

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Удосконалення управління розвитком персоналу підприємства
через механізми аутсорсингу»

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕХ-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент бізнес-процесів»



Данило ДУБІНІН

Керівник наукової роботи:

кандидат економічних наук, доцент



Ірина ПЕНСЬКА

Рецензент: Директор ТОВ ФУРНІТУРА

Ліана ВЛАСЕНКО

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«09» червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Дубінін Данило Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління розвитком персоналу підприємства через механізми аутсорсингу»

Керівник роботи Пенська Ірина Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року
№ 2101-5/968

2. Строк подання здобувачем роботи «05 червня» 2025 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити теоретичні основи управління розвитком персоналу; дослідити напрями та особливості розвитку персоналу в організації, вивчити поняття аутсорсингу, його види; визначити переваги та недоліки застосування аутсорсингу; дослідити світові тенденції застосування аутсорсингу. Проаналізувати систему управління персоналом у ТОВ «Блиск». Розробити пропозиції щодо впровадження аутсорсингу в управління персоналом компанії.

4. План роботи

№	Назва етапів роботи
1	Підготовка та погодження структури кваліфікаційної роботи бакалавра, а також вивчення літературних джерел з обраної теми.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні засади управління розвитком персоналу через механізми аутсорсингу
3	Доопрацювання першого розділу з урахуванням зауважень наукового керівника. Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи. Опрацювання аналітичних даних про діяльність компанії.
4	Внесення правок до другого розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника. Аргументація сформульованих висновків.
5	Підготовка вступу та висновків кваліфікаційної роботи, а також оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника та її передача на рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «05» вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти  Данило ДУБІНІН
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи  Ірина ПЕНСЬКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми  Ольга КРИКУН
(підпис) (ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ АУТСОРСИНГУ.....	7
1.1. Сутність та значення управління розвитком персоналу в сучасних умовах.....	7
1.2. Аутсорсинг у сфері управління персоналом: поняття, види, особливості.....	14
1.3. Переваги та ризики використання аутсорсингу у процесі розвитку персоналу.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «БЛИСК».....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Блиск».....	29
2.2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Блиск».....	38
2.3 Пропозиції щодо впровадження аутсорсингу в практику управління персоналом ТОВ «Блиск».....	49
ВИСНОВКИ.....	60
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що в умовах загострення конкуренції успіх будь-якої організації все більше залежить не стільки від її виробничих чи фінансових ресурсів, скільки від людського капіталу.

Історія та сучасність управлінської науки підтверджують: кожен новий етап економічного розвитку вимагає змін у ставленні до ресурсів і методів виробництва. Неможливо створити конкурентоспроможне підприємство, спираючись на застарілі підходи, зношене обладнання чи лише за рахунок постійних фінансових ін'єкцій. У сучасній економіці ключові конкурентні переваги пов'язані з нематеріальними активами та знаннями, які можуть бути реалізовані лише за умови наявності кваліфікованого, лояльного та мотивованого персоналу.

Прискорення темпів розвитку виробничих відносин, поява новітніх технологій та інноваційних методів виробництва товарів і послуг зумовлюють необхідність нового підходу до управління персоналом. На перший план виходять його розвиток, постійне вдосконалення компетенцій, а також врахування не лише поточних, а й майбутніх потреб у нових знаннях.

Сучасні інноваційні підходи до менеджменту та розвитку персоналу, такі як лізинг, аутсорсинг і аутстафінг, надають підприємствам реальні конкурентні переваги.

Актуальність дослідження аутсорсингу як інноваційної технології управління персоналом є беззаперечною, що підтверджується сучасними тенденціями в HR-менеджменті.

Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і практичних аспектів вдосконалення управління персоналом за допомогою аутсорсингу на прикладі ТОВ «Блиск» (клінінгової компанії, що спеціалізується на послугах з прибирання).

Основні завдання дослідження:

- уточнення теоретичних основ управління розвитком персоналу;
- Дослідити напрями та особливості розвитку персоналу в організації, вивчити поняття аутсорсингу.

- Проаналізувати систему управління персоналом у ТОВ «Блиск».
- Розробити пропозиції щодо впровадження аутсорсингу в управління персоналом компанії та оцінити ефективність сучасних HR-технологій.

Предмет дослідження – проблеми та перспективи розвитку персоналу на основі аутсорсингу.

Об'єкт дослідження – діяльність ТОВ «Блиск» у сфері управління персоналом з використанням аутсорсингу.

У якості базових методів дослідження використано теоретичні методи — аналіз економічної та управлінської літератури, вивчення праць зарубіжних і вітчизняних учених з питань аутсорсингу та розвитку персоналу, порівняння концепцій; а також емпіричні методи — аналіз, синтез, порівняння, аналіз документів.

Практична значимість: Результати дослідження можуть бути використані ТОВ «Блиск» для оптимізації управління персоналом; Запропоновані рішення щодо аутсорсингу можуть застосовуватися іншими комерційними компаніями для підвищення ефективності HR-процесів.

Основні положення й результати кваліфікаційної роботи були представлені на IX Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики».

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 58 позицій. Робота ілюстрована аналітичним матеріалом, який представлений у 17 таблицях і 14 графічних рисунках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ АУТСОРСИНГУ

1.1. Сутність та значення управління розвитком персоналу в сучасних умовах

Управління професійним зростанням працівників є стратегічно спрямованим, систематичним процесом, орієнтованим на формування, удосконалення та реалізацію професійно-кваліфікаційного, інтелектуального та соціально-психологічного потенціалу кадрів для забезпечення довгострокової ефективності організаційної діяльності. У контексті сучасної теорії управління людськими ресурсами цей процес розглядається як інтегральний компонент стратегічного HR-менеджменту, що поєднує методи планування, організації, стимулювання та моніторингу професійного розвитку працівників [52].

Управління розвитком персоналу є ключовим напрямом діяльності будь-якої організації, що прагне досягти довгострокового успіху. В умовах стрімких технологічних змін, глобалізації та зростаючої конкуренції ефективне управління людськими ресурсами стає важливішим, ніж будь-коли.

Сучасними науковцями пропонується багато тлумачень поняття «управління розвитком персоналу» (таблиця 1.1.). Кожне з них відображає ставлення до процесу розвитку персоналу. На нашу думку, управління розвитком персоналу це - Створення ефективної системи підготовки кадрів, що забезпечує досягнення цілей підприємства та сприяє неперервному розвитку кожного працівника.

Таблиця 1.1 - Різні підходи до визначення змісту поняття «розвиток персоналу»

Визначення поняття	Автор
Сукупність заходів органів управління та дій посадових осіб, спрямованих на досягнення якісних і кількісних змін у кадровому складі організації, є складовою загального процесу управління персоналом, пов'язаною із розвитком організації і формування професійної кар'єри працівників	Серьогін С.М.
Одна з найважливіших складових загального підвищення ефективного виробництва.	Базалійська Н.П.
Безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі	Збрицька Т.П., Савченко Г.О.
Багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем	Савченко В.А.
Розвиток персоналу є ітеративним (повторюваним) процесом досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації. У такому розумінні розвиток персоналу є фундаментальною складовою загального процесу	Хміль Ф.І.
Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності вносити вклад у діяльність організації. Розвиток персоналу може бути загальним і професійним. Також це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій	Гриньова В.М.

Джерело: складено автором на підставі відповідних праць [11, 29,30,34, 47, 53]

Отже, управління розвитком персоналу – це система заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, професійне зростання та розширення компетенцій

працівників відповідно до стратегічних цілей організації. Воно передбачає впровадження цілої системи (рисунок 1.1).



Рис.1.1 – Система управління розвитком персоналу.

Джерело: складено автором

Розглянемо основні аспекти, зміст, методи реалізації та очікування результати в процесі використання системи розвитку персоналу (таблиця 1.2).

Навчання та підвищення кваліфікації, як один із аспектів розвитку персоналу передбачає розширення знань, навичок і професійних компетенцій працівників. [1]. Сучасні компанії активно впроваджують внутрішні тренінги, зовнішні навчальні програми, онлайн-курси (Coursera, Udemu, корпоративні платформи), стажування та обмін досвідом між співробітниками. Також важливим інструментом є сертифікаційні програми, що підтверджують кваліфікацію працівників.

Результатом такого навчання є підвищення продуктивності, адаптація до нових викликів ринку та зростання ефективності роботи [31].

Таблиця 1.2 – Аспекти управління розвитком персоналу

Аспект	Зміст	Методи реалізації	Очікувані результати
1	2	3	4
Навчання та підвищення кваліфікації	Організація навчальних програм для розширення знань і навичок працівників	- Внутрішні тренінги та семінари - Онлайн-курси (Coursera, Udemu, корпоративні платформи) - Стажування та обмін досвідом - Сертифікаційні програми	Підвищення рівня кваліфікації, покращення продуктивності, адаптація до нових викликів
Кар'єрне планування	Визначення перспектив зростання та індивідуальних траєкторій розвитку для працівників	- Створення індивідуальних планів кар'єри - Наставництво та коучинг - Внутрішні конкурси на підвищення	Мотивація працівників, підвищення лояльності, зниження рівня плинності кадрів
Оцінка компетенцій та ефективності	Аналіз рівня знань, навичок та ефективності роботи співробітників	- Оцінювання за КРІ (ключові показники ефективності) - Тестування знань і навичок - Регулярні атестації - 360-градусний зворотний зв'язок	Виявлення сильних і слабких сторін, персоналізація навчання, підвищення продуктивності
Наставництво та коучинг	Індивідуальна підтримка молодих спеціалістів, передача досвіду та розвиток професійних навичок	- Програми наставництва (менторство) - Індивідуальні коучингові сесії - Взаємне навчання та обмін досвідом між співробітниками	Прискорена адаптація нових працівників, покращення взаємодії в команді, розвиток лідерських якостей

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Мотивація та залученість	Підвищення рівня зацікавленості співробітників у розвитку компанії та власному професійному рості	- Немотиваційні фактори (гнучкий графік, комфортні умови праці) - Система бонусів і премій - Корпоративні заходи - Програми залучення персоналу	Збільшення лояльності співробітників, покращення продуктивності, зменшення стресу та вигоряння
Формування корпоративної культури	Створення єдиної системи цінностей, налагодження ефективної комунікації всередині компанії	- Корпоративні заходи та тимблдіingi - Внутрішня комунікація (інтранет, чати, зустрічі) - Залучення співробітників до ухвалення рішень	Посилення командного духу, покращення взаємодії, формування позитивного іміджу компанії
Впровадження нових технологій	Використання цифрових рішень для навчання та підвищення ефективності роботи персоналу	- Онлайн-академії та електронне навчання (LMS-системи) - VR/AR-технології для навчання - Використання штучного інтелекту для персоналізованого навчання	Прискорене навчання, доступність знань у будь-який момент, підвищення рівня компетентності працівників

Джерело: складено автором

Кар'єрний розвиток співробітників відіграє важливу роль у мотивації та збереженні талантів у компанії. Визначення перспектив зростання передбачає розробку індивідуальних кар'єрних планів, створення системи внутрішнього підвищення, програм наставництва та коучингу [27]. Працівники, які бачать можливості для професійного росту, відчують більшу зацікавленість у роботі, що сприяє зниженню рівня плинності кадрів та формуванню кадрового резерву компанії.

Для розуміння рівня підготовки та ефективності роботи персоналу використовуються різні методи оцінювання, зокрема тестування, атестації, оцінка

за КРІ (ключові показники ефективності) та методика 360-градусного зворотного зв'язку. Такі інструменти допомагають виявити сильні сторони та зони розвитку працівників, що дозволяє компанії будувати персоналізовані програми навчання та вдосконалювати внутрішні процеси управління людськими ресурсами.

Наставництво є ефективним способом передачі досвіду від досвідчених співробітників до новачків. Коучинг, у свою чергу, спрямований на підтримку персоналу у розвитку професійних навичок, підвищенні мотивації та досягненні кар'єрних цілей. Ці підходи допомагають швидше адаптувати нових працівників, розвивати командний дух та покращувати взаємодію між співробітниками.

Мотивація персоналу є ключовим фактором продуктивності та ефективності. Вона включає як матеріальні стимули (зарплата, премії, бонуси), так і нематеріальні фактори (гнучкий графік, комфортні умови праці, корпоративна культура). Важливу роль відіграють програми залучення персоналу, що дають змогу працівникам брати активну участь у житті компанії та відчувати свою цінність. Результатом такої мотивації є підвищення рівня задоволеності роботою, зниження стресу та вигорання [27].

Створення єдиної системи цінностей та налагодження ефективної комунікації сприяють формуванню сильної корпоративної культури. Це досягається через організацію тимбілдінгів, корпоративних заходів, ефективну внутрішню комунікацію (інтранет, чати, зустрічі) та залучення співробітників до процесу ухвалення рішень. Розвинена корпоративна культура сприяє зміцненню командного духу, підвищенню лояльності персоналу та покращенню взаємодії між відділами.

Використання цифрових рішень для навчання персоналу є сучасною тенденцією. До таких інструментів належать онлайн-академії, платформи

електронного навчання (LMS-системи), VR/AR-технології для імітації реальних робочих ситуацій та штучний інтелект для персоналізованого навчання. Завдяки цим технологіям навчальний процес стає більш гнучким, доступним та ефективним, що позитивно впливає на підготовку кадрів та рівень їхньої компетентності [31].

Розвиток персоналу в сучасних соціально-економічних умовах набуває статусу стратегічного чинника забезпечення ефективної діяльності організації. В умовах постійної динаміки зовнішнього середовища, цифровізації та глобалізації, саме людський капітал виступає ключовим ресурсом, що забезпечує стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Управління розвитком персоналу передбачає системне впровадження заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності працівників, формування індивідуальних кар'єрних траєкторій, здійснення об'єктивної оцінки трудової діяльності, а також забезпечення психологічної та професійної підтримки за допомогою наставництва та коучингу. Не менш важливими складовими є формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та інтеграція інноваційних освітніх технологій.

Комплексне управління розвитком персоналу сприяє підвищенню результативності праці, адаптації працівників до нових умов, зниженню кадрової плинності та формуванню стабільного кадрового потенціалу. Таким чином, ефективна система розвитку персоналу є необхідною передумовою для сталого функціонування та стратегічного зростання сучасної організації.

1.2. Аутсорсинг у сфері управління персоналом: поняття, види, особливості

Аутсорсинг у сфері управління персоналом (HR-аутсорсинг) — це стратегічне управлінське рішення, яке передбачає передачу частини або всього комплексу функцій з управління людськими ресурсами зовнішній організації, що спеціалізується на відповідних послугах [55].

У ширшому сенсі, HR-аутсорсинг — це форма делегування непрофільних або другорядних функцій професійним підрядникам, яка дозволяє бізнесу зосередитися на своїй ключовій діяльності та підвищити загальну конкурентоспроможність [19].

HR-аутсорсинг виник як відповідь на зростаючу складність і динаміку сучасного ринку праці, де компаніям стало все важче ефективно управляти персоналом, дотримуючись при цьому усіх вимог трудового законодавства, податкового кодексу, норм охорони праці тощо [57].

Крім того, на початку XXI століття посилювався фокус на ефективність бізнесу, що зумовило потребу зменшення адміністративного навантаження і витрат, оптимізації бізнес-процесів, цифровізації, автоматизації HR-функцій.

На відміну від звичайного використання зовнішніх послуг (наприклад, разове проведення тренінгу), аутсорсинг — це системна та довгострокова форма співпраці, де зовнішній підрядник повністю або частково бере на себе певні функції, відповідає за їхнє виконання та результат.

У сфері HR це може включати: підбір персоналу; адаптацію нових працівників; ведення кадрової документації; розрахунок заробітної плати; аудит HR-процесів; розробку політик управління персоналом; навчання, розвиток і оцінювання працівників.

Таким чином, HR-аутсорсинг виходить за межі простої технічної допомоги - він стає інструментом стратегічного управління персоналом.

Ключові характеристики HR-аутсорсингу:

1. Зовнішнє управління: делегування функцій третій стороні, яка є юридично незалежною від організації.
2. Фокус на результат: відповідальність підрядника не лише за процес, але й за якість послуг.
3. Довгостроковий характер: зазвичай передбачає сталість і інтеграцію в бізнес-процеси компанії-замовника.
4. Договірне регулювання: співпраця закріплюється контрактом, що визначає права, обов'язки, обсяг робіт, строки та відповідальність сторін.
5. Гнучкість і масштабованість: легко адаптується до змін у розмірі, структурі чи потребах компанії.

У сучасних умовах HR-аутсорсинг є важливою складовою організаційної гнучкості, адаптивності та інноваційного розвитку підприємства. Компанії обирають цю модель для: швидшого реагування на зміни ринку; доступу до новітніх HR-технологій (ATS, HRIS, payroll-сервісів); уникнення адміністративного тягаря та кадрових помилок; зосередження внутрішніх ресурсів на стратегічних задачах (наприклад, корпоративна культура, лідерство, інновації).

Отже, аутсорсинг у сфері управління персоналом — це не лише засіб зменшення витрат або автоматизації рутинних процесів, а й потужний стратегічний інструмент, що дозволяє організаціям бути більш гнучкими, ефективними та конкурентоспроможними. Він сприяє підвищенню якості управління людським капіталом — ключовим ресурсом будь-якого сучасного бізнесу [16].

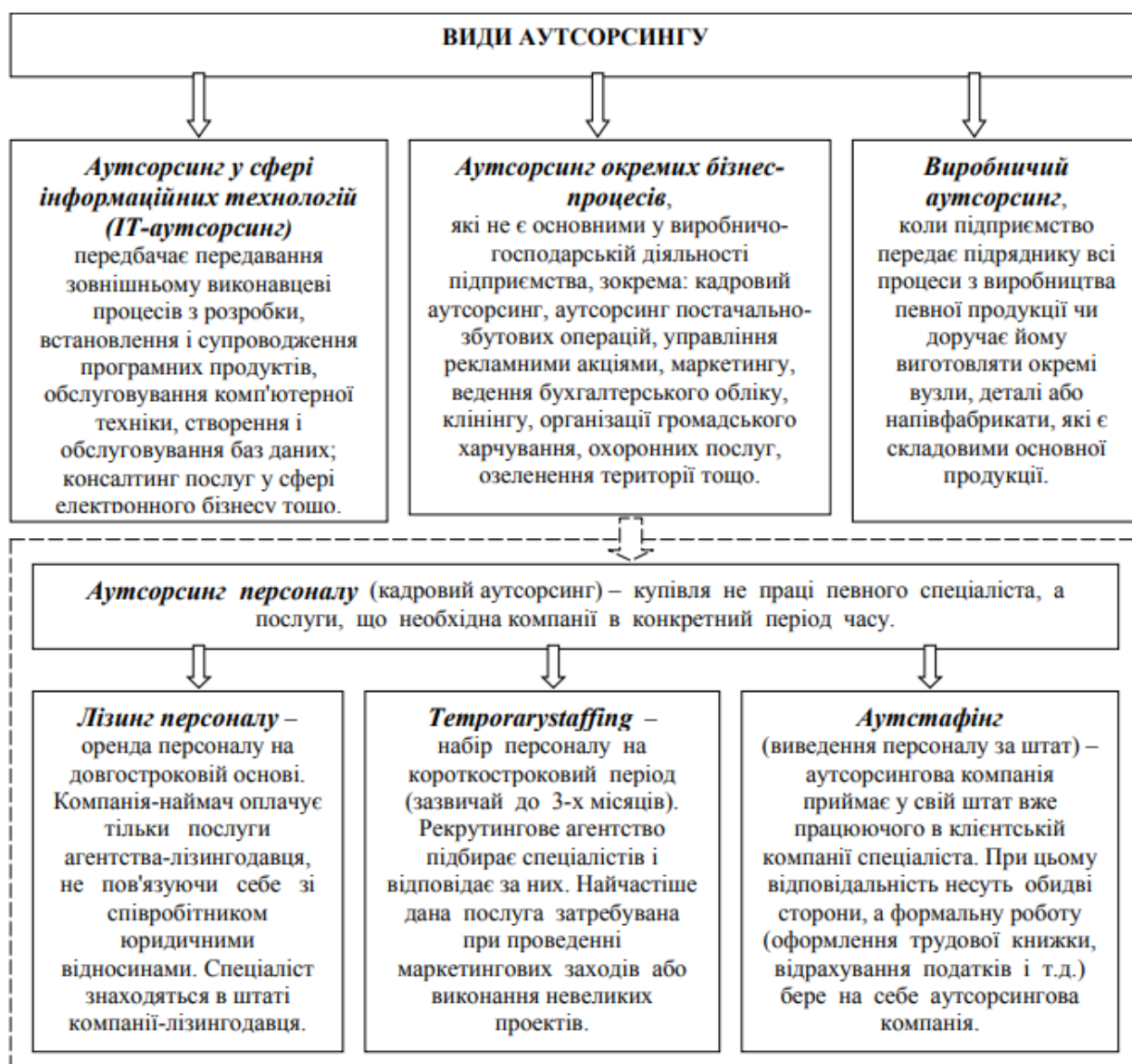


Рисунок 1.2. – Види аутсорсингу [5]

Джерело: складено автором

Аутсорсинг HR-функцій може здійснюватися у різних форматах залежно від потреб компанії. Основні види включають (рисунок 1.3).

Охарактеризуємо основні види аутсорсингу.

Аутстафінг (від англ. *outstaffing*) — це форма організації трудових відносин, за якої працівники офіційно працевлаштовані у сторонньої компанії-постачальника персоналу, але фактично виконують трудові функції на користь замовника. Іншими

словами, це виведення персоналу за штат підприємства з метою використання його праці без прямого трудового оформлення.

Відмінність аутстафінгу від аутсорсингу полягає в тому, що при аутсорсингу передається певна функція або процес, а при аутстафінгу – людський ресурс без передачі відповідальності за результат виконаної роботи.

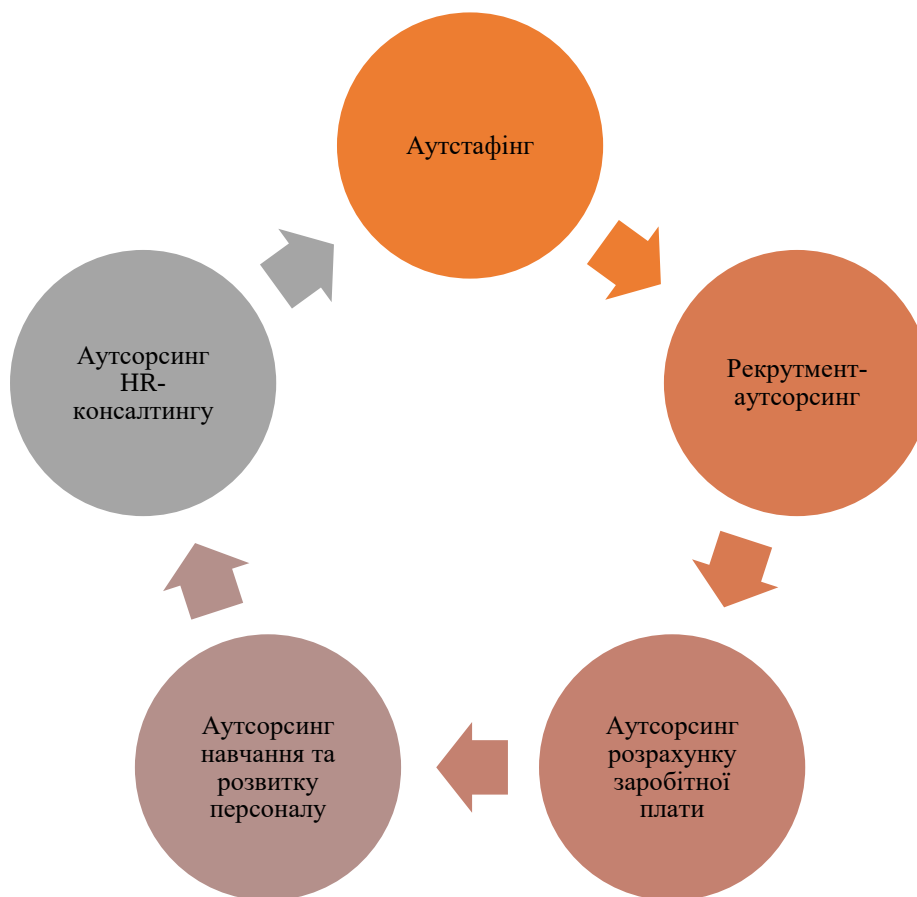


Рисунок 1.3 – Види аутсорсингу.

Джерело: складено автором

Відмінність аутстафінгу від аутсорсингу полягає в тому, що при аутсорсингу передається певна функція або процес, а при аутстафінгу – людський ресурс без передачі відповідальності за результат виконаної роботи [3,5].

В Україні аутстафінг не врегульований окремим законом, але використовується через механізми цивільно-правових договорів або договорів про надання послуг. Особливості його застосування зображено в таблиці 1.3. Згідно з Трудовим кодексом, передача працівника в розпорядження іншої компанії допускається лише за певних умов, зокрема через ліцензовані агентства тимчасового працевлаштування.

Таблиця 1.3 – Особливості застосування аутстафінгу

№ з/п	Особливість	Пояснення
1.	Юридична двосторонність відносин	Працівник оформлений у компанії-аутстафера, але виконує обов'язки в компанії-замовника
2.	Гнучке управління чисельністю персоналу	Дозволяє тимчасово розширити або скоротити штат без складних юридичних процедур
3.	Відсутність прямого трудового договору з компанією-замовником	Роботодавцем залишається аутстафер, що несе відповідальність за виплату зарплат, податків тощо
4.	Використання в проектах або сезонних роботах	Найчастіше застосовується для реалізації короткотермінових або трудомістких проєктів
5.	Зменшення адміністративного навантаження на HR та бухгалтерію	Не потрібно займатись оформленням, звітністю, нарахуванням податків
6.	Збереження офіційно невеликої чисельності персоналу	Дозволяє вигідно виглядати на папері (наприклад, для тендерів, пільг, оптимізації структури управління)
7.	Можливі правові колізії	У багатьох країнах аутстафінг не має чіткого правового статусу або обмежується трудовим законодавством
8.	Формальна інтеграція працівників у корпоративну культуру компанії-замовника	Працівники аутстафінгової компанії можуть не бути залученими до життя компанії, що впливає на мотивацію

Джерело: складено автором

Рекрутмент-аутсорсинг (RPO – Recruitment Process Outsourcing) — це форма кадрового аутсорсингу, за якої компанія передає частково або повністю функції з підбору персоналу зовнішньому провайдеру. Такий підхід дозволяє делегувати складні або рутинні процеси, пов'язані з пошуком, відбором та адаптацією

кандидатів, фахівцям, які мають відповідні технології, досвід та ресурси. Особливості застосування рекрутмент-аутсорсингу представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Особливості застосування рекрутмент-аутсорсингу

№ з/п	Особливість	Пояснення
1.	Повна або часткова передача рекрутингових функцій	Компанія може делегувати окремі етапи (наприклад, сорсинг, інтерв'ювання) або весь цикл підбору персоналу
2.	Використання провайдерів із вузькою спеціалізацією	RPO-компанії зазвичай мають експертизу в певних галузях: ІТ, ритейл, виробництво тощо
3.	Інтеграція з внутрішніми процесами компанії-замовника	Провайдер діє від імені компанії-замовника, дотримуючись її корпоративної культури та HR-стандартів
4.	Широке використання цифрових технологій та HR-аналітики	Залучаються ATS-системи (Applicant Tracking Systems), автоматизовані системи оцінювання кандидатів, HR-метрики
5.	Оплата за результат	Моделі співпраці часто передбачають оплату за закриття вакансії або за найнятого кандидата
6.	Гнучкість масштабування послуг	Можливість оперативно нарощувати або скорочувати обсяги рекрутингу в залежності від бізнес-потреб
7.	Можливість найму у складних або конкурентних галузях	Провайдери мають власні бази кандидатів, нетворк та спеціалізовані платформи
8.	Фокус на ефективності та швидкості закриття вакансій	У середньому час найму через RPO на 20–40% менший, ніж у внутрішніх HR-відділів (згідно з Deloitte, 2022)

Джерело: складено автором

Аутсорсинг розрахунку заробітної плати (Payroll Outsourcing) – це передача нарахування зарплат, податків і соціальних виплат спеціалізованій компанії. Його використання зменшує ризик помилок та забезпечує відповідність законодавству.

Аутсорсинг навчання та розвитку персоналу – це залучення зовнішніх компаній для проведення тренінгів, курсів підвищення кваліфікації. Його застосування дозволяє отримати якісні освітні програми без необхідності створення внутрішнього навчального центру.

Аутсорсинг HR-консалтингу – це надання експертних консультацій щодо кадрової політики, мотивації персоналу, корпоративної культури. Він включає аудит HR-процесів та розробку стратегій їх покращення.

Розглянемо особливості аутсорсингу саме в сфері управління персоналом.

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, високої конкуренції на ринку та швидких змін у сфері трудових відносин особливого значення набувають інноваційні підходи до організації управління персоналом. Одним із таких інструментів виступає аутсорсинг, який розглядається як стратегічний засіб оптимізації кадрових процесів.

Аутсорсинг у сфері управління персоналом (HR-аутсорсинг) — це форма організації кадрової діяльності, за якої підприємство делегує зовнішній спеціалізованій організації виконання окремих функцій або всього комплексу HR-завдань. Такий підхід передбачає не лише зменшення витрат і адміністративного навантаження на компанію, а й можливість підвищення ефективності та професіоналізації управління людськими ресурсами.

Однією з ключових особливостей HR-аутсорсингу є глибока інтеграція зовнішнього постачальника послуг у внутрішнє середовище підприємства. Це вимагає високого рівня довіри, відкритості та постійної комунікації між сторонами, оскільки зовнішній фахівець отримує доступ до чутливої інформації про працівників, заробітну плату, кадрову політику тощо. У зв'язку з цим особливого значення набуває забезпечення конфіденційності та правового захисту персональних даних.

Крім того, особливістю HR-аутсорсингу є обов'язкова відповідність правовим нормам, що регулюють трудові та соціально-трудова відносини. Підрядник, який виконує кадрові функції, зобов'язаний дотримуватися чинного трудового законодавства, включно з правилами щодо оформлення трудових договорів, нарахування заробітної плати, ведення кадрової документації, охорони

праці тощо. Таким чином, аутсорсинг зменшує ризики правопорушень і санкцій, що можуть виникнути внаслідок помилок або недотримання нормативних вимог.

Іншою важливою особливістю є вплив аутсорсингу на корпоративну культуру підприємства. Делегування функцій управління персоналом може спричинити певну дистанційованість у відносинах між працівниками та HR-службою, що, своєю чергою, вимагає зваженого підходу до розподілу функцій між внутрішніми та зовнішніми структурами. Враховуючи цей аспект, доцільним є збереження стратегічних і комунікативно важливих HR-функцій всередині компанії, передаючи на аутсорсинг переважно технічні або рутинні процеси (наприклад, розрахунок заробітної плати, кадрове діловодство, підбір персоналу на масові позиції тощо).

HR-аутсорсинг також характеризується високим рівнем гнучкості та масштабованості. Компанія має змогу адаптувати обсяг та характер кадрових послуг відповідно до змін у своїй структурі, кількості працівників, географії діяльності або бізнес-потреб. Зовнішній підрядник, як правило, має достатньо ресурсів і досвіду для оперативного реагування на ці зміни, що забезпечує стабільність та безперервність кадрових процесів [16].

Водночас слід зауважити, що передача частини управлінських функцій третім особам може супроводжуватися певними ризиками, зокрема втратою часткового контролю над процесами, залежністю від постачальника послуг, можливими труднощами при зміні підрядника тощо. У зв'язку з цим важливо забезпечити якісну контрактну базу, налагодити системи моніторингу та оцінки ефективності аутсорсингової взаємодії.

Таким чином, особливості аутсорсингу у сфері управління персоналом обумовлюють необхідність системного підходу до його впровадження, врахування юридичних, організаційних, етичних та соціально-психологічних аспектів. За умови правильного планування та професійного супроводу HR-аутсорсинг може

стати ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності організації, оптимізації ресурсів та вдосконалення управління людським капіталом.

1.3. Переваги та ризики використання аутсорсингу у процесі розвитку персоналу

У сучасних умовах цифровізації економіки, глобалізації ринку праці та трансформації підходів до управління людськими ресурсами розвиток персоналу набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності організацій. Одним із актуальних інструментів, що дозволяє оптимізувати процеси підвищення кваліфікації працівників, є аутсорсинг функцій розвитку персоналу. Така практика передбачає залучення зовнішніх спеціалізованих організацій для реалізації навчальних, консультаційних, коучингових та інших програм, спрямованих на професійне зростання працівників. В процесі застосування аутсорсингу перед компаніями постає питання, чи доцільним є його застосування та, які ризики можуть виникнути [55].

Основними перевагами використання аутсорсингу є:

- 1) Доступ до висококваліфікованих ресурсів і експертизи. Зовнішні провайдери навчальних послуг, як правило, володіють вузькоспеціалізованими знаннями, мають практичний досвід у впровадженні інноваційних методик навчання, володіють сучасними підходами до розвитку компетентностей (наприклад, методи змішаного навчання, онлайн-освіта, мікронавчання, симуляції тощо). Залучення таких експертів забезпечує високу якість навчальних програм.

Таблиця 1.5 – Переваги та ризики використання аутсорсингу у процесі розвитку персоналу.

Переваги	Ризики
Доступ до висококваліфікованих зовнішніх експертів	Втрата контролю над змістом і якістю навчального процесу
Зменшення витрат на організацію та проведення навчання	Недостатня адаптація навчальних програм до корпоративного контексту
Гнучкість і швидка адаптація програм до змін бізнес-середовища	Можливість витоку конфіденційної інформації під час співпраці з провайдерами
Можливість фокусуватися на стратегічному управлінні людськими ресурсами	Залежність від зовнішнього постачальника освітніх послуг
Доступ до новітніх методик і технологій навчання	Формальний підхід працівників до зовнішнього навчання без залучення керівництва
Підвищення якості та ефективності навчальних програм	Відсутність зворотного зв'язку або слабе оцінювання результатів навчання
Масштабованість навчального процесу відповідно до потреб організації	Неузгодженість цілей зовнішніх провайдерів з корпоративною стратегією розвитку персоналу

Джерело: складено автором

2) Зменшення витрат. Підприємство уникає необхідності утримання власного навчального центру, оплати роботи тренерів, придбання методичних матеріалів і технічних засобів. Вартість навчання за допомогою аутсорсингу, як правило, менша за сумарні витрати на внутрішню організацію процесу розвитку персоналу.

3) Гнучкість і масштабованість. Аутсорсинг дає змогу швидко адаптувати обсяг і зміст навчальних програм відповідно до динамічних потреб бізнесу, змін ринку або внутрішніх трансформацій.

4) Концентрація на стратегічних HR-функціях. Звільнивши внутрішні ресурси від організації навчання, HR-відділ може зосередитися на стратегічному

управлінні персоналом: управлінні талантами, побудові корпоративної культури, оцінці ефективності, плануванні кар'єри.

5) Підвищення якості управлінських рішень. Аутсорсинг навчання дозволяє отримати зовнішню оцінку професійних потреб персоналу, що сприяє об'єктивнішому формуванню програм розвитку. Часто провайдери використовують оцінювання результативності навчання (наприклад, за моделлю Кіркпатріка), що дає змогу вдосконалювати політику навчання.

За даними звіту Statista (2023), понад 58% компаній у світі делегують на аутсорсинг функції, пов'язані з навчанням та розвитком персоналу. При цьому у Європі цей показник коливається в межах 40–50%, тоді як у Північній Америці він сягає 65%.

Згідно з дослідженням Deloitte Global Outsourcing Survey (2022): 59% компаній відзначили зниження витрат як основну мотивацію при впровадженні HR-аутсорсингу; 49% — покращення доступу до сучасних технологій та інновацій у сфері навчання; 45% — підвищення швидкості реагування на зміни ринку через використання зовнішніх ресурсів.

Дослідження компанії PwC Україна (2021) свідчить, що близько 37% українських підприємств залучають зовнішніх провайдерів до реалізації програм підвищення кваліфікації працівників, насамперед у сфері ІТ, банківської справи, логістики та виробництва.

Впровадження аутсорсингу у розвиток персоналу передбачає різноманітні ризики та обмеження. До них відноситься:

- 1) Втрачений контроль над змістом і якістю навчання. Передаючи функцію розвитку персоналу зовнішньому провайдеру, організація може втратити вплив на ключові аспекти навчального процесу, зокрема відповідність контенту корпоративній стратегії, цінностям та специфіці бізнесу.

- 2) Недостатня адаптація програм до корпоративного контексту. Зовнішні навчальні програми можуть бути стандартизованими і не відповідати унікальним

потребам конкретної організації. Це знижує ефективність навчання і його вплив на продуктивність працівників.

3) Ризики конфіденційності. У процесі підготовки та реалізації програм розвитку персоналу зовнішній підрядник отримує доступ до внутрішньої інформації, кадрової аналітики, іноді – до стратегічних планів. Це створює ризики витоку інформації або її несанкціонованого використання.

4) Можливість залежності від зовнішнього провайдера. Постійне використання зовнішніх навчальних ресурсів може сформувати організаційну залежність, зменшити внутрішню експертизу та інноваційність HR-функції. За відсутності альтернатив або власної команди розвитку знань організація втрачає гнучкість у довгостроковій перспективі. Формальність і низький рівень залучення персоналу. У випадках, коли навчальні програми не інтегруються у кар'єрну траєкторію працівника або не супроводжуються підтримкою керівництва, працівники можуть ставитися до такого навчання формально, що знижує його ефективність.

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації бізнесу аутсорсинг стає стратегічним інструментом оптимізації управління персоналом. Особливу увагу приділяють залученню зовнішніх ресурсів для підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє компаніям зосередитись на ключових компетенціях.

Світові тенденції в аутсорсингу персоналу передбачають [46]:

1) Співпрацю з корпоративними навчальними центрами. Великі міжнародні корпорації впроваджують гібридні моделі навчання, де частину програм розробляють внутрішні фахівці, а спеціалізовані модулі передають стороннім організаціям. Наприклад, компанія Siemens активно використовує послуги провідних бізнес-шкіл для підготовки керівного складу.

2) Впровадження інноваційних освітніх платформ. Такі технологічні гіганти, як Microsoft та Amazon, інтегрують аутсорсингові рішення для дистанційного навчання, використовуючи власні хмарні сервіси

(Azure Learning, AWS Training). Це забезпечує масштабованість та персоналізацію навчальних програм.

3) Комплексний аутсорсинг HR-послуг. У країнах з розвиненим ринком праці (США, Німеччина) поширена практика передачі цілого спектру HR-функцій, включаючи оцінку персоналу та планування кар'єрного розвитку. Наприклад, Bosch делегує адміністрування програм розвитку провідним консалтинговим компаніям.

Український контекст впровадження аутсорсингу передбачає:

1) Адаптація міжнародних практик. Лідери українського ринку (EPAM, Grammarly) поєднують власні тренінгові центри з аутсорсингом вузькоспеціалізованих курсів. Це дозволяє запроваджувати світові стандарти підготовки фахівців у сфері IT та цифрового маркетингу.

2) Локальні особливості використання аутсорсингу. Через обмежені ресурси середні та малі підприємства України часто обирають модульний підхід, залучаючи зовнішніх експертів для окремих тренінгів. Наприклад, мережа АТБ використовує аутсорсингові послуги для швидкої адаптації персоналу в регіонах.

3) Використання сучасних технологій. Українські компанії активно впроваджують хмарні системи управління навчанням (LearnUpon, iSpring Learn), що дозволяє інтегрувати аутсорсингові курси у власні HR-процеси.

Досвід світових та українських компаній підтверджує ефективність аутсорсингу як інструменту розвитку персоналу. Ключові переваги: доступ до експертних знань без значних капіталовкладень; гнучкість у адаптації навчальних програм до змін ринку; можливість концентрації на стратегічних цілях бізнесу [48].

Однак для успішної реалізації цього підходу необхідно дотримуватися ряду умов, які допоможуть мінімізувати ризики та забезпечити якісний результат.

1) Проведення аналізу потреб перед замовленням послуг. Це вимагає визначення цілей, аналіз аудиторії, оцінку внутрішніх ресурсів. Визначення цілей передбачає чітке розуміння, які саме навички або компетенції потрібно розвивати

(наприклад, технічні навички, soft skills, лідерські якості). Аналіз аудиторії вимагає врахування рівня підготовки співробітників, їхніх очікувань та мотивації. Під час оцінки внутрішніх ресурсів слід визначити, які завдання можна вирішити внутрішньо, а для яких потрібні зовнішні експерти.

2) Участь внутрішніх HR-фахівців у розробці програм. Спільне проектування передбачає, що HR-відділ компанії має працювати разом із аутсорсинговою компанією, щоб програма відповідала корпоративним стандартам і цінностям. Адаптація контенту - допомога у адаптації матеріалів під специфіку бізнесу, галузі та корпоративної культури. Контроль якості- це постійний моніторинг процесу навчання для оперативного внесення корективів.

3) Чітке юридичне оформлення умов співпраці (договір, NDA, KP) передбачає: а) договір на надання послуг, який включає обсяг робіт, строки, вартість, умови оплати та відповідальність сторін; б) Угода про конфіденційність (NDA) - це захист корпоративних даних, авторських прав та інтелектуальної власності; в) показники ефективності (KPI), а саме: вимірювання критеріїв успішності (наприклад, % співробітників, які успішно завершили курс, зростання продуктивності).

4) Оцінка ефективності програм розвитку через: а) тестування знань: проведення тестів до і після навчання для виміру прогресу; б) опитування учасників: збір зворотного зв'язку щодо якості матеріалів, роботи тренерів та корисності програми; в) аналіз бізнес-результатів: оцінка впливу навчання на показники компанії (продуктивність, продажі, якість роботи).

5) Збереження стратегічних функцій навчання в межах компанії: а) внутрішні тренінги з корпоративних тем: навчання, пов'язане зі специфікою бізнесу, має залишатися під контролем внутрішніх HR або менеджерів. б) розвиток внутрішніх тренерів: інвестування в власних експертів для підвищення незалежності компанії; в) Контроль за ключовими компетенціями: важливі

навички, що становлять конкурентну перевагу, не варто повністю передавати на аутсорсинг.

Аутсорсинг у сфері управління персоналом є ефективним інструментом оптимізації бізнес-процесів, особливо для компаній, які прагнуть знизити витрати та підвищити ефективність кадрового менеджменту. Вибір форми та обсягу HR-аутсорсингу залежить від специфіки бізнесу, кадрових потреб і стратегічних цілей компанії.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «БЛИСК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Блиск»

ТОВ «Блиск» — юридична особа, зареєстрована в Єдиному державному реєстрі підприємств 25.11.2012 року. Юридична адреса компанії: 62416, Харківська область, селище Пісочин, вулиця Ярослава Мудрого, будинок 3.

ТОВ «Блиск» володіє майном та коштами на правах власності і несе відповідальність за зобов'язання в межах цього майна. Основна мета діяльності компанії — отримання прибутку.

ТОВ «Блиск» — одна з найсучасніших клінінгових компаній Харківського регіону, яка спеціалізується на професійному прибиранні приміщень різного типу:

- офісів;
- складських і торгових комплексів;
- фасадів будівель;
- прилеглих територій.

Послуги надаються як разово, так і на постійній основі, з можливістю вибору конкретних видів робіт із запропонованого переліку.

Компанія працює з 2012 року і за цей час значно розширила спектр послуг та клієнтську базу. Висока якість обслуговування забезпечується сучасним обладнанням і гнучким підходом до потреб замовників.

Основна діяльність КВЕД 81.21:

- загальне прибирання будинків (клінінг).

Додаткові послуги:

- чистка виробничих та житлових приміщень, обладнання, транспорту;
- надання послуг з найму та підбору персоналу;
- дезінфекційні, дезінсекційні та дератизаційні роботи;
- видалення стічних вод та пов'язані послуги;
- ведення домашнього господарства;
- інші сервісні послуги.

Діяльність ТОВ «Блиск» регулюється Статутом та законодавством України.

Права та обов'язки працівників визначаються:

- Трудовим кодексом України;
- Правилами внутрішнього розпорядку;
- локальними нормативними актами.

Керівництво компанією здійснює директор, який:

- визначає оргструктуру;
- формує штатний розклад.

Організаційна структура ТОВ «Блиск» побудована за лінійно-функціональним принципом, що оптимально для сфери послуг (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1. – Організаційна структура ТОВ «Блиск»

Джерело: складено автором

У клінінговій компанії ТОВ «Блиск» система управління побудована за лінійно-функціональним принципом, де обов'язки чітко розподілені між спеціалізованими підрозділами.

Економіст аналізує ринок клінінгових послуг (конкуренція, попит, тенденції); розробляє та корегує цінову політику при укладанні договорів; звітує перед головним бухгалтером та керівником компанії.

HR- відділ здійснює пошук, відбір та наймання персоналу; контролює кваліфікацію співробітників (навчання, атестація); здійснює кадрове діловодство (оформлення трудових договорів, особових справ).

Оперативне керівництво здійснюють лінійні керівники, які координують роботу підлеглих відповідно до закріплених функцій. Така модель забезпечує:

- чітку відповідальність за результати;
- оперативне прийняття рішень у межах компетенції;
- ефективний контроль якості послуг.

Таблиця 2.1. – Показники діяльності ТОВ «Блиск» за 2022-2024 р.р.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
				2023 р. проти 2022 р.	2024 р. проти 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Виручка від продажів, тис.грн.	28932	29002	29188	70	186	100,2	101
Собівартість, тис.грн.	26985	27229	26516	244	-713	100,8	97,4
Прибуток від продажів, тис. грн.	2953	1936	2636	-1017	700	65,5	136,2
Інші доходи, тис.грн.	54	17	348	-37	331	31,4	2047
Інші витрати, тис.грн.	759	425	579	-334	154	56,0	136,2
Податок на прибуток, тис.грн.	394	531	529	137	-2	134,7	99,6

Продовження таблиці 2.1

Чистий прибуток (збитки), тис.грн.	2007	293	2069	-1714	1776	14,6	706,1
Основні засоби, тис.грн.	2779	3005	3012	3026	7	108,1	100,4
Оборотні активи, тис.грн.	4077	4025	4818	-52	793	98,7	119,7
Чисельність персоналу, осіб	35	38	50	3	12	108,6	131,6
Фонд оплати праці, тис. грн.	10241,6	11417,8	14230	1176,2	2812,2	111,5	124,6

Джерело: складено автором

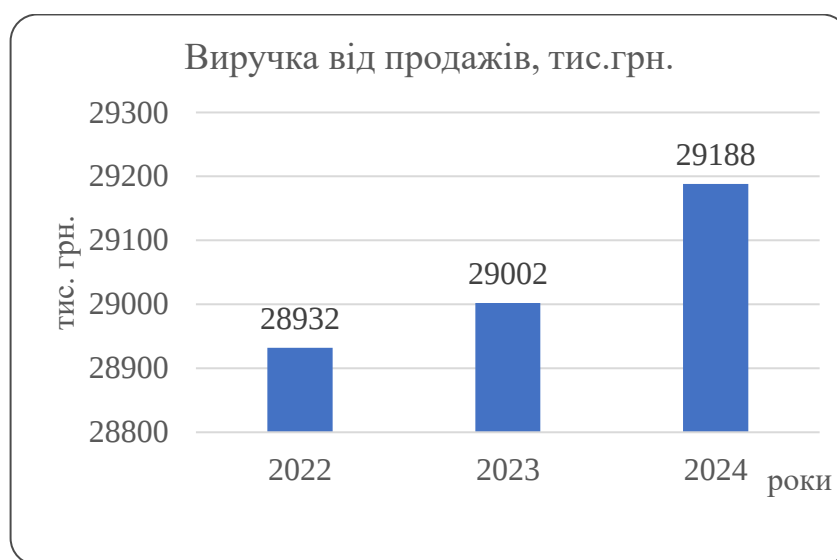


Рисунок 2. 2 – Динаміка виручки від продажів ТОВ «Блиск» за 2022-2024 роки.

Аналіз даних таблиці 2.1 та рисунку 2.2. свідчить про те, що виручка від реалізації клінінгових послуг зростає щороку. На початку діяльності вона становила 28932 тис. грн., а в період 2022–2024 рр. збільшилась на 70 тис. грн. та 186 тис. грн. відповідно, що у відсотковому співвідношенні склало 0,4% та 1% до рівнів попереднього року.

Щодо собівартості клінінгових послуг, у 2023 р. вона зросла на 244 тис. грн. (або 1,4%), тобто перевищувала темпи зростання продажів. Однак у 2024 р. завдяки укладенню довгострокових контрактів на поставку миючих засобів та матеріалів для прибирання собівартість знизилась на 713 тис. грн. (4,15%), що стало додатковим позитивним фактором ефективного управління.

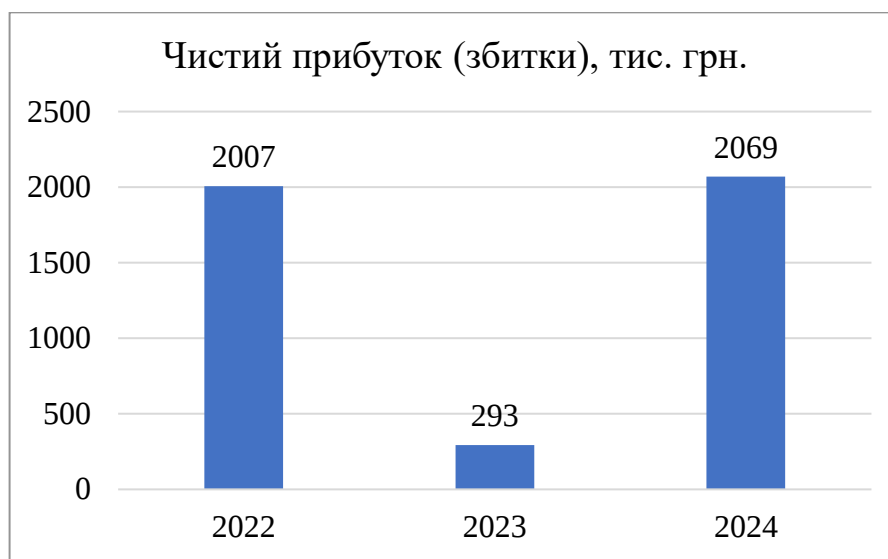


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Блиск» за 2022-2024 р.р.

Джерело: складено автором

Прибуток є ключовим показником господарської діяльності. У ТОВ «Блиск» прибуток від продажів у 2022 р. склав 2953 тис. грн., але в 2023 р. він знизився до 1936 тис. грн. (на 52,4%). У 2024 р. ситуація покращилась — прибуток зріс на 700 тис. грн. (75,8% порівняно з 2023 р.). Це свідчить про зменшення витрат на виробництво та збут, а також підвищення рентабельності продажів. Чистий прибуток має схожу динаміку рисунок 2.3: різке падіння на 1714 тис. грн. у 2023 р. та зростання на 1776 тис. грн. у 2024 р. Таке збільшення вказує на підвищення ділової активності, стабілізацію фінансових потоків та ефективне управління компанією.

Чисельність персоналу також зростала пропорційно обсягам замовлень, що призвело до збільшення витрат на оплату праці та середньомісячної заробітної плати. У 2023 р. витрати на зарплату зросли на 1176,2 тис. грн. (14,2%), а в 2024

р. — на 2812,2 тис. грн. (40,5%). Однак такі темпи (40,5% при зростанні продажів лише на 1%) разом із збільшенням чисельності персоналу на 34,3% потребують додаткового аналізу ефективності використання трудових ресурсів.

Для повноти аналізу важливо оцінити обсяги послуг за основними видами робіт у 2022–2024 рр. (див. таблицю 2.2). Дані свідчать про низький та нестабільний попит на послуги промислових альпіністів (миття вікон та очищення дахів).

Таблиця 2.2 - Динаміка клінінгових послуг ТОВ «Блиск» за видами за 2022-2024 рр.

Вид клінінгових послуг	Роки			Динаміка 2023 р. до 2022 р., в %	Динаміка 2024р. до 2023 р. в %
	2022	2023	2024		
Комплексне прибирання приміщень	7014,0	6910,80	7101,5	-1,47	2,76
Прибирання конференц-залів та переговорних кімнат	2180,90	2209,1	2232,4	1,3	0,98
Комплексне прибирання туалетних та душових кабін	5741,70	6014,1	5910,5	4,74	-1,72
Чистка та дезінфекція в особливих випадках	946,60	945,9	970,8	-6,9	2,6
Комплексне прибирання виробничих приміщень	2314,60	2110,7	2340,8	-8,8	10,9
Мийка вікон у приміщеннях (всередині)	1758,30	1856,7	1780,5	55,5	-27,8
Мийка вікон на висоті (ззовні)	598,30	930,54	671,5	-19,71	-49,51
Висотні роботи зі спецобладнанням	176,70	108,5	109,5	-38,6	0,92
Комплексне прибирання після будівельних робіт	4015,10	3905,16	3980,4	-2,7	1,9
Вивезення сміття	4115,17	4010,5	4090,1	-2,6	1,98
Разом	28932	29002	29188	+0,4	+0,1



Рисунок 2.4 – Структура клінінгових послуг ТОВ «Блиск» за 2022 рік



Рисунок 2.5 – Структура клінінгових послуг ТОВ «Блиск» за 2023 рік



Рисунок 2.6 – Структура клінінгових послуг ТОВ «Блиск» за 2024 рік

З огляду на таблицю 2.2 та рисунків 2.4, 2.5 та 2.6 видно, що загальний обсяг послуг зростає дуже повільно: у 2023 році – на 0,4% до 2022 року, у 2024 – ще на 0,1%.

Це свідчить про стабільність ринку клінінгових послуг, але водночас – низькі темпи розвитку, що може бути пов'язано з насиченням ринку або зовнішніми економічними факторами.

Послуги з позитивною динамікою у 2024 році:

1) комплексне прибирання виробничих приміщень: після падіння на 8,8% у 2023 році, у 2024 – зростання на 10,9% – найбільший позитив серед усіх послуг. Можливо, відновлення діяльності підприємств;

2) комплексне прибирання приміщень: стабільне зростання на 2,76% після незначного падіння у 2023;

3) комплексне прибирання після будівельних робіт: помірне зростання на 1,9% після зниження на 2,7%;

4) вивезення сміття: зростання на 1,98% – стабільно затребувана послуга;

5) чистка та дезінфекція в особливих випадках: невелике зростання на 2,6% після спаду у 2023р.;

6) висотні роботи зі спецобладнанням: незначне зростання на 0,92% після значного падіння на 38,6%.

Послуги з негативною динамікою у 2024 році:

1) мийка вікон (всередині): після сильного стрибка в 2023 (на 55,5%) — падіння на 27,8% у 2024.

2) Мийка вікон на висоті (ззовні): послідовне зниження два роки поспіль, -19,71% у 2023, ще -49,51% у 2024. Це може вказувати на зниження попиту через витрати чи сезонність.

3) Комплексне прибирання туалетних та душових кабін: легке падіння на -1,72% після зростання.

Стабільні/слабо змінні послуги прибирання конференц-залів та переговорних кімнат: помірне зростання (1,3% у 2023, 0,98% у 2024) — стабільна послуга.

Ринок демонструє загальну стабільність, але помірні темпи зростання. Найбільш динамічними та перспективними залишаються: комплексне прибирання виробничих приміщень, прибирання після будівництва, вивезення сміття.

Послуги з миття вікон демонструють волатильність і потребують глибшого аналізу (наприклад, сезонні коливання, конкуренція або скорочення попиту).

Компанії варто звернути увагу на тренди попиту й адаптувати портфель послуг, щоб уникати витрат на нерентабельні напрямки.

2.2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Блиск»

Використання сучасних технологій управління персоналом істотно впливає на результати діяльності підприємства, якість клінінгових послуг та ефективність функціонування бізнесу.

У ТОВ «Блиск» застосовується типова технологічна схема управління персоналом рисунок 2.7

В організаційній структурі компанії функціонує спеціалізований відділ управління персоналом, до складу якого входять два менеджери з персоналу.



Рисунок 2.7 – Схема управління персоналом ТОВ «Блиск»

Джерело: складено автором

Кількісний та якісний склад персоналу ТОВ «Блиск» визначається у таких документах, як штатний розпис та розрахунок чисельного складу.

Аналіз кадрового складу за категоріями посад наведено в таблиці 2.3. Кількість працівників за всіма категоріями щороку зростає. Найбільшу частку в

структурі персоналу у 2024 році становлять основні робітники — 44% від загальної чисельності персоналу.

Таблиця 2.3 – Структура кадрового складу ТОВ «Блиск» 2022-2024 р.р.

Група працівників	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення +/-		Темп росту, %	
				2023 Від 2022	2024 Від 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Керівники	6	6	9	-	1	-	50
Спеціалісти	4	4	6	0	3	-	50
Основні робітники	18	20	22	2	2	11,1	10,0
Допоміжний персонал	6	6	13	0	7	-	116,6
Разом	35	38	50	3	12	8,5	31,6

Джерело: складено автором

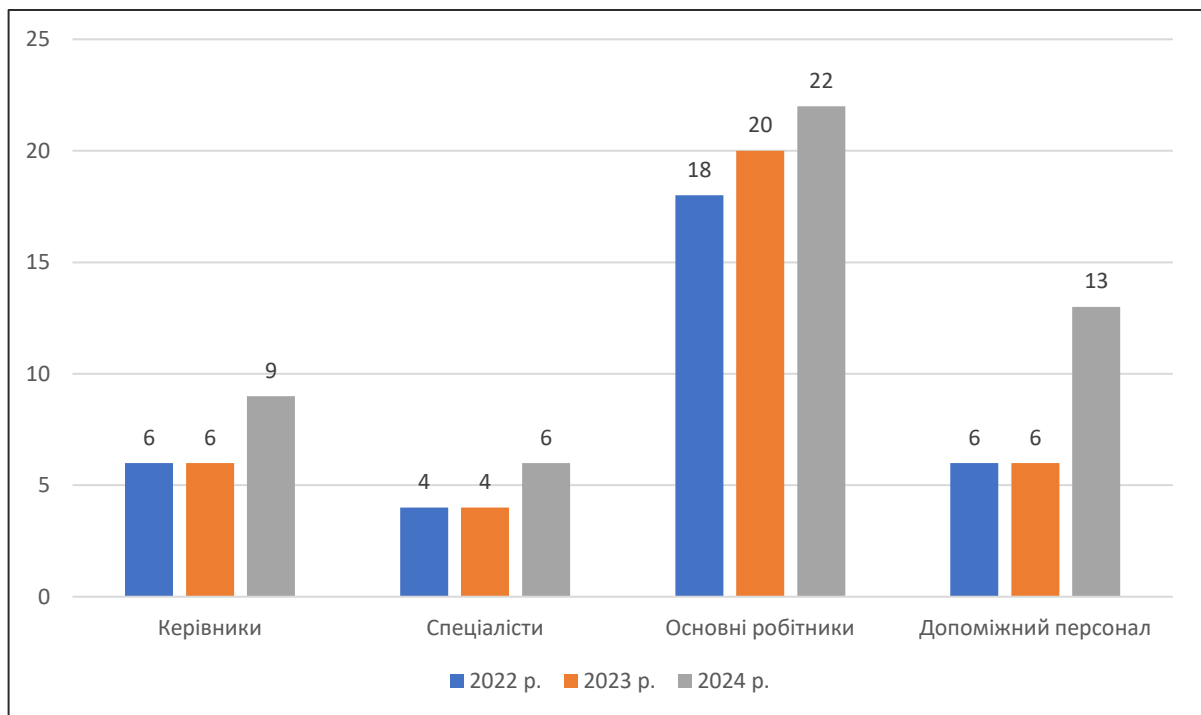


Рисунок 2.8 – Структура персоналу ТОВ «Блиск» 2022 – 2024 р.р.

У таблиці 2.3 та на рисунку 2.8 представлено динаміку чисельності працівників ТОВ «Блиск» за окремими категоріями за період з 2022 по 2024 роки, а також розраховано абсолютні відхилення та темпи зростання у відсотках.

Упродовж трирічного періоду загальна чисельність персоналу підприємства зросла з 35 осіб у 2022 році до 50 осіб у 2024 році, що свідчить про поступове розширення діяльності компанії. Середній темп зростання загальної чисельності персоналу становив 8,5% у 2023 році (відносно 2022 р.) та 31,6% у 2024 році (відносно 2023 р.).

Кількість керівників залишалася стабільною протягом 2022–2023 років (по 6 осіб), однак у 2024 році зросла до 9 осіб. Це свідчить про посилення управлінської вертикалі та, ймовірно, про розширення функціональних напрямів управління. Темп зростання у 2024 році склав 50%.

Протягом 2022–2023 років чисельність спеціалістів також залишалася незмінною — 4 особи. У 2024 році кількість спеціалістів зросла до 6 осіб, що також свідчить про зміцнення професійного кадрового потенціалу. Темп зростання у 2024 році — 50%.

Основні робітники - це найбільша категорія персоналу. Їхня чисельність зросла з 18 осіб у 2022 році до 20 у 2023 році (+11,1%), а в 2024 році — до 22 осіб (+10,0%). Це свідчить про стабільне розширення виробничого потенціалу підприємства.

Чисельність допоміжного персоналу залишалася на рівні 6 осіб у 2022–2023 роках, однак у 2024 році відбулося значне зростання до 13 осіб. Абсолютне відхилення становить +7 осіб, що відповідає темпу зростання 116,6%. Така динаміка може свідчити про посилення підтримки основних виробничих процесів або впровадження нових допоміжних функцій.

Таким чином, спостерігається позитивна динаміка зростання персоналу в усіх категоріях, що свідчить про розвиток підприємства, розширення обсягів діяльності та зміцнення організаційної структури.

Характеристика персоналу за рівнем освіти надана в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розподіл персоналу ТОВ «Блиск» за рівнем освіти за 2022 – 2024 р.р.

Освіта	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення +/-		Темп росту, %	
				2023 проти 2022	2024 проти 2023	2022 до 2023	2024 до 2023
Вища освіта	26	29	35	3	9	11,5	20,7
Середня професійна освіта	9	9	14	0	5	-	55,5

У таблиці 2.4 та рисунку 2.9 представлено зміну чисельності працівників ТОВ «Блиск» за рівнем освіти протягом 2022–2024 років. Здійснено аналіз абсолютних відхилень та розраховано темпи приросту у відсотках.

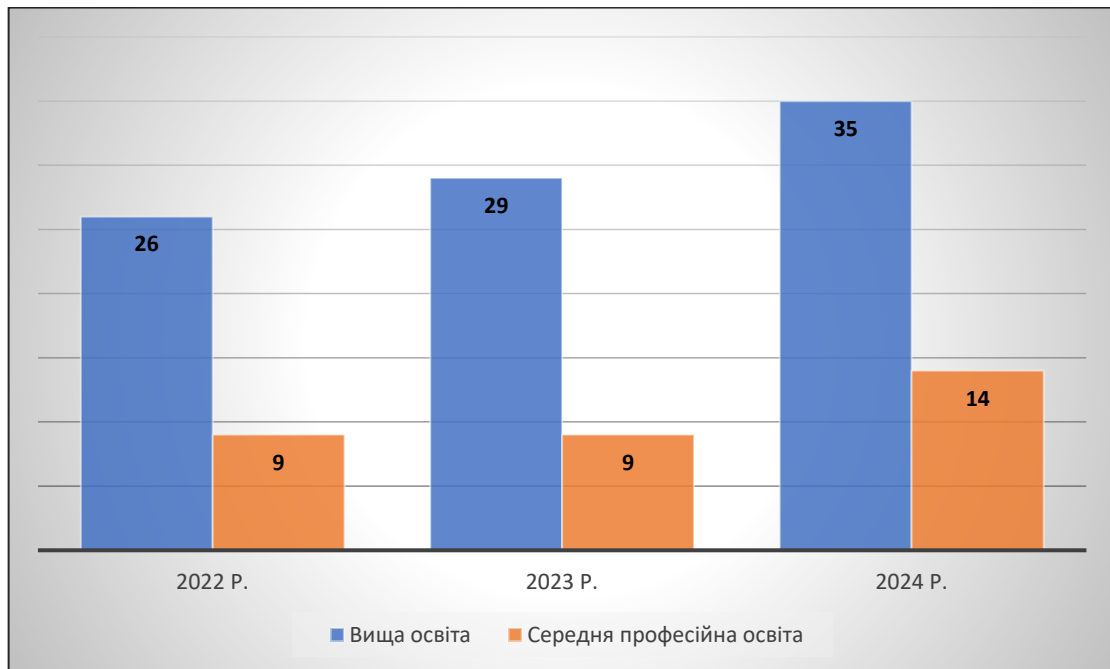


Рисунок 2.9 – Структура персоналу ТОВ «Блиск» за рівнем освіти 2022 – 2024 р.р.

Кількість працівників з вищою освітою зростає щороку: з 26 осіб у 2022 році до 29 у 2023 році (+3 особи, або +11,5%) та до 35 осіб у 2024 році (+6 осіб, або

+20,7%). Така динаміка свідчить про цілеспрямовану політику підприємства щодо підвищення рівня кваліфікації персоналу та залучення працівників з високим освітнім рівнем. Зростання цієї категорії персоналу може позитивно впливати на якість управління, обслуговування клієнтів та впровадження інноваційних рішень.

Кількість працівників із середньою професійною освітою залишалася стабільною у 2022–2023 роках (по 9 осіб), проте у 2024 році зросла до 14 осіб (+5 осіб, або +55,5%). Такий стрибок свідчить про зростання попиту на кваліфікованих робітників середньої ланки, що, ймовірно, пов'язано з розширенням обсягів виробництва та збільшенням обсягу технічних або операційних функцій.

У цілому, аналіз структури персоналу за рівнем освіти демонструє позитивні тенденції щодо зростання освітнього рівня працівників, що може сприяти підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 – Віковий склад працівників ТОВ «Блиск» за 2022 – 2024 р.р.

Вік	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення +/-		Темп росту, %	
				2023 проти 2022	2024 проти 2023	2022 до 2023	2024 до 2023
Від 21-30 років	5	5	6	-	1	-	20
Від 31-40 років	16	19	25	3	6	18,7	31,5
Від 41-50 років	4	4	7	-	3	-	75
Понад 50 років	10	10	12	-	2	-	20
Разом	35	38	50	3	12	8,5	31,5

Джерело: складено автором

У таблиці 2.5 та рисунку 2.10 представлено динаміку вікового складу працівників ТОВ «Блиск» за період 2022–2024 років. Проведено аналіз змін у кількості працівників кожної вікової групи, визначено абсолютні відхилення та темпи зростання у відсотковому співвідношенні.

Загальна чисельність персоналу за три роки зросла з 35 осіб у 2022 році до 50 осіб у 2024 році. Збільшення на 12 осіб свідчить про поступове розширення штату, що, ймовірно, пов'язано з розвитком підприємства та зростанням обсягів його діяльності

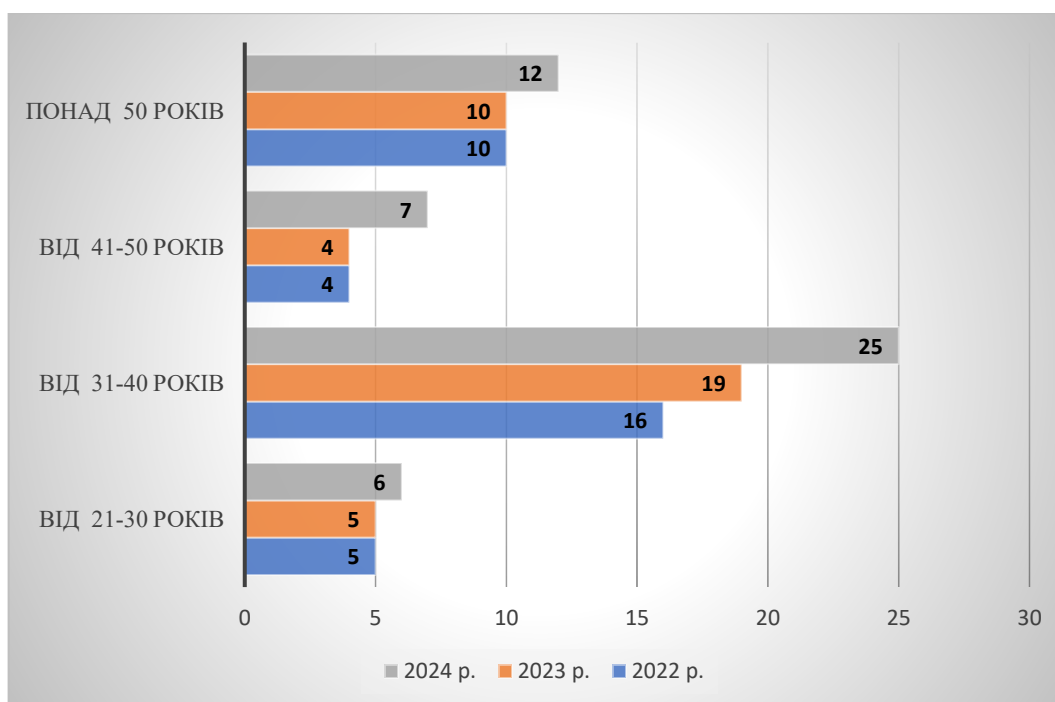


Рисунок 2.10 – Вікова структура персоналу ТОВ «Блиск»

Вікова група 31–40 років - найбільш численна категорія працівників у структурі персоналу. Її чисельність зросла з 16 осіб у 2022 році до 19 у 2023 році, а в 2024 році – до 25 осіб. Абсолютне зростання за два роки становить 9 осіб, а темп зростання у 2024 році склав 31,5%. Така тенденція свідчить про активне залучення до роботи фахівців середнього віку, які, як правило, мають достатній рівень кваліфікації та досвіду.

Вікова група 41–50 років: протягом 2022–2023 років чисельність цієї категорії залишалася стабільною (4 особи), проте у 2024 році вона зросла до 7 осіб. Темп зростання — 75%, що є найвищим серед усіх вікових груп. Це може свідчити про попит на досвідчених працівників або про збереження кадрового потенціалу.

Вікова група понад 50 років: упродовж перших двох років чисельність працівників цієї категорії залишалась незмінною (10 осіб), у 2024 році вона зросла до 12 осіб (+2 особи; +20%). Це свідчить про тенденцію до збереження або залучення працівників старшого віку, що, можливо, обумовлено їхньою лояльністю, стабільністю та професійним досвідом.

Аналіз структури персоналу за віковими групами демонструє збалансовану кадрову політику підприємства, орієнтовану на поєднання досвіду старших працівників та енергії молодших кадрів. Найбільшу частку становлять працівники у віці 31–40 років, що є оптимальним для досягнення високої продуктивності та стабільності трудових ресурсів.

Таблиця 2.6 – Гендерна складова персоналу ТОВ «Блиск» 2022 – 2024 р.р.

Стать	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення +/-		Темп росту, %	
				2023 проти 2022	2024 проти 2023	2022 до 2023	2024 до 2023
Чоловіки, осіб	15	15	18	-	3	-	20
Жінки, осіб	20	23	32	3	9	15	39,1
Разом	35	38	50	3	12	8,6	31,5

Джерело: складено автором

У таблиці 2.6 представлено динаміку чисельності персоналу ТОВ «Блиск» за гендерною ознакою за період 2022–2024 років. Здійснено розрахунок абсолютних відхилень та темпів зростання в розрізі чоловічої та жіночої статі.

У 2022 та 2023 роках чисельність чоловіків залишалась сталою — по 15 осіб. У 2024 році відбулося зростання до 18 осіб, що становить приріст на 3 особи або 20%. Така помірна динаміка свідчить про стабільність у представленості чоловіків у кадровій структурі підприємства.

Упродовж трьох років спостерігається стійке зростання кількості жінок у колективі: з 20 осіб у 2022 році до 23 осіб у 2023 році (+3 особи, або +15%) та до 32 осіб у 2024 році (+9 осіб, або +39,1%). Ця категорія демонструє значно вищі темпи приросту порівняно з чоловіками, що свідчить про фемінізацію трудового колективу.

Аналіз гендерної структури персоналу ТОВ «Блиск» свідчить про домінування жінок у складі працівників протягом усього періоду спостереження, що особливо характерно для галузей, пов'язаних із клінінговими послугами. Спостерігається тенденція до подальшого зростання чисельності жінок, що може

бути обумовлено як специфікою виконуваних робіт, так і кадровою політикою підприємства, орієнтованою на залучення жіночої праці. У той же час, кількість чоловіків зростає повільнішими темпами, що свідчить про певну стабільність у їх представленості. Загалом, гендерний склад підприємства відображає поступову динаміку росту персоналу з перевагою у бік жіночої частини колективу.

Розглянемо рух персоналу ТОВ «Блиск».

Таблиця 2.7 – Рух персоналу ТОВ «Блиск» за 2022 – 2024 р.р.

Показник	Одиниця виміру	Рік		
		2022	2023	2024
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	35	38	50
Прибуло (прийнято)	осіб	5	6	20
Коефіцієнт прибуття персоналу	%	14,3	17,1	40
Вибуло (вивільнення)	осіб	10	3	8
Коефіцієнт вибуття персоналу	%	28,5	7,9	1,6
Вибуло з причини скорочення штату	осіб	-	-	-
Вибуло з причини плинності кадрів	%	28,5	7,9	1,6
Коефіцієнт плинності кадрів	осіб	28,5	7,9	1,6

Джерело: складено автором

У таблиці 2.7 представлено динаміку показників руху персоналу ТОВ «Блиск» у період з 2022 по 2024 роки. Аналіз охоплює середньооблікову чисельність штатних працівників, кількість прийнятих і звільнених осіб, а також коефіцієнти прибуття, вибуття та плинності кадрів.

Кількість працівників, прийнятих на роботу, поступово зростала: з 5 осіб у 2022 році до 6 у 2023 році, а у 2024 році — до 20 осіб. Відповідно, коефіцієнт

прибуття персоналу зріс із 14,3% у 2022 році до 17,1% у 2023 році та до 40% у 2024 році. Такий стрибок у 2024 році свідчить про інтенсивне розширення кадрового складу підприємства, ймовірно, у зв'язку з розширенням виробничої діяльності або освоєнням нових напрямів роботи.

У 2022 році спостерігалось значне вибуття працівників — 10 осіб, що відповідало коефіцієнту вибуття 28,5%. У 2023 році цей показник значно зменшився — до 3 осіб (7,9%), що свідчить про стабілізацію трудового колективу. У 2024 році кількість звільнених знову зросла до 8 осіб, але коефіцієнт вибуття залишився відносно невисоким (1,6%), що свідчить про значне зростання загальної чисельності персоналу і зниження частки вибутих у структурі штату.

Показники плинності кадрів повністю збігаються з коефіцієнтами вибуття, що свідчить про те, що всі випадки звільнень були зумовлені саме плинністю (за власним бажанням, несумісність із посадою тощо), а не організаційними змінами, зокрема скороченням штату — такі причини не фіксувалися протягом аналізованого періоду.

Загалом аналіз динаміки руху персоналу ТОВ «Блиск» свідчить про позитивні зрушення у кадровій політиці підприємства. Спостерігається стійке зростання чисельності персоналу за рахунок активного прийняття нових працівників. При цьому рівень плинності кадрів демонструє тенденцію до зниження, що є ознакою зростання стабільності трудового колективу та підвищення лояльності працівників до організації. Це може свідчити про покращення умов праці, внутрішнього клімату та ефективності системи управління персоналом.

Ефективна система управління персоналом неможлива без належного нормативного забезпечення, яке регламентує взаємовідносини між роботодавцем і працівниками, а також визначає ключові аспекти кадрової політики (див. таблицю 2.8).

Таблиця 2.8 – Нормативна база управління персоналом ТОВ «Блиск»

Документ	Мета	Зміст	Наявність
Філософія компанії (пам'ятка працівнику)	Формування у працівників бачення майбутнього компанії	Місія компанії, цілі стосовно управління персоналом	Не розроблено
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Загальні вимоги до персоналу, режим труда та відпочинку, вимоги до персоналу	1. Наймання на роботу, переведення на інші посади та звільнення	Розроблено
		2. Основні права, обов'язки та відповідальність працівників	
		3. Права, обов'язки та відповідальність роботодавця	
		4. Час роботи та відпочинку	
		5. Гарантії працівників	
		6. Службовий транспорт	
Штатний розпис	Прозорість діяльності	Перелік посад, посадовий оклад, кількість посад	Розроблено, але чисельність не оптимальна
Посадові інструкції	Загальні вимоги	1. Посадові обов'язки	Розроблено для всіх посад
		2. Права працівника.	
		3.Обов'язки роботодавця	
Положення про оплату праці	Регламент системи оплати праці	1. Загальна частина	Розроблено
		2. Оплата праці	
		3. Премії	
		4. Інші виплати	
		5.Відповідальність роботодавця	
Положення про кадровий резерв	Планування кар'єрного зростання, спонукання до професійного зростання, програми навчання, онбордингу	Список вакантних керівних посад, критерії для включення в резерв, моделі кар'єрного росту, програми навчання, перекваліфікації, адаптації.	Не розроблено

Аналіз нормативної документації ТОВ «Блиск» таблиця 2.8 засвідчує, що на підприємстві частково сформовано базу регламентів та положень, проте вона потребує вдосконалення та доповнення.

Документ, що визначає місію, бачення, стратегічні цілі та цінності компанії, на підприємстві відсутній. Відсутність такого базового документу ускладнює формування корпоративної культури, зниження мотивації та ідентифікації працівників з організацією. Його розробка є необхідною умовою формування єдиного ціннісного простору.

Правила внутрішнього трудового розпорядку мають належну структуру і охоплюють ключові аспекти трудових відносин: найм, переведення, звільнення, права та обов'язки працівників і роботодавця, режим праці та відпочинку, гарантії, службовий транспорт. Це свідчить про належне регламентування основних трудових процесів.

Наявність штатного розпису забезпечує прозорість структури організації. Водночас зазначено, що чисельність не є оптимальною, що вказує на потенційні проблеми з перевантаженням або неефективним розподілом трудових ресурсів. Це потребує додаткового аналізу та коригування.

Посадові інструкції розроблено для всіх посад, що є позитивним показником організаційної дисципліни. Інструкції містять обов'язки, права працівників та відповідальність роботодавця, що сприяє чіткому розподілу функціональних обов'язків і підвищенню відповідальності працівників.

Положення про оплату праці повністю розроблене та містить всі необхідні розділи, включаючи премії та інші види заохочення. Наявність такого положення свідчить про системний підхід до матеріального стимулювання персоналу, що є важливою складовою утримання працівників та мотивації до продуктивної праці.

Положення про кадровий резерв не розроблено, що свідчить про відсутність системного підходу до планування кар'єрного розвитку персоналу, навчання, перепідготовки та адаптації нових працівників. Недостатня увага до кадрового резерву може призвести до дефіциту підготовлених управлінців у майбутньому.

Нормативна база управління персоналом у ТОВ «Блиск» є частково сформованою. Ключові документи, пов'язані з поточною діяльністю (штатний розпис, посадові інструкції, положення про оплату праці, правила трудового розпорядку), наявні та функціонують. Водночас відсутність стратегічно важливих документів — таких як філософія компанії та положення про кадровий резерв — обмежує можливості формування кадрової політики довгострокового характеру. Для підвищення ефективності управління персоналом доцільно розробити відсутні документи, а також переглянути оптимальність кадрового складу відповідно до виробничих потреб підприємства.

2.3 Пропозиції щодо впровадження аутсорсингу в практику управління персоналом ТОВ «Блиск»

Аналіз організаційної структури та ефективності управління персоналом клінінгової компанії протягом 2022–2024 років дозволив виявити низку проблемних аспектів як у функціонуванні системи управління персоналом ТОВ «Блиск», так і в ефективності окремих бізнес-напрямів.

На основі проведеного аналізу встановлено, що система управління персоналом у ТОВ «Блиск» не відповідає сучасним вимогам і підходам до менеджменту. Зростання обсягів продажу клінінгових послуг у 2022–2024 роках спричинило необґрунтоване збільшення чисельності персоналу. Керівництво, уклавши довгострокові договори на клінінгове обслуговування та остерігаючись високого рівня плинності кадрів, ухвалило рішення про збільшення штату з 38 до 50 осіб, тобто на 31,6%, тоді як зростання продажів у 2023 році становило лише 1%,

а прогнозоване зростання на 2040 рік — 4,7%. Унаслідок таких неефективних управлінських рішень було зафіксовано зниження продуктивності праці, а деякі напрямки діяльності стали збитковими.

Крім того, чинна система управління персоналом виявилася неефективною з точки зору регламентації трудових процесів: відсутні необхідні нормативно-правові акти, відбір працівників здійснюється без урахування сучасних вимог, переважно для оперативного закриття вакансій після звільнення, що залежить виключно від рішення менеджера об'єкта. Унаслідок цього на роботу приймаються особи без відповідної перевірки, досвіду та з проявами девіантної поведінки.

Розгляд варіантів вирішення вказаних проблем здійснювався з урахуванням специфіки компанії та орієнтацією на економічність і простоту впровадження. Найбільш доцільним рішенням є запровадження аутсорсингу в управління персоналом із залученням сучасних програмних засобів, що відповідає сучасним системним і ситуаційним підходам до менеджменту.

Дослідження показало, що ТОВ «Блиск» як клінінгова компанія є складною, відкритою та специфічною організацією у сфері послуг, де головним ресурсом, що визначає успішність функціонування, є персонал. Саме працівники забезпечують задоволення потреб клієнтів у необхідному обсязі та якості, що вимагається ринком. Ефективна взаємодія із зовнішнім середовищем і всередині організації також визначається якістю роботи персоналу.

З огляду на системний підхід, зміни у зовнішньому середовищі потребують адекватної реакції з боку управлінської системи. З точки зору ситуаційного підходу, система управління персоналом повинна бути адаптивною до викликів середовища. За наявності можливості оптимізації кадрового складу за рахунок впровадження сучасних підходів, включно з програмними засобами управління та аутсорсингом, доцільним є їх використання з метою підвищення ефективності, продуктивності праці та рентабельності діяльності відповідно до конкретної господарської ситуації у сфері клінінгових послуг.

Оцінка діяльності ТОВ «Блиск» у 2022–2024 роках із погляду системного підходу до управління персоналом виявила порушення в роботі управлінської системи, усунути які лише внутрішніми ресурсами наразі неможливо. Компанія не має достатнього фінансового резерву для утримання штатного персоналу згідно з поточним розкладом, а зниження попиту на окремі послуги призводить до збитковості, зростання кредиторської заборгованості, зниження прибутковості та продуктивності праці.

Важливим внутрішнім ресурсом підприємства є прагнення керівництва та середньої ланки менеджменту до підвищення ефективності компанії, пошуку нових клієнтів і розширення ринкової присутності. Однак для реалізації стратегічних цілей необхідно оптимізувати чисельність персоналу: надмірні витрати на утримання додаткового персоналу (зокрема висотників) і набір резервного складу на випадок звільнень є нераціональними з погляду системного управління.

Аналіз плинності кадрів і неефективності витрат на утримання персоналу стали основними чинниками зниження продуктивності праці та рентабельності ТОВ «Блиск» у 2023 році. Відтак ключовими напрямками реформування мають стати забезпечення оптимального кадрового складу, зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці.

Найперспективнішими інструментами для вирішення зазначених проблем є аутсорсинг персоналу та застосування програмних рішень в роботі кадрової служби.

Аутсорсинг промислового персоналу є різновидом промислового аутсорсингу, при якому окремі виробничі процеси або бізнес-одиниці передаються на виконання зовнішнім виконавцям. Промисловий аутсорсинг, у свою чергу, поділяється на певні види. Вони описані в таблиці 2.9:

Таблиця 2.9 – Види промислового аутсорсингу

№	Вид аутсорсингу	Приклад	Основні переваги	Можливі недоліки
1.	Аутсорсинг персоналу	Найм прибиральників через агентство	Гнучкий штат, економія часу на HR	Менший контроль над якістю роботи персоналу
2.	Обслуговування техніки	Сервісне обслуговування скрубберів сторонньою фірмою	Зменшення простоїв, якісний сервіс	Додаткові витрати, залежність від постачальника
3.	Логістичний аутсорсинг	Доставка засобів для прибирання логістичною компанією	Оптимізація логістики, своєчасне постачання	Проблеми з термінами, помилки в замовленнях
4.	ІТ-аутсорсинг	Розробка CRM-системи стороннім ІТ-підрядником	Доступ до технологій, автоматизація процесів	Ризики безпеки, залежність від розробника
5.	Маркетинговий аутсорсинг	Просування послуг у соцмережах SMM-агентством	Професійний підхід, кращі результати реклами	Висока вартість, потрібно чітке ТЗ
6.	Спеціалізовані клінінгові послуги	Залучення альпіністів для миття фасадів	Відсутність потреби тримати дорогих фахівців у штаті	Менший вплив на якість, координаційні труднощі

Джерело: складено автором

Для ТОВ «Блиск» доцільним є впровадження аутсорсингу саме процесу надання клінінгових послуг у таких бізнес-напрямах, як «Миття вікон на висоті ззовні» та «Висотні роботи із застосуванням спеціального обладнання». Згідно з економічними оцінками фахівців компанії та відповідними розрахунками, це дозволить суттєво скоротити витрати без негативного впливу на реалізацію інших бізнес-процесів та без порушення умов укладених договорів.

У результаті проведеного дослідження та на основі принципів системного й ситуаційного підходів було сформульовано низку рекомендацій для ТОВ «Блиск» щодо вдосконалення системи управління персоналом в умовах сучасних викликів:

- 1) оптимізувати чисельність персоналу та вдосконалити окремі бізнес-напрями з надання клінінгових послуг шляхом впровадження аутсорсингу;
- 2) оптимізувати нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом;
- 3) знизити плинність кадрів за допомогою використання програмного продукту Extended DISC.

Остання рекомендація обумовлена не лише необхідністю зниження рівня плинності персоналу, але й прагненням мінімізувати вплив так званого «людського фактору» при відборі кадрів. Програмний інструмент Extended DISC являє собою систему поведінкового оцінювання, яка дає можливість краще розуміти, як люди взаємодіють між собою та як впливає на роботу їх поведінка в команді та організацію в цілому. Він базується на концепції класифікації осіб за чотирма основними типами відповідно до їхнього природного стилю поведінки (характеру), може бути встановлений на стандартне робоче місце фахівця з персоналу. Таким чином, кожен кандидат під час добору оцінюється не лише в межах інтерв'ю з працівником відділу кадрів, а й проходить тестування в межах програмного забезпечення.

Процес заповнення опитувальника займає від 18 до 25 хвилин і може бути здійснений як у паперовому форматі, так і в електронному вигляді. Застосування даного програмного продукту дає змогу оцінювати кандидатів без впливу суб'єктивних суджень або оцінок з боку фахівців відділу управління персоналом чи зовнішніх експертів.

На рисунку 2.11 наведено основні переваги використання системи Extended DISC у порівнянні з чинними методами підбору персоналу, що застосовуються в ТОВ «Блиск».

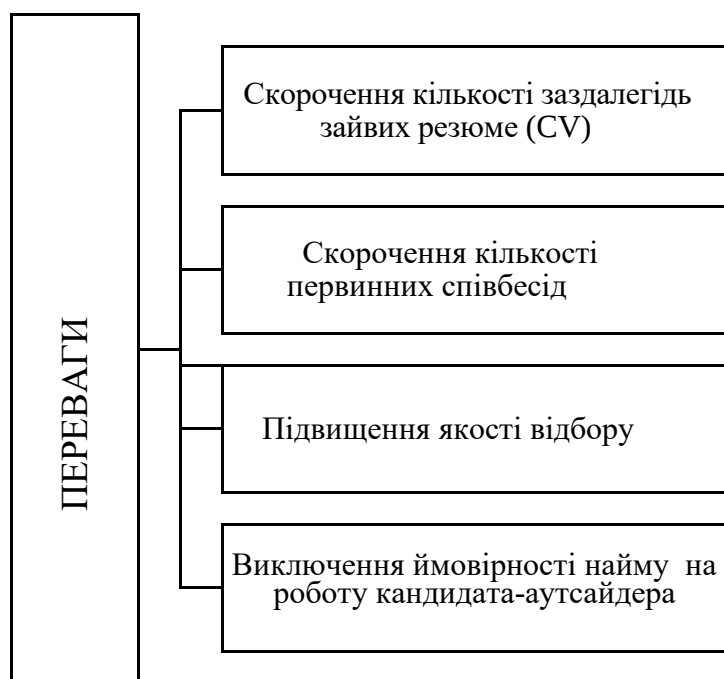


Рисунок 2.11 – Переваги запровадження програмного продукту Extended DISC

Джерело: складено автором

Впровадження зазначеного програмного забезпечення дозволить керівництву ТОВ «Блиск» суттєво зекономити час на добір персоналу, включаючи закриття тимчасових вакансій, і забезпечити наймання лише тих кандидатів, які максимально відповідають вимогам конкретної посади. Це, у свою чергу, дозволить скоротити плинність кадрів до 50%.

У межах даного дослідження пропонується такий підхід до вирішення проблеми високого рівня плинності персоналу в ТОВ «Блиск» — створення ефективної системи соціального управління кадровим потенціалом. У цьому підході враховано й специфіку клінінгової галузі, де працівники, як фахівці, повинні володіти такими якостями, як працьовитість та усвідомлення високого рівня відповідальності за якість виконання прибирання, що потребує особливого управлінського підходу.

Не є секретом, що клінінг належить до специфічних видів послуг, які вимагають від працівників не лише високого рівня відповідальності, але й постійного контролю якості та необхідності у підвищенні кваліфікації.

Саме тому при розробці моделі ефективного управління плинністю кадрів були враховані особливості як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які впливають на працівників клінінгової індустрії та загалом на управлінські процеси в організації.

Усі перелічені заходи є рівнозначно важливими та взаємопов'язаними, оскільки в комплексі вони спрямовані на досягнення єдиної мети — підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Блиск» та, як наслідок, зміцнення корпоративної культури в межах організації. Адже саме лояльні, мотивовані та підготовлені працівники є джерелом прибутку підприємства.

Водночас важливо підкреслити, що досягнення позитивних результатів у процесі реалізації комплексу запропонованих заходів не повинно розглядатися як підстава для відмови від подальшого впровадження сучасних технологій управління персоналом чи перемикання уваги управлінського складу на інші завдання.

Сучасне управління має базуватись на розумінні того, що організаційна структура та кадровий склад істотно впливають на ефективність функціонування підприємства.

У зв'язку з цим надзвичайно актуальним постає питання планування оптимального штатного розпису, а всі допоміжні або нетипові виробничі процеси доцільно передати на аутсорсинг.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів були враховані такі основні положення. Загальні витрати, пов'язані з переходом на аутсорсинг, високим рівнем плинності персоналу та впровадженням програмного продукту, включають такі складові. А саме, безпосередні витрати: після ухвалення рішення щодо передачі функцій на аутсорсинг можливе тимчасове зниження якості виконання обов'язків і втрата продуктивності; збільшення навантаження на наявних працівників: доплати за суміщення обов'язків або зниження якості виконання робіт; витік конфіденційної інформації (наприклад, клієнтська база),

який може дорівнювати до 85% річного окладу працівника, що звільняється. Витрати на пошук і підбір персоналу аутсорсинговою компанією: виплати аутсорсинговій фірмі, які становлять приблизно 38% річного окладу одного співробітника. Витрати на вибір і впровадження програмного продукту: оплата ліцензії програмного продукту; навчання працівників відділу кадрів роботі з новим програмним забезпеченням.

Найпростішим для розрахунку є блок витрат, пов'язаний із придбанням програмного забезпечення та ліцензії Extended DISC строком на 10 років, оплатою навчання працівників кадрового підрозділу та іншими супутніми витратами (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Структура витрат із запровадження ПЗ Extended DISC

Операція	Виконавець	Витрати часу, год	Витрати за одиницю часу, грн.	Загальна сума, грн.
Впровадження дослідження «Аналіз посад» через Extended DISC	HR-менеджер	30 хв	547	273,5
Отримання та перегляд резюме (25 резюме на тиждень)	HR-менеджер	1год.30 хв.	547	820,5
Призначення співбесіди (6 кандидатів)	HR-менеджер	40 хв.	547	328,2
Первинна співбесіда (6 кандидатів)	HR-менеджер	2 год. 50 хв.	547	1586,3
Впровадження дослідження «Аналіз особистості» Extended DISC (5 кандидатів)	HR-менеджер	20 хв.	563	112,6
Співбесіда з лінійним керівником (3 кандидати)	Лінійний керівник	60 хв.	3381	3381
Друга співбесіда (2 кандидата)	HR-менеджер	1 год. 10 хв.	3071	3378,1
Разом:	9880,2 грн.			

Джерело: складено автором

Для економічного обґрунтування зазначеного заходу розглянемо доходи та витрати, пов'язані з використанням програмного продукту. Розрахунок прямих і

непрямих витрат на впровадження програмного забезпечення «Extended DISC» наведено в таблиці 2.11.

Ці витрати (за винятком вартості ліцензії на використання програмного продукту, яка враховується в інвестиційних витратах) належать до поточних витрат і становитимуть 10 239 грн на місяць (61434 : 6 міс.).

Загальний обсяг витрат на реалізацію та впровадження всіх заходів, зокрема аутсорсингу, програмного забезпечення та додаткових витрат, наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.11 – Витрати на впровадження програмного забезпечення «Extended DISC»

Статті витрат	Частка в загальній структурі, %	Одиниці виміру	Витрати
Прямі витрати			
Апаратне та програмне забезпечення	31	тис.грн.	19,045
Управління	5	тис.грн.	3,072
Техпідтримка та навчання	10	тис.грн.	6,143
Розробка документації, формування пропозицій, тестування, супровід	3	тис.грн.	1,843
Канали зв'язку та їх обслуговування	2	тис.грн.	1,228
Всього прямі витрати	51	тис.грн.	31,331
Непрямі витрати			
Користувацькі витрати	40	тис.грн.	24,574
Простої	9	тис.грн.	5,529
Всього непрямі витрати	49	тис.грн.	30,103
Разом	100	тис.грн.	61,434

Джерело: складено автором

Загальний обсяг витрат на реалізацію та впровадження всіх заходів, зокрема аутсорсингу, програмного забезпечення та додаткових витрат, наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 -Загальні витрати на впровадження всіх заходів

Заходи	Приріст виручки, тис.грн.	Приріст витрат, тис.грн.	Приріст чистого прибутку, тис.грн.	Термін окупності, років
Впровадження програмного продукту Extended DISC	3644	61,4	287,7+697,5 = 985,2	0,62
Розробка нормативних актів	-	56,41	-	
Впровадження аутсорсингу для 2-х видів клінінгових послуг	-	40,1	1512,5	-
ВСЬОГО	3643,98	157,9	2497,7	0,25

Джерело: складено автором

Орієнтовний термін впровадження заходів розраховується з урахуванням окупності найвитратнішого першого заходу, строк окупності якого, без урахування інших заходів, становить 0,62 року. Таким чином, тривалість проєкту приймається приблизно 7 місяців.

Аналітичні висновки щодо економічної ефективності впровадження аутсорсингу та програмного продукту «Extended DISC» в ТОВ «Блиск»:

1) Комплексний підхід до оптимізації управління персоналом, запропонований у дослідженні, дозволяє не лише скоротити витрати на утримання штату, але й підвищити якість управлінських рішень за рахунок цифровізації процесів підбору персоналу.

2) Впровадження аутсорсингу окремих функцій (зокрема, висотних клінінгових робіт) дозволяє зменшити навантаження на внутрішні ресурси компанії, забезпечити гнучкість у кадровому управлінні та уникнути непродуктивних витрат на додаткові штатні одиниці. За оцінками, вартість підбору персоналу через аутсорсингову компанію становить до 38% річного окладу одного працівника, що порівняно з внутрішніми витратами на текучість і навчання є економічно виправданим.

3) Впровадження програмного забезпечення «Extended DISC»:

- забезпечує об'єктивність у підборі персоналу шляхом усунення «людського фактору»;
- дозволяє скоротити плинність кадрів на 50%, що позитивно позначається на стабільності роботи, ефективності комунікації в колективах та зниженні витрат на адаптацію нових працівників;
- дозволяє скоротити час добору кандидатів та зменшити навантаження на HR-відділ;
- інвестиції у продукт (ліцензія на 10 років + навчання персоналу) є прозорими та прогнозованими, що спрощує стратегічне планування.

4) Непрямі вигоди від запропонованих заходів включають підвищення якості обслуговування клієнтів, зниження ризиків втрати репутації через низьку якість виконання робіт, зміцнення корпоративної культури та зростання лояльності працівників.

5) У довгостроковій перспективі запропоновані заходи дозволяють створити адаптивну, ефективну систему управління персоналом, яка відповідає сучасним вимогам ринку клінінгових послуг, базується на принципах системного та ситуаційного підходів і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставлену мету — проведено комплексне дослідження теоретичних засад, нормативно-правових підходів і практичних аспектів застосування аутсорсингу як інноваційної технології управління персоналом, а також проаналізовано поточний стан та ефективність кадрового менеджменту на прикладі ТОВ «Блиск».

У роботі доведено, що в сучасних умовах соціально-економічної трансформації, цифровізації та глобалізації бізнесу найважливішим джерелом конкурентних переваг підприємства є людський капітал. Розвиток персоналу, ефективне управління його потенціалом та впровадження сучасних інструментів HR-менеджменту стають стратегічними факторами стійкості компаній.

Проведене дослідження підтвердило актуальність і доцільність впровадження аутсорсингу в систему управління персоналом підприємств сфери послуг. HR-аутсорсинг дозволяє підприємствам делегувати рутинні, технічні або спеціалізовані функції професійним підрядникам, зосереджуючи внутрішні ресурси на стратегічних напрямках розвитку. Зокрема, це стосується функцій підбору персоналу, ведення кадрової документації, розрахунку заробітної плати, організації навчання та розвитку, коучингу тощо.

Аналітичний розділ роботи містить комплексне дослідження функціонування ТОВ «Блиск» як суб'єкта ринку клінінгових послуг у Харківському регіоні. Проведений аналіз організаційно-економічного стану компанії дозволив встановити ключові параметри її діяльності, зокрема структуру управління, кадровий склад, напрями послуг та динаміку зміни персоналу за кількісними та якісними показниками.

Підприємство має чітко окреслену лінійно-функціональну організаційну структуру, яка, хоча й відповідає специфіці сервісної сфери, проте виявила низку недоліків, пов'язаних із надмірною чисельністю персоналу, дублюванням функцій

та неефективним використанням людських ресурсів. Особливо показовим є дисбаланс між приростом штату (+31,6%) та низьким рівнем приросту продажів (+1% у 2023 році), що вказує на відсутність чіткої кореляції між обсягами реалізації та кадровою політикою.

Аналіз динаміки плинності кадрів свідчить про переважання добровільних звільнень, що пов'язано з низьким рівнем мотивації, недостатньо структурованою системою розвитку персоналу та відсутністю довгострокової кадрової стратегії. Водночас відмічається позитивна тенденція до зростання освітнього рівня працівників, зокрема збільшення частки осіб з вищою освітою, що дає підстави стверджувати про бажання компанії вдосконалити якість обслуговування та управлінську компетентність.

Застосовані методи аналізу дозволили ідентифікувати слабкі місця в системі HR-менеджменту ТОВ «Блиск», зокрема:

- фрагментарність нормативної бази управління персоналом (відсутність філософії компанії, політики резерву кадрів);
- слабку інтеграцію сучасних технологій добору персоналу (лише заплановане впровадження Extended DISC);
- неефективність утримання певних бізнес-напрямів, зокрема висотних робіт, через високі витрати на штатний персонал і недостатній попит.

У роботі запропоновано впровадження аутсорсингу як засобу раціоналізації кадрової політики. Зокрема, йдеться про передачу на аутсорсинг окремих видів клінінгових робіт (миття вікон на висоті, обслуговування техніки), що дозволяє знизити витрати, підвищити гнучкість та сконцентрувати зусилля HR-відділу на стратегічних напрямках.

Аналіз ринку послуг показав наявність стабільного, проте низького темпу зростання. Це обумовлює потребу у вдосконаленні внутрішніх процесів, у тому числі — кадрових, і дозволяє зробити висновок про доцільність використання аутсорсингових технологій.

Серед ключових переваг аутсорсингу для підприємства визначено:

- зменшення адміністративного навантаження на внутрішній HR-відділ;
- доступ до висококваліфікованих зовнішніх фахівців та новітніх HR-технологій;
- підвищення якості та ефективності навчальних і управлінських процесів;
- можливість масштабування кадрових рішень відповідно до потреб бізнесу;
- фокус на стратегічних завданнях компанії.

Разом з тим, виявлено ризики, які супроводжують аутсорсинг персоналу: втрата контролю над процесами, залежність від постачальника послуг, потенційні загрози конфіденційності, складнощі інтеграції зовнішніх рішень у корпоративну культуру. У зв'язку з цим розроблено практичні рекомендації для підприємства щодо безпечного та ефективного впровадження HR-аутсорсингу, а саме:

- здійснювати попередню оцінку потреб і ресурсів компанії;
- зберігати стратегічно важливі HR-функції усередині організації;
- забезпечити юридичне оформлення співпраці (договори, NDA, KPI);
- залучати внутрішніх HR-фахівців до проектування навчальних програм;
- здійснювати регулярний моніторинг та оцінку результатів співпраці.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що впровадження аутсорсингу як інструменту управління персоналом у ТОВ «Блиск» може стати важливим кроком до оптимізації ресурсів, підвищення продуктивності праці, адаптації до викликів ринку та підвищення конкурентоспроможності компанії загалом. Отримані висновки мають прикладне значення не лише для ТОВ «Блиск», а й для інших підприємств сфери послуг, що прагнуть удосконалити кадрові процеси через залучення зовнішніх ресурсів і сучасних HR-практик.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О., Посвалюк О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Вип. 2. № 2. С. 110-123.
2. Балановська Т.І., Гогоуля О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
3. Баценко Л.М., Р.В.Галенін Шляхи вдосконалення управління персоналом. *Економічні читання: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна, 19 лютого 2021 р.* / Харків. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2021. С.171-174.
4. Березянко Т. В. Міжнародне забезпечення оцінки розвитку людського капіталу України. *Регіональна економіка та управління*. 2019. № 3. С. 5-9.
5. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Волянська-Савчук Л. В. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал технології. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 112–122.
6. Галянт Д. Забезпечення ефективного підбору кадрів в організації. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р.* Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2023. С. 75-77.
7. Геращенко І. М. Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності та стратегічного планування підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2019. № 11. С. 368–375.
8. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163-167.
9. Грищенко Д. Г., Кайданович В. В. Формування кадрового резерву як

- інструменту мотиваційного менеджменту. *Приазовський економічний вісник*, 2021. № 3 (26). С. 98-103.
- 10.Грідін О.В. Місце мотиваційної складової у системі управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми менеджменту*: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 2023, Національний авіаційний університет / Редакційна колегія: Кириленко О. [та інші]. – К.: НАУ, 2023. С. 105-106.
 - 11.Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової].– Харків: Вид. ХНЕУ, 2004.– 428 с.
 - 12.Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету. Економічні науки*. 2020. № 1 (2). С. 31-37.
 - 13.Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2.
 - 14.Драган О. І. Рудова А. Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2 (25). С. 89- 94.
 - 15.Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск № 46. С. 45-50.
 - 16.Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С.165-170.
 - 17.Зеніна-Біліченко А. С. Методичні аспекти інноваційного та креативного проектування управлінської діяльності. *Вісник ХНАУ ім. В. В.Докучаєва*.

Серія «Економічні науки». 2019. № 1. С. 189-201.

18. Копитко М.І., Завербний А.С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2022. № 4. С. 63-68.
19. Лабурцева О. І. Зниження витрат підприємства за допомогою аутсорсингу: зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 3. С. 5–9.
20. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2021. 612 с.
21. Надрага В. І., Пекін А. Ю. Економіка праці та мотивація трудової діяльності : підручник / за заг. ред. В. І. Надраги ; Ін-т підгот. кадрів держ. служби зайнятості України. Київ : ІПК ДСЗУ, 2020. 517 с.
22. Нормування праці і організація робочого місця : навч. посібник / С. М. Погорелов та ін. ; ред. С. М. Погорелов ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : НТУ "ХПІ", 2018. 394 с.
23. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудова відносини Текст: навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.
24. Пархоменко І., Базелюк В. Організація роботи служби управління персоналом. *Сучасна студентська наука як основа майбутнього потенціалу української нації*, 20 травня 2022 р. Київ, 2022. С.78-80.
25. Погорілий О. І., Саричев В. І. Оцінка конкурентоспроможності персоналу. *Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 2.* Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2022. С. 242.
26. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

- 27.Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія / М. В. Семикіна та ін.;Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. 439 с.
- 28.Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48.
- 29.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002.351 с.
- 30.С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. . Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с
- 31.Тертична Л. І. Професійна перепідготовка персоналу як тренд цифрових технологій і пандемії. *Innovative Educational Technologies: European Experience and its Application in Internship in Economics and Management* : Scientific and pedagogic internship. Internship proceedings, January 20-31, 2021. Kielce, Poland : Konsorcjum Naukowo-Edukacyjne, 2021. P. 155-158.
- 32.Чабан Г.В., Чабан В.Г., Тірбах Л.В. Формування персоналу підприємства: фактори і методи. *The Central and Eastern European Online Library*. 2023. № 56. С. 49-53.
- 33.Чикуркова А.Д., Ясінецька І.А., Фурман Д.Г. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ». 2023. 321с.
- 34.Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. - Київ: Академвидав, 2006. - 448с.
- 35.Юрченко А.А. Сучасні HR-технології в удосконаленні системи управління персоналом підприємства. *Студентський вісник ІТ STEP Приватного закладу вищої освіти “Харківський технологічний університет “Шаг”*: збірник наукових праць. – Харків: ШАГ, 2023. Вип. 2. С. 44-50.
- 36.Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи

- управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44-50.
37. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198.
38. Bazeliuk O., Vitrenko Y., Zhylyayev I., Vorona V., Bazeliuk V. Mechanisms for enhancing the financial autonomy of universities: the digital dimension. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 1. № 48. С. 450 - 460.
39. Bereziianko T. V. Econometric acceptance of use of corporate social responsibility econometric acceptance of use of corporate social responsibility : Monograf. *Economic system development trends: the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine*. Riga : Izdevnieciba "Baltija Publishing". 2018. P. 38-58.
40. Bereziianko T. V. Innovation system of Ukraine: state and problems of development. *Theoretical and practical aspects of the development of modern science: the experience of countries of Europe and prospects for Ukraine* : monograph / edited by authors. 1st ed. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2018. P. 424-443.
41. Dragan O., Maznik L. Monitoring of the state of social and relations of the enterprise. *Innovative scientific researches: European development trends and regional aspect*. 2nd ed. Riga, Latvia : Baltija Publishing. 2020. P. 64-85.
42. Dragan O., Tertychna L., Rybak N. Strategic development of Higher Education in Ukraine. *Strategies for economic development: the experience of Poland and the prospects of Ukraine* : collective monograph. 2018. Vol. 1. Kielce, Poland : Izdevnieciba "Baltija Publishing", P. 81-94.
43. Golovchenko O., Saiensus M., Sorokoumov G., Onofriichuk O., Zubko O., Liu L. Management of Efficiency and Competitiveness of Enterprises. *Econ. Aff.*

2022. №

67(03). С. 317-326.

44. Introduction of adult education as a modern educational and economic labour market trend / Blyzniuk V. V., Yuryk Y. I., Tokar L., Serebrianska I. M., Bezpalko O., & Buryk
Z. Laplace in Journal. 2021. 7 (1), p. 304-313.
45. Yuryk Yaryna, Bezpalko Olena and Hryniuk Yuliia. Effectiveness of Human Resources Management in the Enterprises of Ukraine`s Bakery Industry. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. pp. 137-150.
46. Ачкасова О.В. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2305/2226> (дата звернення: 15.04.2025)
47. Базалійська Н. Моделювання бізнес-процесів аутсорсингу персоналу як оптимізаційної HR-технології управління підприємством за сучасного стану економіки. 2022. № 1. С. 108–119. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-13> (дата звернення: 20.04.2025)
48. Березянюк Т. В. Євроінтеграційні орієнтири освітніх процесів розвитку людського капіталу України. *Ефективна економіка* 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>. (дата звернення: 19.03.2025)
49. Березянюк Т. В. Соціально відповідальні трудові практики в нестандартних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 19.04.2025)
50. Бондаренко Л.А., Козинець А.П. Теоретичні підходи до формування системи управління персоналом на промислових підприємствах. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2675/2838> (дата звернення: 15.02.2025)

- 51.Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062> (дата звернення: 15.04.2025)
- 52.Грищенко Д. Г., Йосифчук Я. М. Формування hr-бренду компанії та його оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.
53. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Одеса : Атлант, 2013.427с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467> (дата звернення: 20.04.2025).
- 54.Завербний А., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою підвищення їх конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/93/88> (дата звернення: 15.04.2025)
- 55.Касьмін Д. С. Трансформація управлінських процесів в органах державного управління на засадах аутсорсингу. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7974> (дата звернення: 15.02.2025)
- 56.Крамаренко Д.В., Ляшенко А.Є. Витрати на персонал та їх класифікація. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/da0966cd-b676-4cbc-b33e-a3656150896b/content> (дата звернення: 15.02.2025)
- 57.Лозова О.В., Топчій А. Система управління персоналом підприємства. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3045/2881> (дата звернення: 15.02.2025)

- 58.Мурський Д., Фак Д., Біляк Т., Білик В.-Л., Тесля С. Управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу підприємств в умовах невизначеності. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/221/194> (дата звернення: 15.02.2025)