів, а також надбавки за перевиконання ключових показників ефективності (КРІ). Однак нематеріальна мотивація також відіграє значну роль. Можливість кар'єрного зростання, професійне навчання за рахунок компанії та регулярні корпоративні заходи сприяють залученню співробітників до спільної мети та покращують атмосферу в колективі. Додатково, гнучкий графік роботи та можливість віддаленої роботи допомагають збалансувати особисте та професійне життя співробітників, що позитивно впливає на їхню продуктивність та задоволеність роботою.

Розвиток корпоративної культури є важливим аспектом, що сприяє створенню позитивного робочого клімату та підвищенню командної ефективності. Регулярні зустрічі керівника з командою для обговорення поточних завдань та результатів роботи сприяють прозорості та відкритості в комунікації. Формування єдиної корпоративної культури через впровадження спільних

цінностей та корпоративних заходів допомагає зміцнити лояльність співробітників. Відкритість керівництва до зворотного зв'язку та залучення працівників до прийняття важливих рішень створюють атмосферу довіри та співпраці, що позитивно впливає на загальну продуктивність відділу.

Таблиця 2.12 – Проблеми в управлінні освітніми послугами компанії ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН» та шляхи їх вирішення

Виявлена проблема	Запропоноване управлінське рішення	Очікуваний ефект
Недостатній супровід клієнтів після вибору освітньої програми	Впровадження онлайн-кабінету клієнта з індивідуальним трекером етапів підготовки та зворотним зв'язком	Підвищення лояльності клієнтів, зниження кількості звернень у кол-центр
Відсутність цифрової платформи для управління освітніми послугами	Розробка та інтеграція CRM-системи з фокусом на освітні кейси	Прискорення обробки запитів, підвищення точності та ефективності роботи персоналу
Нестача аналітики щодо задоволеності освітніми послугами	Запровадження регулярного NPS-опитування після завершення програми	Отримання зворотного зв'язку, можливість адаптації освітніх продуктів
Складність масштабування та стандартизації освітніх програм	Розробка типових шаблонів та алгоритмів надання освітніх послуг	Забезпечення єдиних стандартів якості в різних локаціях та серед субагентів
Відсутність гейміфікованих рішень для залучення підліткової аудиторії	Додавання елементів гейміфікації в навчальні плани та маркетингову стратегію	Підвищення залученості та мотивації цільової вікової категорії 13–17 років

На основі виявлених аналітичних даних у попередніх підрозділах, а також з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН», у табл. 2.12 представлено перелік основних проблем, що гальмують ефективне управління освітніми послугами, відповідні управлінські рішення та очікувані результати їх впровадження.

Запропоновані рішення орієнтовані на вдосконалення управління освітніми послугами шляхом цифровізації процесів, підвищення клієнтоорієнтованості та стандартизації підходів до сервісу. Очікувані результати вказують на потенційне зростання якості взаємодії з клієнтами та внутрішньої ефективності компанії. Застосування інноваційних інструментів, таких як CRM-системи, опитування NPS та гейміфікація, дозволить ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН» не лише утримати позиції на ринку, а й розширити свою присутність в умовах зростаючої конкуренції.

Отже, оптимізація організації праці керівника відділу вищої освіти за кордоном у ТОВ «ДЕК ЕД'ЮКЕЙШН» є ключовим фактором підвищення ефективності роботи компанії та забезпечення якісного сервісу для клієнтів. У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції використання сучасних технологій та ефективних управлінських методик дозволяє значно зменшити навантаження на керівника, покращити координацію роботи команди та підвищити загальну продуктивність відділу.

Автоматизація робочих процесів за допомогою CRM-систем, аналітичних платформ та таск-менеджерів дозволяє мінімізувати рутинні операції, покращити контроль виконання завдань та підвищити рівень взаємодії з клієнтами та партнерами. Делегування адміністративних завдань і раціональний розподіл обов'язків між співробітниками сприяють ефективнішому використанню ресурсів та дозволяють керівнику зосередитися на стратегічному розвитку.

Впровадження Agile-методології сприяє гнучкості у прийнятті рішень та дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку освітніх послуг. Використання коротких ітераційних циклів, регулярних зустрічей та аналізу ефективності процесів забезпечує постійне вдосконалення роботи відділу.

Мотивація персоналу відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності та залученості співробітників. Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, можливість кар'єрного зростання, корпоративні заходи та гнучкі умови роботи сприяють створенню позитивної атмосфери в команді.

Розвиток корпоративної культури та відкритість керівництва до зворотного зв'язку є важливими чинниками для формування згуртованої та ефективної

команди. Регулярні стратегічні сесії, прозорість у прийнятті рішень та впровадження спільних цінностей сприяють підвищенню лояльності працівників і забезпечують довгостроковий розвиток компанії.

Таким чином, комплексний підхід до оптимізації роботи керівника, впровадження сучасних технологій та управлінських методик, а також розвиток мотивації та корпоративної культури дозволяють підвищити ефективність роботи відділу, адаптуватися до змін ринку та забезпечити високий рівень послуг для клієнтів.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Раціональна організація праці менеджера є ключовим фактором успіху компанії, оскільки підвищує ефективність управлінських процесів, покращує комунікацію, знижує рівень стресу та забезпечує ефективне використання ресурсів. Грамотний розподіл часу, делегування повноважень і автоматизація рутинних завдань дозволяють керівникам зосередитися на стратегічних цілях та підвищити продуктивність команди.

Основні методи організації праці включають регламентування, нормування, делегування завдань, автоматизацію процесів, тайм-менеджмент та командну взаємодію. Їх комплексне застосування допомагає підвищити продуктивність, мінімізувати помилки та швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Особливо важливу роль відіграють цифрові технології, які дозволяють автоматизувати робочі процеси, оптимізувати комунікацію та аналізувати ключові показники ефективності.

Менеджмент в Україні переживає значні трансформації, викликані цифровізацією, глобалізацією та економічними викликами. Традиційні ієрархічні структури поступаються місцем гнучким моделям управління, що підвищує ефективність командної роботи та рівень відповідальності персоналу. Успішні менеджери активно розвивають *soft skills*, такі як критичне мислення, емоційний інтелект і комунікаційні навички, що сприяє кращій взаємодії з підлеглими та партнерами.

У сфері вищої освіти за кордоном робоче навантаження менеджера залежить від сезонності: у пікові періоди спостерігається перевантаження, що ускладнює оперативне прийняття рішень, тоді як у міжсезоння є більше можливостей для стратегічного планування. Автоматизація процесів за допомогою CRM-систем, таск-менеджерів та аналітичних платформ дозволяє покращити контроль виконання завдань, мінімізувати помилки та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Оптимізація управлінських процесів, впровадження Agile-методології та розвиток корпоративної культури сприяють підвищенню ефективності роботи відділу. Гнучке планування, використання коротких ітерацій, регулярні зустрічі для аналізу результатів та швидке коригування процесів забезпечують стабільний розвиток компанії.

Мотивація персоналу також відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності. Поєднання матеріальних (бонуси, премії) та нематеріальних стимулів (кар'єрне зростання, можливість навчання, корпоративна культура) сприяє залученню працівників і створенню згуртованої команди. Відкритість керівництва до зворотного зв'язку, прозорість у прийнятті рішень і стратегічні сесії допомагають формувати позитивну атмосферу та підвищувати лояльність співробітників.

Таким чином, ефективна організація праці менеджерів у сфері вищої освіти за кордоном є ключовим чинником успішної діяльності компанії. Використання сучасних технологій, гнучких методів управління та розвитку корпоративної культури дозволяє зменшити навантаження на керівників, підвищити ефективність роботи команди та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів. К. : Основи. 2001. С. 672
2. Андрійчук В. Г. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: виклики та перспективи. *Економічний дискурс*. 2023. №1. С. 45-58.
3. Биков В. Ю. Автоматизація бізнес-процесів: сучасні тенденції та перспективи. *Менеджмент XXI століття*. 2022. №3(47). С. 102-115.
4. Бондаренко Р. В. Автоматизація, делегування та мотивація у сучасному менеджменті. *Технології управління*. 2015. № 5. С. 66–73.
5. Бондаренко Р. В. Зниження стресу та покращення якості управління завдяки ефективній організації праці. *Журнал сучасного менеджменту*. 2020. №3. С. 25–32.
6. Гончаренко К. В. Гнучкі методології управління в українських компаніях: досвід застосування Agile та Scrum. *Науковий вісник НБУ*. 2023. №4. С. 87-99.
7. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Дія – Офіційний портал цифрових державних послуг. URL: <https://diia.gov.ua>.
9. Дмитренко П. В. Організація праці як фактор конкурентоспроможності компанії. *Стратегічний менеджмент*. 2018. № 6. С. 70–78.
10. Дмитренко П. В. Покращення комунікації в організації через оптимізацію праці менеджера. *Соціально-економічні аспекти управління*. 2013. №7. С. 55–63.
11. Дракер П. Ефективний менеджер. Київ: Основи, 2008. С. 320.
12. Друкер П. Практика менеджмента. М. : Вільямс, 2009. С. 400.

13. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р. №2136-IX.
14. Іванов І. В. Оптимізація робочого часу менеджера: методи та підходи. *Менеджмент і бізнес-адміністрування*. 2020. №2. С. 45–52.
15. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business School Press*, 1996. 336 p.
16. Карпенко О. В. Організація праці менеджера в освітніх установах: навчальний посібник. Харків: Видавництво ХНУ, 2019. С. 256.
17. Коваленко Л. Г. Використання сучасних технологій в управлінській діяльності. *Бізнес та інновації*. 2017. №1. С. 34–40.
18. Коваленко Л. Г. Інтеграція організації праці у загальну систему менеджменту підприємства. *Менеджмент і розвиток*. 2015. №1. С. 59–66.
19. Ковальчук О. М. Soft skills у сучасному менеджменті: значення та розвиток. *Вісник Київського національного економічного університету*. 2023. №2. С. 123-135.
20. Коломієць В. П. Корпоративна культура в освітніх організаціях: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021. С. 298.
21. Кравченко О. С. Інтеграція організації праці у загальну систему управління підприємством. *Вісник корпоративного управління*. 2014. №2. С. 90–97.
22. Кравченко О. С. Раціоналізація робочих процесів у менеджменті. *Вісник управлінських інновацій*. 2019. №5. С. 58–64.
23. Кузьменко Л. С. Гібридні моделі роботи в умовах цифрової трансформації. *Бізнес-аналітика в Україні*. 2022. №5. С. 74-88.
24. МакГрегор Д. Людський фактор у виробничій організації. М.: Дело, 1990. С. 272.
25. Мельник Г. О. Організація праці як ключовий елемент корпоративної культури. *Корпоративне управління та економіка*. 2017. №2. С. 47–54.
26. Мінекономіки України. Офіційний портал. URL: <https://www.me.gov.ua>.

27. Мінцберг Г. Структура в кулаці: Формування ефективної організації. Київ: Вид. дім "КМ-Букс", 2019. С. 456.
28. Офіційний сайт Agile Alliance. URL: <https://www.agilealliance.org>.
29. Петров В. С. Організація праці менеджера: концепції та методи. Львів: Видавництво ЛНУ, 2018. С. 312.
30. Сидоренко А. П. Організація та ефективність праці менеджера. Київ: Видавничий дім "КМ-Букс", 2020. С. 278.
31. Романенко В. І. Соціальні та психологічні аспекти організації праці менеджера. *Праця і психологія*. 2011. №1. С. 39–46.
32. Porter, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 2008. 592 p.
33. Robbins S.P., Coulter M. *Management*. 13th edition. Pearson, 2015. 752 p.
34. Roberts J. *The Modern Manager: Tools and Techniques for Success*. London: Business Press, 2021. 284 p.
35. Schwab, K. *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum, 2017. 192 p.
36. Ткаченко М. Ю. Вплив організації праці на рівень мотивації персоналу. *Журнал управлінської ефективності*. 2016. №4. С. 33–41.
37. Тейлор Ф. У. *Принципи наукового управління*. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 152.
38. UNESCO Report on Global Higher Education Trends 2023. URL: <https://www.unesco.org/highereducation>.
39. Чубар А. А., Кононенко Я. В. Методи підвищення ефективності системи організації праці менеджера. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції: збірник тез доповідей XIV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів* (4 квітня 2025 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. 1 ел. опт. диск (CD-ROM). Систем. вимоги: Процесор Pentium-класса ; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM; Acrobat Reader 10. – 438 с. С. 161-162. URL:

<file:///D:/Downloads/yanadownl/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9D%D0%94%D0%9C%202025.pdf>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

