

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

на тему: «Стратегічний аутсорсинг в системі менеджменту персоналу  
компанії Apple»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0739-мб \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми  
менеджмент міжнародного бізнесу

Брагіна Д. В.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат фізико-математичних наук, доцент.

Головань О. О.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту \_\_\_\_\_

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

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

Брагіна Дар'я Валеріївна

1. Тема роботи «Стратегічний аутсорсинг в системі менеджменту персоналу компанії Apple»

керівник роботи: Головань О. О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № \_\_\_\_\_ 26-с

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 23.05.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АУТСОРСИНГУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ «APPLE»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .  
16 таблиць  
18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О. О.		
2	Головань О. О.		
3	Головань О. О.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент \_\_\_\_\_  
( підпис )

Д. В. Брагіна  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

О. О. Головань  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**  
Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис )

Т. М. Магомедова  
(ініціали та прізвище)

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT .....	5
ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АУТСОРСИНГУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ .....	9
1.1 Аутсорсинг: основні визначення .....	9
1.2 Теоретичні основи адаптаційного менеджменту та адаптації персоналу..	15
1.3 Класифікаційні ознаки адаптаційного менеджменту .....	15
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ «APPLE» .....	16
2.1 Економічно –організаційна характеристика «Apple» .....	16
2.2 Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Ябло» .....	18
2.3 Оцінка використання аутсорсингу в управлінні персоналом на ТОВ «Ябло» .....	23
2.4 Рекомендації з використання аутсорсингу в управлінні персоналом ТОВ «Ябло».....	29
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	39
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	42

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з 2 розділів, 40 с., 7 таблиць, 5 рисунків, 40 джерел.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження стратегічного аутсорсингу в системі менеджменту персоналу компанії.

Об'єктом дослідження є процеси управління та впровадження технологій управління персоналом на підприємстві як одним з основних факторів підвищення конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є теоретичні підходи, принципи і методи управління аутсорсингу в системі менеджменту персоналу сучасного підприємств.

Методологічною основою роботи бакалавра є аналіз, системний підхід, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, маркетингу, концепції стратегічного управління, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених-економістів.

Для вирішення поставлених завдань були використані: системно-структурний аналіз та метод логічного узагальнення, щодо поняття «аутсорсинг персоналу» та його структури; метод декомпозиції та моделювання; статистичний та порівняльний аналіз для дослідження передумов і визначення напрямів удосконалення системи аутсорсингу персоналу підприємства; методи економіко-математичного аналізу, присвячені дослідженню проблем діагностики та управління персоналом.

У першому розділі проаналізовані теоретичні основи аутсорсингу персоналу діяльності підприємства, розглянуто види та його сутність, а також розглянута класифікація, види та принципи аутсорсингу персоналу. Визначено, що поняття аутсорсингу персоналу – це передача певних бізнес-процесів спеціалізованим підрядникам. Такий інструмент менеджменту широко застосовується на великих, середніх і малих підприємствах будь-яких форм управління і напрямків діяльності. Як правило, делегуються допоміжні завдання, включаючи бухгалтерію, маркетинг, охорону території тощо

У другому розділі розкрито суть організаційної структури управління та характеристика напрямів діяльності підприємства, розглянуті показники діяльності підприємства, та надана оцінка аутсорсингу персоналу. Також запропоновані напрямки використання та покращення організаційно-економічних засад технології аутсорсингу персоналу сучасного підприємства.

АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛУ, МОТИВАЦІЯ, СОЦІАЛЬНА  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, КАДРИ, ТЕХНОЛОГІЇ

## ABSTRACT

The bachelor's qualification work consists of 2 sections, 40 pages, 7 tables, 5 figures, 40 sources.

The purpose of the bachelor's qualification work is to study strategic outsourcing in the personnel management system of the company.

The object of the study is the management processes and implementation of personnel management technologies at the enterprise as one of the main factors of increasing competitiveness.

The subject of the research is theoretical approaches, principles and methods of outsourcing management in the personnel management system of modern enterprises.

The methodological basis of the bachelor's work is the analysis, systematic approach, fundamental provisions of modern economic theory, marketing, the concept of strategic management, scientific works of leading domestic and foreign economists.

To solve the tasks, the following were used: system-structural analysis and the method of logical generalization, regarding the concept of "personnel outsourcing" and its structure; method of decomposition and modeling; statistical and comparative analysis for researching prerequisites and determining areas for improvement of the company's personnel outsourcing system; methods of economic-mathematical analysis devoted to the study of problems of diagnosis and personnel management.

In the first chapter, the theoretical foundations of personnel outsourcing of the company's activities are analyzed, the types and its essence are considered, and the classification, types and principles of personnel outsourcing are considered. It was determined that the concept of personnel outsourcing is the transfer of certain business processes to specialized contractors. This management tool is widely used in large, medium and small enterprises of all forms of management and areas of activity. As a rule, support tasks are delegated, including accounting, marketing, security of the territory, etc

In the second chapter, the essence of the management organizational structure and the characteristics of the company's activities are revealed, the indicators of the company's activity are considered, and an assessment of personnel outsourcing is provided. Directions for using and improving the organizational and economic foundations of the personnel outsourcing technology of a modern enterprise are also proposed.

PERSONNEL            OUTSOURCING,            MOTIVATION,            SOCIAL  
RESPONSIBILITY, HUMAN RESOURCES, TECHNOLOGIES

## ВСТУП

Актуальність даної роботи обумовлена все більшим розвитком аутсорсингу як одного з найбільш цікавих та інтенсивно розвиваються підходів до ведення бізнесу. Зміцнення ринкової економіки підвищує вимоги до рівня управління компаніями. У умовах сильної конкуренції зміна менеджменту багатьох вітчизняних підприємств є вирішальним фактором у розвитку українського бізнесу. На сьогоднішній день переважно представлена великими підприємствами. Для них характерні повний цикл виробництва, складна система управління, велика кількість допоміжних та обслуговуючих підрозділів та невідповідність їх потужностей основному виробництву та неефективне використання ресурсів.

Ці проблеми характерні більшості підприємств газової, нафтової, хімічної промисловості, електроенергетики, машинобудування, металургії та інших галузях. Крім того, недостатня концентрація ресурсів на ключових напрямках діяльності знижує конкурентоспроможність промислових підприємств на внутрішньому та світовому ринках, що змушує їх шукати та впроваджувати нові механізми та інструменти управління. Одним з таких інструментів може бути аутсорсинг.

Проте дослідження, які стосуються аутсорсингу на промислових підприємствах, не достатньо досліджені. Основна причина цього явища полягає в відсутності повноцінних теоретичних та методичних розробок у цій галузі, здатних спонукати керівництво виробничих підприємств до активних дій щодо застосування аутсорсингу.

Отже, недостатній рівень розробленості даної проблеми, її невідома практична значимість для української економіки в сучасних умовах обумовили актуальність обраної теми.

У вітчизняній економічній літературі це поняття з'явилося лише наприкінці 90-х років ХХ століття, тому багато проблем, пов'язаних з аутсорсингом, особливо щодо українських підприємств, малодосліджені.

Суттєвий внесок у дослідження проблем аутсорсингу внесли вчені Б.А. Анікін, Г.Л. Азоєв, В.І. Данілін, Є.Г. Гінзбург, С.О. Календжян, Г.А. Морозов, С.І. Паринов, З.П. Рум'янцев, Д. Михайлов, І.Л. Рудая та інші.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Ябло».

Предметом дослідження є використання аутсорсингу в управлінні персоналом Apple (українська мережа магазинів ТОВ «Ябло»).

Метою кваліфікованої роботи бакалавра є використання стратегічного аутсорсингу у системі менеджменту персоналу .

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи аутсорсингу та його економічну сутність;
- проаналізувати актуальний стан персоналу в ТОВ «Ябло»;
- розробити рекомендації щодо використання аутсорсингу в ТОВ «Ябло»;
- обґрунтувати соціально-економічну ефективність заходів з використання аутсорсингу в ТОВ «Ябло».

Практична значимість даного дослідження полягає в тому, що результати дослідження в галузі аутсорсингу можуть бути корисними іншим організаціям під час використання аутсорсингу.

Інформаційною базою дослідження є праці зарубіжних та вітчизняних вчених з питань управління, організаційного розвитку, формування та використання аутсорсингу в промисловості; матеріали наукових конференцій; тематичні публікації в періодичній пресі; електронні ресурси. Інформаційною базою є матеріали законодавчих та нормативних актів України, періодичних наукових видань, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених, а також документи первинної звітності підприємства ТОВ «Ябло».

При проведенні дослідження використовувалися наступні методи: системний підхід, аналіз документів, групування, порівняння, експертна оцінка.

Структура і роботи бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків та рекомендацій, переліку посилань.



## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АУТСОРСИНГУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1 Аутсорсинг: основні визначення

Аутсорсинг і інсорсинг представляють інтерес для теоретиків економічних наук та практиків бізнесу. Практики бізнесу сприяли розвитку ринку аутсорсингових послуг, який отримав методологічну підтримку економістів. Розподіл праці і спеціалізація описуються в роботах класиків менеджменту, а делегування повноважень розглянуто в дослідженнях інших авторів.

Важливими концепціями, пов'язаними з аутсорсингом, є інтернетізація і екстерналізація, які розглядають взаємодію ринкових суб'єктів через ринкові угоди. Аутсорсинг дозволяє компаніям перерозподілити витрати і забезпечити ефективну реалізацію бізнес-процесів.

Переваги аутсорсингу включають концентрацію уваги на основних видах бізнесу, скорочення витрат, зниження вартості робіт і послуг для замовника, збалансовану структуру штату, економію часу, використання професійного досвіду сторонніх компаній, гнучке управління ресурсами та відповідальність за облік, покладену на аутсорсингову компанію.

До переваг аутсорсингу, які дозволяють суб'єктам, що впроваджують його в бізнес, підвищити свою конкурентоспроможність, відносяться:

На рівні з перевагами можна виділити й значні недоліки використання аутсорсингу:

- небезпека передачі занадто багатьох важливих функцій підприємства в руки аутсорсера;

- загроза витоку важливої інформації.

Дослідники активно працюють над питаннями термінології та класифікації аутсорсингу. Цій спрямованості присвячені роботи Б.А. Анікіна<sup>4</sup>, О. Борзунової, З.З. Петрачкової<sup>б</sup> та багатьох інших.[1]

С.О. Календжян дає таке визначення аутсорсингу - це передача на тривалий термін необхідних організації управлінських функцій і, за необхідності, відповідних ресурсів зовнішнім виконавцям, при цьому однією з основних умов аутсорсингу є метод делегування управління.[6]

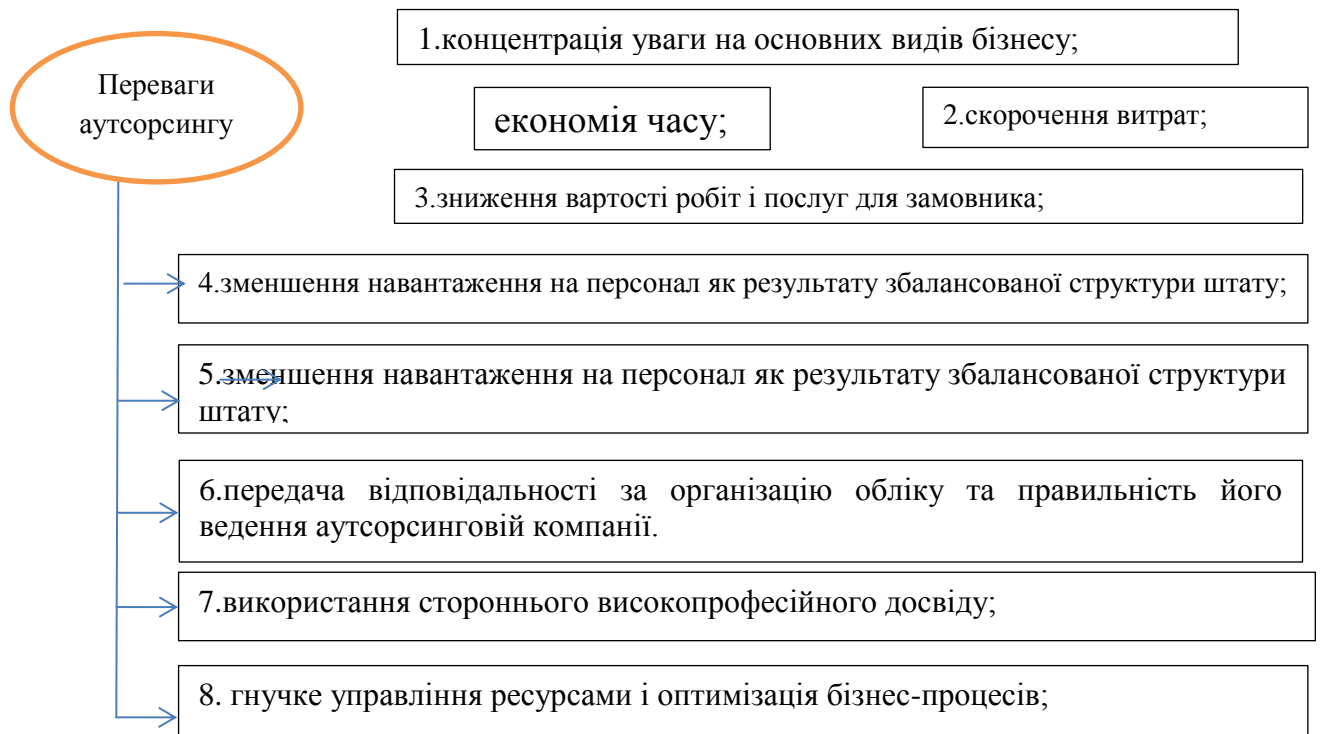


Рис. 1.1 – Поняття аутсорсингу

В.Г. Шадрин визначає аутсорсинг як основане на стратегічному рішенні передачу на тривалий термін в цілому або частково необхідних організації традиційних і органічно притаманних управлінських функцій або бізнес-процесів і, за необхідності, відповідних ресурсів зовнішнім виконавцям на контрактній основі для підвищення ефективності діяльності організації.[2]

Стратегічний характер прийняття рішень - на основі обґрунтованого вибору, що враховує стратегічні цілі та завдання замовника, тобто визначення цілей використання аутсорсингу, аналіз внутрішніх та зовнішніх можливостей для вирішення проблеми, вибір відповідного виконавця, оцінка передбачуваних ефектів і прийняття рішення на підставі цих дій;[3]

-тривалість взаємодії між партнерами - при співробітництві, субпідряд контракт зазвичай укладається на короткі терміни для досягнення певних цілей, після чого відносини припиняються, а аутсорсинг передбачає постійну, тривалу

співпрацю; високий рівень довіри між учасниками та надійність угод - при аутсорсингу передбачається високий рівень довіри, оскільки делегується саме відповідальність, а, наприклад, при співробітництві відповідальність не делегується, вона розподіляється між учасниками, розділяється, тобто менший рівень довіри.

Основною відмінною рисою аутсорсингу від звичайних контрактів є акцент на ефекті від послуги для замовника, а не самій послугі. Звичайний контракт в основному містить предмет контракту, права та обов'язки сторін, санкції, і, на відміну від аутсорсингового, не передбачає детального опису процесів, виконуваних виконавцем, критерії оцінки договірних відносин, етапів реалізації контракту, опису якості отримуваних послуг та очікуваних.[8]

На відміну від традиційного консультування, при аутсорсингу зовнішні спеціалісти не вирішують окремі завдання, а забезпечують бізнес необхідним організаційним розвитком. Іншими словами, все робиться для того, щоб бізнес був максимально ефективним і змінювався, розвивався вчасно. Консультант відповідає за окреме завдання. При цьому консультант вирішує лише це завдання. Зміни, які необхідні, внесені, впровадження проведене, але подальші наслідки, наступні зміни знову потребують від компанії-замовника формулювання змін, які потрібні на наступному етапі. Це досить працезатратний процес, крім того, він дорожчий, ніж аутсорсинг. При аутсорсингу придбається компетентність на тривалий термін, це дешевше, ніж платити за кожне окреме завдання. При передачі, наприклад, функцій бухгалтерського обліку на аутсорсинг, не потрібно при виникненні нової проблеми, пов'язаної з бухгалтерським обліком, знову шукати консультанта або фахівця для вирішення проблеми. Тепер це завдання компанії-виконавця, якій делеговано виконання функцій бухгалтерського обліку. При цьому в рамках укладеного аутсорсингового контракту і витрат, вже здійснених на його виконання, тобто необхідних для компанії-замовника аутсорсингових послуг.

Важливою рисою аутсорсингу є виділення організацією власних конкурентних переваг і передача допоміжних або основних бізнес-процесів [3]

Компанії постійно стикаються з тиском ринку. Вживають та досягають успіху ті, хто веде свій бізнес найбільш ефективним способом, знижуючи оперативні витрати при збереженні високої якості товарів та послуг. Спочатку у підприємств виникли проблеми обробки інформаційних масивів та відповідності власних інформаційних технологій зростаючим вимогам ринку. У зв'язку зі швидким розвитком технологій компаніям стало складно самостійно відстежувати появу технологічних нововведень, своєчасно їх впроваджувати та підтримувати, не маючи великого штату технічних спеціалістів, досвіду в галузі інформаційних технологій та обладнання. В економічному словнику аутсорсинг трактується як вид кооперації - «передача традиційних неключових функцій організації зовнішнім виконавцям - аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим спеціалістам сторонньої фірми; відмова від власного бізнес-процесу та отримання послуг з реалізації цього бізнес-процесу у іншій, спеціалізованій організації»[4]

За визначенням, наведеним у збірнику найкращих практик аутсорсингу IAOP OPBoK (Outsourcing Professional Body of Knowledge): «Аутсорсинг є довгостроковим, орієнтованим на результат співробітництвом зовнішнього постачальника послуг». Характерними ознаками аутсорсингу в даному випадку є:

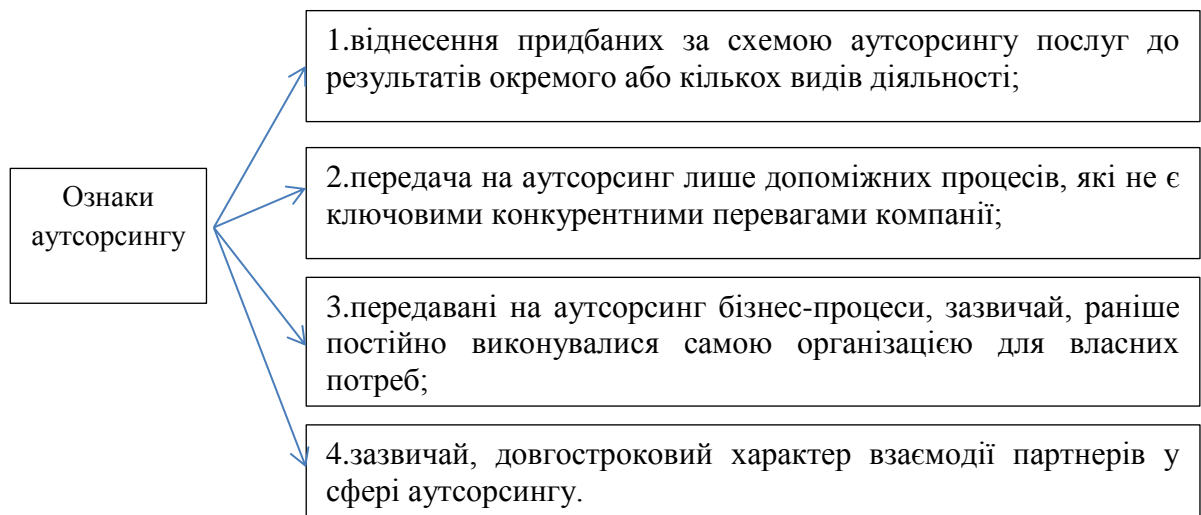


Рис. 1.2 - Ознаки аутсорсингу

Говоря про можливі практичні сценарії реалізації аутсорсингу бізнес-суб'єктами, до них можна віднести:

Реалізація аутсорсингу бізнес-суб'єктами	- відмову від власного бізнес-процесу та придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу у зовнішньої організації;
	- залучення зовнішніх ресурсів для вирішення власних проблем;
	- послуги зовнішніх організацій для виконання своїх завдань;
	- перенесення компаніями, що працюють у сфері інформаційних технологій, частини операцій за кордон з метою віддаленого використання праці (у разі меншої вартості);
	- використання тимчасового працівника без укладання з ним трудового договору (іноді за посередництвом спеціалізованого агентства, технологія аутстафінгу);
	- кооперацію;
	- укладання піддоговорів, підрядних угод з іншими фірмами щодо виконання робіт;

Рис. 1.3 - Реалізація аутсорсингу бізнес-суб'єктами

Розгляд природи та сутності аутсорсингу передбачає необхідність освітлення його ролі в функціонуванні економічних суб'єктів. Як показав аналіз багатьох джерел, застосування аутсорсингу в діяльності підприємств має наступні напрямки: процеси віддаються на зовнішню реалізацію з метою зниження операційних витрат або забезпечення (підвищення) якості товарів та послуг. Саме ці напрямки впровадження аутсорсингу для підвищення конкурентоспроможності підприємств переважають у сучасній практиці бізнес-суб'єктів, саме вони можуть бути використані для опису еволюції аутсорсингу у світовій практиці та саме вони в подальшому будуть використані для опису специфіки, відмінних рис і проблем практики реалізації стратегії аутсорсингу.[11].

З цих причин було запропоновано різні критерії дослідниками, на основі яких були побудовані різноманітні класифікації видів аутсорсингу. Однак можна ввести додаткові критерії для опису аутсорсингу і на їх основі виявити нові види аутсорсингу, а потім запропонувати для цих видів власні моделі впровадження.

При аналізі аутсорсингу найчастіше досліджується ситуація, в якій фірма-замовник відмовляється від самостійного виконання певного процесу і передає його спеціалізованому оператору (аутсорсеру). Процес може бути переданий повністю або частково (тоді йдеться про повний або частковий аутсорсинг).

Цей вид аутсорсингу називається заміщаючим оскільки аутсорсер заміщує потужності замовника своїми власними.[22]

Відсутність досвіду у виконанні даного процесу визначає специфіку прийняття рішення щодо співпраці з аутсорсером: фірма не може точно порівняти витрати та якість реалізації цього процесу своїми силами та силами аутсорсера, тому їй доводиться розробляти процедуру оцінки аутсорсерів і на її основі вибирати оптимальну пропозицію, порівнюючи аутсорсерів лише між собою (а не з самою собою). Своєю специфікою буде також алгоритм організації співпраці: очевидно, що йтиметься про повний, а не частковий аутсорсинг, і з самого початку процес (функція) буде переданий аутсорсеру повністю (тоді як у випадку наявності у фірми досвіду та ресурсів для виконання даного процесу його передача аутсорсеру, скоріш за все, буде відбуватися поетапно для мінімізації ризиків замовника). Для цього виду аутсорсингу можна використовувати термін компенсуючий, оскільки аутсорсер своїми ресурсами компенсує відсутність цих ресурсів у замовника. [5]

Далі, зазвичай передбачається, що процес передається на аутсорсинг зовнішньому оператору відносно компанії, який може викупити (або отримати в оперативне управління) підрозділи компанії, які раніше відповідали за виконання цього процесу. Цей вид аутсорсингу можна назвати прямим. Однак може виникнути і інша ситуація, коли компанія, не здатна повністю завантажити замовленнями якийсь зі своїх внутрішніх підрозділів, здатного справлятися зі своїми функціями з ефективністю, що перевищує середньоринкову, приймає рішення виділити цей підрозділ як самостійне підприємство, щоб дати йому можливість приймати замовлення від сторонніх компаній (для повноцінного використання своїх виробничих потужностей). У подальшому це підприємство виступатиме як аутсорсер для своєї материнської компанії (яка може як зберегти частку у його капіталі, так і повністю продати його зовнішнім інвесторам). Цей вид аутсорсингу можна назвати повернутим.

## 1.2 Класифікація аутсорсингу

Останніми роками спостерігається підвищений інтерес до аутсорсингу, що обумовлено перш за все швидким розвитком технологій. Метою аутсорсингу є підвищення ефективності виконання певних функцій у сфері інформаційних технологій, постачання товарів, обслуговування, фінансів та кадрового забезпечення.

Таблиця 1.1- Типи аутсорсингу

Перший тип аутсорсингу	Другий тип аутсорсингу	Третій тип аутсорсингу
пов'язаний з виконанням одноразових і короткотривалих робочих завдань. Типовим прикладом такої поведінки є передача верстки в репроцентр, який виготовляє потрібну кількість паперових примірників, брошурує і пакує випуск. Інший типовий приклад аутсорсингу надають юридичні фірми: перед тим, як привести справу до суду, вони наймають існуючі детективні агентства, щоб вони забезпечили необхідні дані.	є тимчасовою, сезонною, консультативною та контрактною підтримкою. Спеціалісти-аутсорсери приїжджають на місце, коли неможливо відправити предмет діяльності до їх офісу, наприклад, через фізичну неможливість (обладнання закріплено на місці, наприклад), конфіденційність предмета тощо. Агентства надання невідкладних послуг є найвідповіднішим прикладом посередницького аутсорсингу.	виникає, коли чиясь професійна позиція стає зайвою (або резервною). Такі випадки є звичайними при злиттях або поглинаннях капіталу

Розрізняють такі види аутсорсингу [2]:

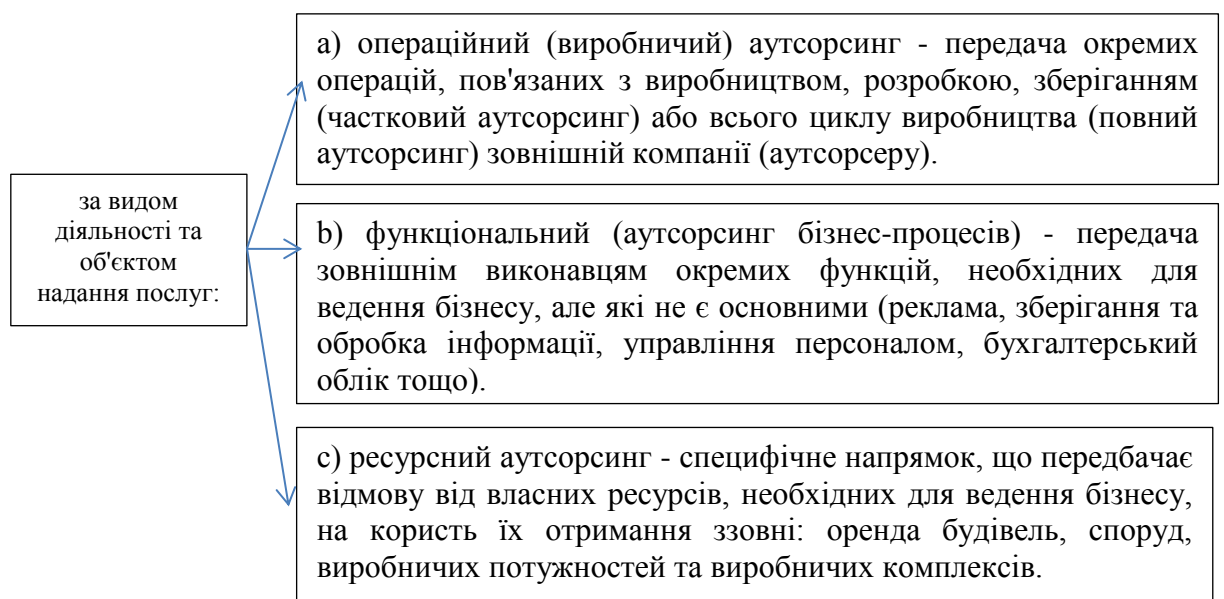


Рис. 1.4 – Класифікація аутсорсингу

Також виділяють за кількістю партнерів:

a) простий;

У компанії-замовника є договірні відносини з одним постачальником послуг.

b) спільний;

Існують кілька аутсорсерів, що виконують різні за характером функції. Великі компанії застосовують локальний (в конкретному центрі - місці) та регіональний (аутсорсинг діяльності в регіоні) аутсорсинг.

за структурою компанії-замовника:[13]

a) внутрішній - створення в межах основної структури дочірніх підрозділів з їх подальшим виділенням;

b) зовнішній - передача функцій і операцій зовнішній організації.

- стратегічний аутсорсинг передбачає розширення спектру послуг компанії на основі впровадження нових технологій. Часто його пов'язують з аутсорсингом ІТ-технологій.

- проміжний аутсорсинг використовується в разі, коли компанія, як правило, має своїх висококваліфікованих спеціалістів, передає управління своїми підрозділами третій стороні.[12]

- виділення трансформаційного аутсорсингу обумовлене розвитком інноваційних процесів у компанії та призначене для розширення масштабу пропонованих послуг. Компанія запрошує постачальника послуг, який повністю виконує роботу підрозділу, розробляючи та створюючи новий кінцевий продукт, який потім передається клієнту.

- аутсорсинг спільного підприємства передбачає створення нової компанії для використання майбутніх бізнес-можливостей. Персонал і активи клієнта потім будуть передані до спільного підприємства.



## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СИТСЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ «APPLE»

#### 2.1 Економічно – організаційна характеристика «Apple»

«Apple» Inc. - американська корпорація, заснована в 1976 році (символом компанії є вкусне перекусане яблуко), що займається розробкою техніки (телефони, планшети, комп'ютери, ноутбуки), програмного забезпечення і мультимедійного контенту. Вважається піонером впровадження сенсорного керування та персональних комп'ютерів. Головний офіс розташований в Купертіно, штат Каліфорнія.

Завдяки вмілому маркетингу «Apple» створила репутацію, що порівнюється з культом. В травні 2015 року «Apple» була визнана найдорожчим брендом (з оцінкою у 153,3 млрд доларів).[19]

Період розквіту компанії «Apple» почався у 2001 році з випуску iPod (mp3-плеєра), а у 2007 році з випуску сенсорного телефона iPhone та планшетного комп'ютера iPad. Поява цих продуктів кардинально поліпшила становище «Apple» на ринку і почала приносити неймовірний прибуток.[15]

Економічний стан компанії «Apple» є стабільним. Як повідомляє сама «Apple»: «Дохід компанії за квартал склав 54,5 млрд доларів, а чистий прибуток - 13,1 млрд доларів, або 13,81 долара на одну акцію. Для порівняння, дохід компанії за той же квартал попереднього року, що тривав 14 тижнів, складав 46,3 млрд доларів, а чистий квартальний прибуток - 13,1 млрд доларів, або 13,87 долара на одну акцію. Валовий квартальний прибуток становив 38,6%.

До складу виробничих підрозділів Apple входять:

- iPhone - мобільні телефони;
- iPad - планшетні комп'ютери;
- iPod classic, iPod Shuffle, iPod Nano і iPod Touch - портативні мультимедійні плеєри;

- MacBook Pro - професійні ноутбуки, з 2006 року;
- MacBook Air - ультратонкі ноутбуки, з 2008 року;
- Mac Mini - системні блоки персональних комп'ютерів, з 2005 року;
- iMac - комп'ютери "все в одному" (монітор, системний блок, аудіо-відео-периферія), представлені в 1998 році;
- Mac Pro - настільні комп'ютери класу "робоча станція";
- Thunderbolt Display - комп'ютерні монітори;
- Mac Pro Server, Mac Mini Server - сервери;
- Apple TV - мультимедійні програвачі, Magic Mouse, Magic Trackpad та інші. Крім цього, компанія виробляє аксесуари до цих продуктів, а також програмне забезпечення.[15]

Генеральний директор Apple заявив, що компанія жорстко керує витратами та зменшує прийом співробітників у деяких галузях, продовжуючи наймати в інших. За його словами, крім проблем виробництва, фінансові показники виробника iPhone також вплинула загальна економічна ситуація. Кук зауважив, що компанії вдалося б зрости, якби їй не заважали китайські обмеження, пов'язані з коронавірусом, які спричинили проблеми з поставками. З урахуванням коливань валютних курсів дохід Apple зрос, підкреслив глава компанії.

Компанія Apple представлена в Україні мережею магазинів Ябло. Ябло – українська мережа магазинів оригінальної техніки Apple. Розпочала свій шлях на українському ринку ще у далекому 2014 році. Протягом цього тривалого часу нам вдалося сформувати команду професійних продавців-консультантів і висококласних сервісних інженерів. А також ми маємо круте спільноту постійних клієнтів та партнерів. Компанія цінує вашу довіру і завжди готові допомогти, надати консультацію або пораду щодо покупки. Клієнти для Ябло - це, перш за все, наші друзі. І, як відомо, для друзів тільки все найкраще! [19]

Чому Ябло? Придбання техніки і аксесуарів в Ябло максимально просто, вигідно, зручно і безпечно. У нас тисячі задоволених клієнтів по всій Україні і багато відгуків на різних платформах. Все, що ви бачите на полицях наших магазинів і в каталозі сайту, - гарантовано 100% оригінальний якісний продукт

Apple. Якщо вам потрібно придбати, обміняти, відремонтувати або доповнити аксесуарами щось з техніки Apple, вам до нас!

Ябко - це ідеальне місце, де ви завжди можете придбати:

Флагманські смартфони iPhone.

Професійні планшети iPad.

Потужні ноутбуки MacBook.

Розумні годинники Apple Watch.

Бездротові навушники AirPods.

Оригінальні аксесуари від Apple.

## 2.2 Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Ябко»

Ефективне управління персоналом є однією з умов успішного розвитку ТОВ «Ябко».

Процес управління персоналом у ТОВ «Ябко» має два основні аспекти: функціональний та організаційний.

У функціональному аспекті управління персоналом включає наступні ключові елементи діяльності ТОВ «Ябко»:

- визначення загальної стратегії;
- планування потреб підприємства в персоналі з урахуванням існуючого кадрового складу;
- залучення, відбір та оцінка персоналу;
- побудова і організація робіт, включаючи визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
- політика заробітної плати та соціальних послуг, управління витратами на персонал;
- підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- система кар'єрного росту (управління кар'єрою);
- звільнення персоналу.

У організаційному аспекті система управління персоналом ТОВ «Ябло» охоплює всіх працівників та всі структурні підрозділи підприємства, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

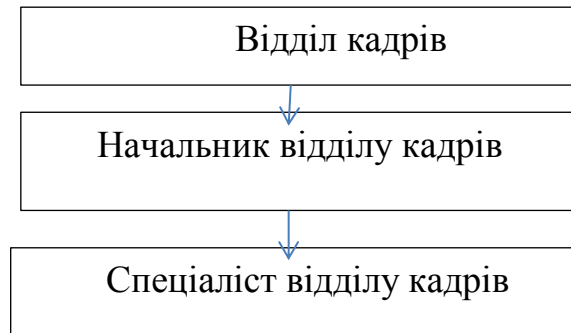


Рис. 2.1- Структура відділу кадрів ТОВ «Ябло»

З рисунка 2.1 видно, що склад відділу кадрів у ТОВ «Ябло» складає всього 2 людини, на чолі відділу стоїть начальник відділу кадрів. Структуру та штатну чисельність відділу кадрів затверджує генеральний директор.

Відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом ТОВ «Ябло», який підпорядковується генеральному директору.

На період відсутності спеціаліста відділу кадрів його права та обов'язки переходять до іншої посадової особи, про що оголошується в наказі організації.

Щоб під час аналізу встановити, чи має організація достатній людський ресурс для досягнення стратегічних цілей, чи здатний персонал працювати достатньо ефективно та відповідно до обраної стратегії, ми проведемо аудит кадрів станом на 1 грудня 2019, 2020 та 2021 року.[20]

Найбільш повною є соціальна структура колективу, згрупована за наступними ознаками: стать, вік, стаж роботи, освіта, посади, характер трудових відносин та інше.

На основі даних з таблиці 4 були розраховані наступні коефіцієнти за показниками за 2019, 2020 та 2021 роки:

1. Коефіцієнт обороту за прийомом персоналу=Кількість прийнятого на роботу персоналу/середньоспискова чисельність персоналу (2.1)

$$\frac{15}{17} = 0,8 \quad (2019 \text{ рік})$$

$$\frac{7}{21} = 0,3 \quad (2020 \text{ рік})$$

$$\frac{8}{26} = 0,3 \quad (2021 \text{ рік})$$

2. Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу = Кількість вибутого на роботу персоналу / середньоспискова чисельність персоналу (2.2)

$$\frac{0}{17} = 0 \quad (2019 \text{ рік})$$

$$\frac{1}{21} = 0,04 \quad (2020 \text{ рік})$$

$$\frac{2}{26} = 0,07 \quad (2021 \text{ рік})$$

3. Коефіцієнт плинності кадрів = Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни / середньоспискова чисельність персоналу

$$\frac{0}{17} = 0 \quad (2019 \text{ рік})$$

$$\frac{3}{21} = 0,14 \quad (2020 \text{ рік})$$

$$\frac{2}{26} = 0,17 \quad (2021 \text{ рік})$$

4. Коефіцієнт стабільності персоналу = середньоспискова чисельність персоналу на початок року - кількість звільнених на початок року / середньоспискова чисельність персоналу

$$\frac{17}{15} = 1,13 \quad (2019 \text{ рік})$$

$$\frac{17-3}{21} = 0,66 \quad (2020 \text{ рік})$$

$$\frac{21-3}{26} = 0,69 \quad (2021 \text{ рік})$$

Згідно даних бачимо, що в 2019-2021 рр. коефіцієнт плинності кадрів не перевищує норму (0,14%) та (0,11%) відповідно. Спостерігається позитивний ріст. Також з даних таблиці видно, що за 2019-2021 рр. коефіцієнт обороту за прийомом кадрів (0,8%) і (0,3%), а також коефіцієнт обороту за вибуттям (0,04%) і (0,07%) також не перевищують норму.

Отже, основними причинами звільнення в досліджуваному періоді були вказані: незадовільна заробітна плата та умови праці. Це свідчить про необхідність створення умов у компанії для зниження втрат цінних співробітників - фахівців.

Далі необхідно дослідити структуру персоналу. Дані наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Розподіл персоналу, структура

Роки	керівники	спеціалісти	робітники
2019	3	5	9
2020	3	6	13
2021	3	8	15
Всього	17	21	26

Таким чином, видно, що в складі персоналу ТОВ «Ябло» протягом 2019-2021 рр. переважає робітничий персонал (53%, 57,5% та 58,5% відповідно).

Далі необхідно проаналізувати якісний склад робочих ресурсів організації, тобто розподіл працівників за віком, статтю, трудовим стажем та освітою. Результати аналізу наведені в наступних таблицях.

Таблиця 2.2 – Розподіл персоналу за віком

Роки	керівники	спеціалісти	робітники
До 20	-	-	2
20-30	3	4	8
30-40	-	4	5
Всього	3	8	15

За результатами таблиці видно, що серед робочого персоналу організації переважає група людей у віці від 20 до 30 років, як серед керівників (100%), так і серед робітників (57%). А серед спеціалістів відбувається чітке розподіл між двома віковими групами - від 20 до 30 років (50%) і від 30 до 40 років (50%).

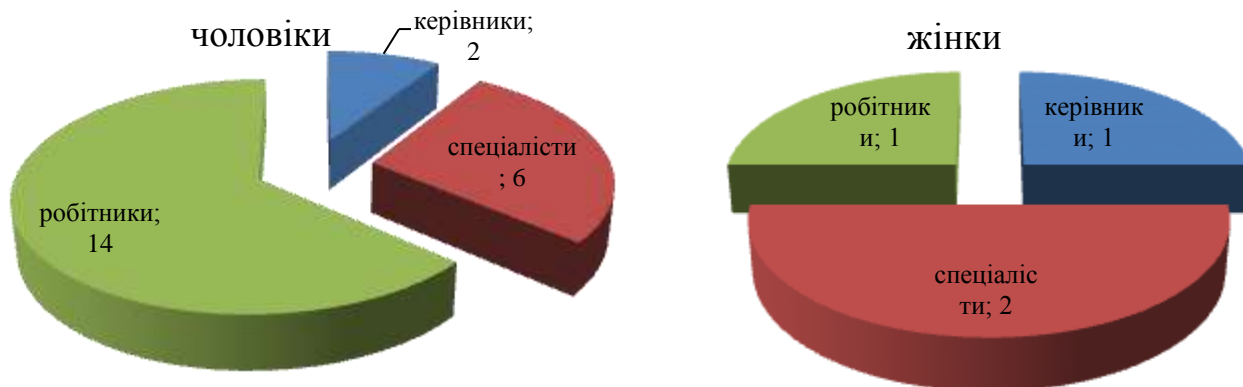


Рис. 2.2 – Розподіл персоналу у ТОВ «Ябло» за статтю у 2021 році

За результатами рисунку 2.1 видно, що існує значне числове переважання серед працівників чоловічої статі, переважно серед робочого персоналу (64%) серед чоловіків у групі, а числове переважання серед жінок спостерігається серед спеціалістів (50%) серед жінок у групі.

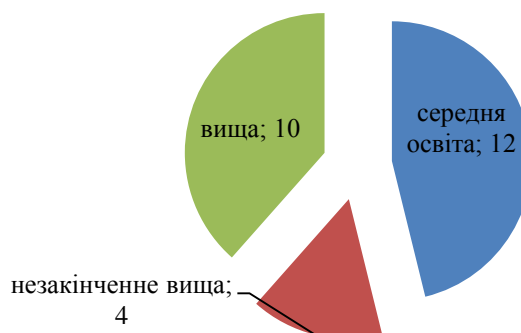


Рис. 2.3 – Розподіл персоналу за освітою

Отже, можна зробити висновок, що серед керівного апарату в групі повністю переважають співробітники з вищою освітою (100%), також цей відсоток великий серед спеціалістів (75%), а серед робітничої групи, навпаки, переважає середня спеціальна освіта (80%), це обумовлено тим, що основна робота на підприємстві ТОВ «Золотий телячий» пов'язана з використанням робітничих спеціальностей. На основі отриманих даних можна зробити висновок, що на ТОВ «Золотий телячий» працюють кваліфіковані співробітники, які відповідають необхідним вимогам організації.

Отже, після проведення аналізу структури персоналу за різними показниками можна зробити наступні висновки: в штаті організації, що складає 26 осіб, переважає робочий персонал (58,5%), це пов'язано з основною діяльністю організації і, як наслідок, необхідністю використання багатьох робочих спеціальностей. У розподілі працівників за віком переважає група працівників у віці від 20 до 30 років (57%), що свідчить про те, що колектив комбінату включає молодих спеціалістів та працівників. Також хочеться відзначити високий відсоток превалювання працівників чоловічої статі в колективі ТОВ «Золотий телячий», це обумовлено переважно виробничою роботою, яка вимагає значних фізичних навантажень.

При аналізі розподілу працівників за трудовим стажем, серед трьох груп спостерігається переважання працівників зі стажем роботи від 2 до 5 років у всіх трьох групах: керівники (66%), спеціалісти (50%), робітники (66%). Така статистика обумовлена відносною молодістю організації.

За результатами проведеного аналізу можна зробити загальний висновок щодо структури підприємства. За період з 2019 по 2021 роки спостерігається позитивна тенденція збільшення персоналу (на 9 одиниць). Також варто зазначити стан показників коефіцієнтів структури персоналу на 2021 рік: коефіцієнт текучості (0,11), коефіцієнт постійства (0,69), які знаходяться у нормі і не перевищують допустимих показників. Така позитивна динаміка пов'язана з поліпшенням існуючої системи управління персоналом.

### 2.3 Оцінка використання аутсорсингу у управлінні персоналом ТОВ «Ябко»

ТОВ «Ябко» ставить перед собою завдання з підвищення показників товарного виробництва за поточних цін не менше, ніж в 1,5 раза (обсяг реалізації - 16 815 тис. гривень), відповідно необхідно збільшити закупівлі та реалізацію товарної продукції не менше, ніж в 1,1 раза.

Проблеми:



Недостатньо високий професійний рівень та відсутність великої клієнтської бази у менеджерів з закупівель та продажу товарів.

Відсутність збільшення обсягів закупівель та реалізації товарної продукції, при цьому зростання вартості товарів відбувається лише за рахунок підвищення цін на м'ясну продукцію (за 3 роки на 0,6%).

Проведемо аналіз заробітної плати працівників, що нас цікавить, з числа менеджерів з продажу та закупівлі, а також відділу кадрів у ТОВ «Ябло».

Таблиця 2.3 - Заробітна плата співробітників ТОВ «Ябло»

Посада	Кількість, од	Зп, місяц, грн	Премія,%	Зп з урахування премії, грн	Заробітна плата за рік, грн.
Менеджер	1	25000	10	27500	330000
Менеджер зі збуту	1	25000	20	30000	360000
Відділ кадрів					
Начальник відділу кадрів	1	30500		30500	366000
Спеціалісти	1	17600		17600	211200
всього	4	98100		105600	1267200

Аналізуючи фонд оплати групи співробітників, які займаються управлінням персоналом, закупівлями товарів і їх збутом, можна відмітити, що фонд оплати становить 1 267,2 тис. грн. При цьому лише менеджери отримують щомісячну надбавку у формі преміальних виплат за досягнення запланованих показників. Для співробітників відділу кадрів заробітна плата є фіксованою, тому введення додаткових обов'язків для цієї категорії вимагатиме фінансових витрат від керівництва організації, розрахованих на 12 місяців.

Для досягнення поставленої цілі організації буде потрібно ввести додаткові посади: менеджери з закупівель, менеджери зі збуту. Проаналізуємо можливі витрати на оплату праці персоналу у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Заробітна плата співробітників ТОВ «Ябло»

Посада	Зп, місяц, грн	Премія,%	Зп з урахування премії, грн	Заробітна плата за рік, грн.
Відділ збуту				
Менеджер	25000	10	27500	330000
Менеджер	25000	10	27500	330000
Менеджер	25000	10	27500	330000
Менеджер зі збуту	25000	10	27500	330000
Менеджер зі збуту	25000	10	27500	330000
Менеджер зі збуту	25000	10	27500	330000

Всього	150000		172500	2070000
Відділ кадрів				
Спеціаліст	17600		17600	211200
Начальник відділу кадрів	30500		30500	366000
Спеціалісти	17600		17600	211200
всього	238200		238200	2858400

Проаналізуємо витрати на розширення штату співробітників в організації:

- створення відділу закупівель та збуту товарної продукції (витрати на обладнання для якісної та результативної роботи на столи, крісла, телефони і факси в середньому складуть 230 296 грн);
- введення в штат додатково 2 менеджерів з закупівель і 2 менеджерів зі збуту продукції;
- фонд оплати відділу закупівель і збуту збільшиться на 1 591 200 грн;
- для відділу кадрів планується збільшення на 1 співробітника.

Витрати на розширення штату співробітників:

$238\ 200 - 105\ 600 = 132\ 600$  грн - збільшення фонду заробітної плати в місяць;

$2\ 585\ 400 - 1\ 267\ 200 = 1\ 591\ 200$  грн - збільшення фонду заробітної плати в рік.

Отже, збільшення витрат на заробітну плату менеджерів і фахівця з кадрів буде понад 2,5 раза, при цьому необхідні витрати на обладнання робочих місць становитимуть не менше 230,3 тис. грн

Проаналізуємо нові підходи до досягнення поставлених цілей і завдань. У сучасному світі визнання та популярність аутсорсингу мають свої підстави. Оскільки компанії середнього та малого бізнесу, а часто й великого бізнесу звертаються до цієї технології, вони можуть не розширювати штат співробітників, не залучати додаткові фінансові ресурси на навчання та переосвіту, проте при цьому створюється можливість збільшення економічних і фінансових показників компанії. Оптимізація штату працівників або нерозширення штату за рахунок використання аутсорсингу дозволяють досягти стратегічних цілей.

Однією з важливих переваг аутсорсингу є гнучкість та вмiле управління ризиками при проведенні заходів. Організація, передаючи частину своїх функцій з управління персоналом аутсорсинговій компанії для досягнення економічних вигод, автоматично передає їй і ризики, з якими вона матиме справу.

Оцінка ефективності аутсорсингу, враховуючи лише фінансові показники, є недостатньо точною та об'єктивною. Використання аутсорсингу в управлінні персоналом має свої переваги та недоліки:

1. Кількість перетворення контактів на продажі товарів = кількості здійснених продажів відносно кількості контактів, що відбулися.

2. Збільшення обсягів продажу товарів та послуг.

3. Задоволеність споживачів = оцінка за допомогою опитувань, систем рейтингів та інших інструментів.

4. Постійна платоспроможність та бажання придбати товар, а також збереження стійкого зв'язку з клієнтами = постійний клієнт.

5. Збереження відділу управління персоналом або кадрів у кількісному складі, необхідному згідно штату організації, без його розширення.

6. Відсутність додаткових витрат на збільшення заробітної плати персоналу, створення робочих місць.

7. Оплата за кінцевий результат.

8. Залучення нових клієнтів у різних регіонах країни.

Результатом аутсорсингу в продажах вважається кінцевий результат - укладання контракту або отримання оплати. Для досягнення цих результатів потрібно виконати роботу, яка часто є тривалою та кропіткою. Взаємодія з аутсорсинговою компанією має особливість у тому, що працівник фактично виконує завдання замовника, перебуваючи в штаті іншої організації та підпорядковуючись своєму роботодавцю. Аутсорсингова компанія надає «менеджера в оренду» - аутсорсера, і його завданням є провести попередні результати:

- Здійснити серію дзвінків.

- Підготувати презентації.

- Провести зустрічі.

Досягти згоди з управлінням, що закуповує товар.

Аутсорсинг відділу продажів дає перші результати через три дні після запуску заходів. Протягом цього часу менеджери знаходять та передають замовнику перших зацікавлених клієнтів. На основі отриманої статистики аутсорсингова компанія прогнозує загальну конверсію за запланованими заходами та, за необхідності, вносить корективи до роботи менеджера (зміна скрипту або клієнтської бази).

Послуги та товари аутсорсингова компанія надає на основі відсотка від прибутку або обороту на підставі договірної угоди. Для цього потрібно пройти тестування, після чого компанія обговорює замовником продажі товарів та послуг за відсоток. При укладанні угоди між замовником та аутсорсинговою компанією укладається договір аутсорсингу на послуги.

У таблиці 2.5 наведено вартість аутсорсингових послуг білгородських компаній. При цьому послугу можна придбати лише одну (частково дослідити ринок та отримати базу потенційних покупців), або укласти угоду з урахуванням комплексного підходу до вирішення проблемних питань та виходу на ринки сусідніх регіонів.

Таблиця 2.5 – Вартість аутсорсингових послуг

Послуги	Вартість послуги
Підготовка до дзвінків (написання сценарію); формування та узгодження бази клієнтів; щоденна звітність; обзвін бази до трьохсот компаній.	35000
Використання віддаленого відділу продажів за допомогою аутсорсингу починається з укладення угоди на постачання товару або послуги та закінчується роботою з дебіторською заборгованістю.	відсоток за результат 10 % (відстрочка до 120 днів)
Всього	35000+10%

Проведемо розрахунок запланованих витрат при використанні аутсорсингу в управлінні персоналом для залучення матеріальних вигод ТОВ «Ябло».

$$Z_p = 31 + 32 \quad (2.1),$$

де 31 - витрати на оплату за базовий рівень - дзвінки потенційним покупцям;

32 - витрати на виплати відсотків від запланованих продажів товарів.

$35,0 + 2\,017,8 = 2\,052,8$  тис. грн становитимуть витрати на досягнення цілей підприємства щодо збільшення обсягу продажів товарів без збільшення штатного складу.

Дамо оцінку використанню аутсорсингу в управлінні персоналом ТОВ «Ябло». Представимо порівняльну характеристику витрат, наведену в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Вартість аутсорсингових послуг

Заходи витрат	«Ябло»	Аутсорсингова компанія
Збільшення чисельності штату персоналу в організації, осіб	5	-
Збільшення фонду заробітної плати на рік, грн	1 591 200	-
Створення робочих місць, грн	230 296	-
Укладання договору на послуги аутсорсингу, одиниць	У межах службових обов'язків, договір	У межах службових обов'язків, договір
Всього:	1 821 496 грн	-

Залучаючи новий персонал до організації та ставлячи перед менеджерами високі показники для досягнення результатів, на жаль, не завжди можливо, оскільки не всі мають достатній рівень кваліфікації, знання ринку та навички з просування товарів. Тоді окупність витрат може тривати кілька років за умови досягнення запланованих показників. Тому для керівництва ТОВ «Ябло» найбільш оптимальним є залучення та використання персоналу через аутсорсинг. Зменшується ризик та матеріальні витрати.

$16\,815,0 - 1\,821,5 = 14\,993,5$  тис. грн – сума від реалізації товарів новими співробітниками організації.

$16\,815 - (1\,681,5 + 35,0) = 15\,098,5$  тис. грн – сума від реалізації товарів після залучення аутсорсингової компанії.

$15\,098,5 - 14\,993,5 = 105,0$  тис. грн – економічна вигода від залучення аутсорсингової компанії.

Отже, на підставі проведеного аналізу можна дати оцінку використання аутсорсингу в управлінні персоналом в «Ябло» з метою досягнення збільшення продажу товарів не менше ніж в 1,5 раза.

Для організацій середнього або малого бізнесу переважно економічно вигідним є застосування аутсорсингових послуг, оскільки великі організації хвилюються про витік інформації та складність контролю над аутсорсером.

Для «Ябло» перевагами є:

1. Зменшення витрат на створення та підтримку робочих місць.
2. Відсутність залежності від хвороб або звільнення працівників.
3. Підвищення прибутковості бізнесу завдяки аутсорсингу, що дозволяє знижувати витрати на персонал.
4. Ефективне використання «найкращих практик» фахівцями-професіоналами.

#### 2.4 Рекомендації з використання аутсорсингу в управлінні персоналом ТОВ «Ябло»

Розглянувши організаційно-економічну структуру персоналу «Ябло» і виявивши проблеми, що виникли в організації в зв'язку з поставленими цілями керівництвом організації, а саме - недостатньо високий професійний рівень менеджерів з продажу та закупівель, невеликий досвід продажу, що призводить до відсутності великої клієнтської бази. Зростання вартості товарів відбувалося тільки за рахунок підвищення цін на м'ясну продукцію, наприклад, у 2021 році воно збільшилося на 0,6% в порівнянні з 2019 роком. Для досягнення поставлених цілей щодо підвищення показників товарної продукції в поточних цінах не менше ніж в 1,5 раза (обсяг реалізації планується до рівня 16 815 тис. рублів), внутрішні фінансові ресурси організації недостатні. Для вирішення поставлених цілей ми провели порівняльний аналіз між розширенням штату персоналу в організації та використанням аутсорсингу в управлінні персоналом. скільки для ТОВ «Ябло» процеси відбору та найму висококласних професійних менеджерів з продажу, які мають великий досвід і досягнення в

сфері продажу товарів, є витратними, для досягнення поставлених цілей необхідно залучити послуги з аутсорсингу.

Розглянемо рекомендації та заходи щодо використання аутсорсингу в управлінні персоналом ТОВ «Ябло» з урахуванням можливих результатів у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7-Рекомендації щодо використання аутсорсингу в управлінні персоналом «Ябло»

№	Проблема	Рекомендації	Мероприяття	Результат
	<p>1. Недостатньо високий професійний рівень та відсутність великої клієнтської бази у менеджерів з закупівель та продажу товарів.</p> <p>2.Неможливість залучення в штат висококваліфікованих менеджерів через велику вартість підбору та найму.</p>	<p>Провести аналіз економічної ефективності створення в організації відділу закупівель та продажів і залучення аутсорсингових послуг.</p> <p>2. Визначити доцільність кожного заходу та впровадити для досягнення поставлених цілей організації.</p>	<p>2.1 Проведення конкурсу для вибору компанії, що надає аутсорсингові послуги.</p> <p>2.2 Укладання та підписання договору про аутсорсинг.</p>	<p>Відсутність додаткових витрат на персонал у частині: штатного складу; забезпечення робочих місць; заробітної плати; навчання, підвищення кваліфікації; атестації; зниження ризиків до 0.</p>
	<p>Відсутність збільшення обсягів закупівель та реалізації товарної продукції, при цьому зростання вартості товарів відбувається лише за рахунок підвищення цін на м'ясу продукцію (за 3 роки на 0,6%).</p>	<p>1.3 Провести аналіз ринку, розрахувати споживання на душу населення в регіоні, виявити наявний резерв продуктів.</p> <p>1.4 Провести порівняльну характеристику між створенням</p>	<p>2.3 Контроль за дотриманням договірних зобов'язань та переданих аутсорсеру функцій:</p>	<p>збільшення обсягів закупівель на договірній основі з постійними постачальниками товарів; фінансові надходження на розрахункові рахунки.</p>

		відділу в організації та залученням аутсорсингу для збільшення обсягів продажу товарів		
--	--	--	--	--

Розглянемо цю таблицю щодо заходів, що вживаються при використанні аутсорсингу в управлінні персоналом ТОВ «Ябко».

Проведення конкурсу для вибору компанії, що надає аутсорсингові послуги, може бути розділено на етапи:

Аналіз структури вартості виконуваних робіт та наданих послуг, а також аналіз ринку м'ясної продукції як у регіоні, так і в інших областях. На основі цього приймається рішення щодо використання аутсорсингу.

Розрахунок економічної доцільності прийняття рішення про передачу робіт іншій компанії, а також оцінка ефективності такого рішення.

Розгляд пропозицій (не менше 3) компаній, що займаються наданням аутсорсингових послуг, з урахуванням критеріїв:

- репутація та досвід компанії;
- вартість наданих послуг;
- гарантії якості та термінів виконання робіт;
- рівень професіоналізму персоналу;
- відгуки та рекомендації клієнтів.

практичні досягнення в галузі продажу м'ясної продукції;

цінова політика, визначена аутсорсинговою компанією.

На основі результатів конкурсу, керівництво ТОВ «Ябко» вибере одну компанію та укладе договір.[18]

Договір аутсорсингу не регламентований законодавством, але в результаті передачі однією зі сторін (замовником) частково своїх функцій або бізнес-процесів за винагороду аутсорсеру, який має висококваліфікований персонал, для виконання завдань з реалізації товарів.



Договір аутсорсингу характеризується наступними ознаками:

Двосторонність;

Винагорода, тобто оплата послуг;

Можливість розробки заходів з урахуванням думки замовника;

Об'єктом договору є дії зобов'язаної сторони (аутсорсера) щодо виконання функцій (бізнес-процесів) підрозділів замовника.

У договорі аутсорсингу визначаються різні умови:

Об'єктом договору можуть бути виконання робіт або надання послуг;

Терміни, у які повинен бути виконаний двосторонній договір, включаючи оплату, яка в ньому фіксується;

Відповідальність обох сторін;

Відповідальність двох сторін щодо якості наданих послуг.

На основі наданої інформації можна сказати, що:

- договір аутсорсингу в законодавстві не класифікується в системі цивільно-правових договорів;

- всі умови договірних відносин щодо надання послуг аутсорсингу укладаються у стандартні законодавчі договори;

- немає вагомих причин для відмови в визнанні договору аутсорсингу самостійним договором, який є специфічним для законодавчої бази.

Контроль за дотриманням договірних зобов'язань та переданих аутсорсеру функцій.[20]

Основними параметрами якості, за якими замовник може систематично оцінювати відповідність роботи аутсорсера поставленим перед ним завданням, є:

- дотримання строків реалізації поставлених обсягів товарної продукції;

- кількість помилок і порушень при оформленні документації;

- дотримання строків поставок;

- кількість випадків затримки своєчасних поставок товарної продукції замовнику, що виникають з вини аутсорсера (можливо, через недостатню наявність коштів на розрахунковому рахунку);

- гнучкість і лояльність щодо замовника (розстрочка платежу);

- своєчасність надходження грошових коштів, передбачених договірними зобов'язаннями, на розрахунковий рахунок замовника.

Надамо оцінку вартості послуг аутсорсингу залученням персоналу для продажу товарів в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Оцінка вартості заходів з використання аутсорсингу в управлінні персоналом ТОВ «Ябло»

Заходи	Період реалізації	Ресурси	Затрати, тис. грн	Прибуток, тис. грн.
1 Проведення конкурсу по вибору компанії, що надає послуги аутсорсингу	2 місяці	відновлювані		
2 Складання та підписання договору аутсорсингу	1 місяць	фінансові	2052,8	беззбитковість
3 Контроль за дотриманням договірних зобов'язань та переданими аутсорсеру функціями	12 місяців	витратні/фінансові		16 815,0
Всього			2052,8	16 815,0

З даної таблиці видно, що не всі ресурси, які заплановано використовувати на заходах, є фінансовими, оскільки проведення конкурсу входить у службові обов'язки відділу кадрів, а менеджери з продажу та керівництво організації беруть участь у пошуку та відборі учасників конкурсу.

При укладанні договору фінанси не перераховуються на розрахунковий рахунок аутсорсера, а лише визначається механізм оплати та фіксується відсоток та сума від обсягу реалізованої продукції/товарів. Тому ця сума закріплена лише на папері, а не перерахована фактично під час угоди.

Контроль дотримання договірних зобов'язань допоможе своєчасно вирішити форс-мажорні обставини (за умови їх виникнення) та отримати заплановану суму від продажу товарів на розрахунковий рахунок організації.[20]

Сьогодні застосовують аутсорсинг досить мало, і підприємці та керівники середнього бізнесу не дуже охоче йдуть на це з причин:

- низький рівень довіри організацій та їх керівників, що може бути пов'язано зі зазначеним негативним досвідом, тому при виборі компанії важливо аналізувати та перевіряти інформацію про кілька компаній;

- недостатньо розвинена законодавча база щодо договірних відносин;

- часто відсутнє зберігання комерційної таємниці підприємства;
- завищена вартість аутсорсингових послуг (не вигідно для малого бізнесу);
- недостатнє інформаційне поле про аутсорсингові компанії та їх кадри.

Таким чином, на основі наведеного матеріалу можна виділити переваги, які полягають у:

- продовженні фокусу на основній діяльності підприємства;
- зниженні витрат на створення та підтримку нових робочих місць;
- відсутності залежності від звільнень працівників або частих медичних листів;
- використанні висококваліфікованих фахівців з великим досвідом роботи, оскільки їх найм є занадто дорогим для організації;
- використанні великого досвіду компанії, що надає послуги, та можливості для організації (замовника) вчитися від свого постачальника послуг;
- підвищенні прибутковості власного бізнесу, оскільки аутсорсинг знижує витрати на бізнес-процеси;
- підвищенні конкурентоспроможності компанії, яка користується послугами аутсорсера;
- в великій оперативності виходу на ринок за рахунок попередньо спланованих дій;
- в передбачуваності витрат, оскільки оплата за послуги постачальника чітко фіксується у договорі.[25]

Для оцінки економічної ефективності заходів з використанням аутсорсингу проаналізуємо щорічний приріст вартості товарів, проданих у організації.

$$(2019 \text{ р.}) 7\,091 / 6\,313 * 100 = 112,3\%$$

$$(2020 \text{ р.}) 6\,726 / 7\,091 * 100 = 94,8\%$$

$$(2021 \text{ р.}) 16\,815 / 6\,726 * 100 = 250\%$$

Вартість товарної продукції в організації збільшилась у 2019 році на 2,3%, а у 2020 році спостерігалось зниження вартості на 5,2%. Тому поставлені цілі

щодо збільшення обсягів продажів зі зростанням доходу дозволять збільшити в 1,5 рази та отримати 250% вартості товарної продукції.

Слід уточнити розрахунковий період використання аутсорсингових послуг для виконання робіт та досягнення поставлених цілей.

Розрахунковий період визначається за формулою 3.1:

$$T = t_k - t_n, \quad (2.1)$$

де  $t_n$  - початковий рік розрахункового періоду, яким є рік початку застосування послуг аутсорсингу;

$t_k$  - кінцевий рік розрахункового періоду, визначений моментом завершення застосування послуг аутсорсингу.

2021 - 2020 = 1 рік (12 місяців) складатиме розрахунковий період послуг аутсорсингової компанії.

Розрахуємо економічну ефективність за формулою 3.2:

$$E_T = P_T - Z_T, \quad (2.2)$$

де  $E_T$  - економічна ефективність від застосування аутсорсингу за розрахунковий період;

$P_T$  - вартісна оцінка результатів (економічний ефект) від застосування аутсорсингу за розрахунковий період;

$Z_T$  - вартісна оцінка витрат, пов'язаних із застосуванням аутсорсингу в управлінні персоналом за розрахунковий період.

$$16\,815 - 2\,052,8 = 14\,762,2 \text{ тис.грн}$$

Отже, економічний ефект від застосування аутсорсингу в галузі управління персоналом протягом одного року дає значні результати і складає 14 762,2 тис. грн.

У практиці використання аутсорсингових послуг економічна ефективність зазвичай складається з двох складових компонентів - прямого економічного ефекту та непрямого ефекту.

Прямий економічний ефект може виражатись у фізичних, вартісних та трудових показниках, а також в їх поєднаннях, коли в результаті використання аутсорсингу зростає продуктивність праці, розширюється асортимент виробленої продукції або наданих послуг, зменшуються витрати.

Непрямий економічний ефект від впровадження аутсорсингу проявляється опосередковано, іноді через ланцюжок різних проміжних вторинних факторів. Оцінка ефективності застосування аутсорсингу передбачає врахування сукупного ефекту від використання певного методу. Виділяють такі ефекти:

- економічний (зниження витрат у вартісному вираженні);
- соціальний (покращення системи мотивації персоналу);
- маркетинговий (збільшення частки ринку, прискорення обробки замовлення);
- ресурсний (економія ресурсів).

Проведемо розрахунок за формулою 3.3.

$$P_t = \text{Эп}t + \text{Эк}t, \quad (3.3)$$

де  $P_t$  - економічний ефект від застосування аутсорсингу в році  $t$ ;

$\text{Эп}t$  - прямий економічний ефект від застосування аутсорсингу за розрахунковий період;

$\text{Эк}t$  - непрямий економічний ефект від застосування аутсорсингу за розрахунковий період.

$$14\,762,2 + 1\,821,5 = 16\,583,7 \text{ тис. грн}$$

Економічна ефективність від застосування аутсорсингових послуг значно збільшиться і становитиме 16 583,7 тис. грн. У цю суму входить ефект економії персоналу, пошуку та працевлаштування, організації та підтримки робочих місць, виплати заробітної плати, податкових платежів, транспортних витрат.

На підставі викладеного можна зробити висновок. Застосування аутсорсингу для малого і середнього бізнесу в складних економічних умовах є підтримкою бізнесу. За допомогою аутсорсингу можливо розширити активи та прибутки компанії, підняти її на вищі рівні і створити можливість виходу на нові ринки збуту.[30]

Економічний ефект від застосування аутсорсингу в області управління персоналом протягом одного року має високі результати і становить 14 762,2 тис. грн.

Економічна ефективність, яка складається з прямого та непрямого економічного ефекту, значно збільшиться і становитиме 16 583,7 тис. грн.

Отже, основні переваги аутсорсингу полягають у зниженні витрат на створення та підтримку нових робочих місць, відсутності залежності від звільнення працівників або частого відсутності на робочому місці через хвороби, використанні висококваліфікованих спеціалістів з великим досвідом роботи, оскільки їх найм є занадто дорогим для організації, використанні великого досвіду компанії, що надає послуги, та можливості для організації (замовника) навчатися у свого постачальника послуг, підвищенні прибутковості власного бізнесу, оскільки аутсорсинг знижує витрати на бізнес-процеси.[29]

Менеджмент персоналу компанії Apple відіграє важливу роль у забезпеченні успіху організації. Компанія дбає про залучення, утримання і розвиток висококваліфікованого персоналу. Основні принципи та практики менеджменту персоналу включають:

Набір таланов: Apple зосереджується на приверненні найкращих фахівців у свою команду. Компанія активно залучає талановитих фахівців з різних галузей, ставлячи акцент на їх креативність і інноваційні здібності.

Розвиток персоналу: Apple надає можливості для професійного зростання своїм співробітникам. Компанія організовує навчальні програми, тренінги та семінари для розвитку навичок і знань своїх працівників.

Мотивація: Apple використовує різні методи мотивації свого персоналу, такі як конкурентоспроможна заробітна плата, бонусні програми, премії та можливості кар'єрного росту. Компанія ставить перед своїми співробітниками

високі стандарти виконання роботи і заохочує їх до досягнення високих результатів.

Корпоративна культура: Apple прагне створити сприятливу корпоративну культуру, яка спонукає працівників до творчості, співпраці та інноваційного мислення. Компанія ставить акцент на командну роботу і спільні цінності.

Збалансований підхід до роботи та особистого життя: Apple пропагує збалансований підхід до роботи та особистого життя своїх співробітників.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Перехід до аутсорсингу - це стратегія, спрямована на збільшення прибутковості та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. При використанні аутсорсингу підприємство отримує можливість сконцентрувати ресурси на основному бізнесі і не займатися будівництвом та підтримкою непов'язаної з ним інфраструктури. Тому перед переходом до аутсорсингу необхідно ретельно зважити всі «за» і «проти».

ТОВ «Ябло» успішно здійснює виробничо-господарську діяльність, всі виробничо-економічні показники характеризуються позитивною динамікою та хорошими темпами зростання, з чого можна зробити висновок, що фінансово-господарська діяльність ТОВ «Ябло» є позитивною.

У штаті організації, який складає 26 осіб, переважає робочий персонал (58,5%), що пов'язано з основною діяльністю організації та необхідністю використання великої кількості робочих спеціальностей.

У розподілі працівників за віком переважає група працівників у віці від 20 до 30 років (57%), що свідчить про те, що трудовий колектив комбінату налічує молодих спеціалістів і робітників. Також варто відзначити високий відсоток преобладання працівників чоловічої статі в колективі ТОВ «Ябло», що обумовлено переважно виробничою роботою, що потребує значних фізичних навантажень. При аналізі розподілу працівників за трудовим стажем, серед трьох груп спостерігається перевага працівників зі стажем роботи від 2 до 5 років у всіх трьох групах: керівники (66%), спеціалісти (50%), робітники (66%). Така статистика обумовлена відносною молодістю організації.

За результатами проведеного аналізу можна зробити загальний висновок щодо структури підприємства. Протягом 2019-2021 років спостерігається позитивна тенденція збільшення персоналу (на 9 одиниць). Також варто відзначити стан показників коефіцієнтів структури персоналу на 2021 рік: (коефіцієнт текучості - 0,11, коефіцієнт постійства - 0,69), які знаходяться в



нормі і не перевищують допустимих показників. Така позитивна динаміка пов'язана з поліпшенням існуючої системи управління персоналом.

Виявлено переваги аутсорсингових послуг, які включають:

- продовження зосередження на основній діяльності підприємства;
- зниження витрат на створення і підтримку нових робочих місць;
- відсутність залежності від звільнення працівників або частих лікарняних;
- використання висококваліфікованих спеціалістів з великим досвідом роботи, оскільки їх найм є занадто дорогим для організації;
- використання великого досвіду компанії, що надає послуги, та можливість для організації (замовника) вчитися від свого постачальника послуг;
- збільшення прибутковості власного бізнесу, оскільки аутсорсинг знижує витрати на бізнес-процеси;
- підвищення конкурентоспроможності компанії, яка користується послугами аутсорсера;
- швидкий вихід на ринок завдяки заздалегідь запланованим діям;
- передбачуваність витрат, оскільки оплата за послуги постачальника чітко фіксується в договорі.

Для організацій середнього або малого бізнесу особливо економічно вигідним є використання аутсорсингових послуг, оскільки великі організації стурбовані щодо витоку інформації та складності контролю над аутсорсером. Оцінка використання аутсорсингу в управлінні персоналом в ТОВ «Ябло» шляхом збільшення продажів товарів не менше ніж в 1,5 рази підтвердила можливість його використання. Аутсорсинг створить умови:

- для зниження витрат на створення та підтримку робочих місць;
- через відсутність залежності від хвороб або звільнення працівників;
- через підвищення прибутковості бізнесу шляхом зменшення персональних витрат.

Застосування аутсорсингу для малого та середнього бізнесу в складних економічних умовах є підтримкою бізнесу. За допомогою аутсорсингу можна розширити активи та прибутки компанії, підняти її на вищі рівні та створити

можливість виходу на нові ринки збуту. Економічний ефект від застосування аутсорсингу протягом одного року в галузі управління персоналом дає високі результати і складає 14 762,2 тис. грн. Економічна ефективність, що включає прямий та не прямий економічний ефект, значно зростає і складе 16 583,7 тис. грн.

Отже, основні переваги аутсорсингу полягають у зниженні витрат на створення та підтримку нових робочих місць, відсутності залежності від звільнень працівників або частих лікарняних листів, використанні висококваліфікованих спеціалістів з великим досвідом роботи, оскільки їх найм є занадто дорогим для організації, використанні значного досвіду компанії, що надає послуги, та можливості для організації (замовника) вчитися від свого постачальника послуг, підвищенні прибутковості власного бізнесу, оскільки аутсорсинг знижує витрати на бізнес-процеси.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 397 с.
2. Бех И.Д. Нравственность личности: стратегии становления. Ровно : Редакц.-изд. отдел управлений печати, 1991. 146 с.
3. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала : пособие. Москва : Гросс Медиа, 2019. 224 с.
4. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 4(253). С. 49–53.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 337 с.
6. Занюк С.С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
7. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. 296 с.
8. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 93–96.
9. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 238–246.
10. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
11. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. С. 36–38.
12. Шостак І.В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 315–320.

13. Авшенюк Н. М. Стандартизація професійної підготовки вчителів у Англії й Уельсі (кінець ХХ - початок ХХІ ст.) : Автореферат дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України. К., 2015. С.3

14. Сбруєва А.А. Порівняльна педагогіка: Навчальний посібник.-2-ге вид.,стер. Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. С. 94-110.

15. Сбруєва А.А. Тенденції реформування середньої освіти розвинених англomовних країн в контексті глобалізації (90-ті р.р. ХХ – початок ХХІ ст.): Монографія.-Суми:ВАТ «Сумська обласна друкарня». Видавництво «Козацький вал»,2018.С. 218-222.

16. Christopher Day, Christopher Developing teachers: the challenges of lifelong learning, 1999. P.1-22.

17. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2018. 296 с.

18. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.

19. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України, 2019. Вип. 20 (14). С. 188–193.

20. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2010. № 15/1. С. 58–62. 12. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин*. 2019. № 1. С. 29–33.

21. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 238–246.

22. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць*. 2018. № 3 (7). С. 58–61.

23. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.

24. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць*. 2018. № 5. С. 81–85.

25. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації працівників бюджетних організацій. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1583>. (дата звернення: 02.11.2021).

26. Продіус О.І. Мотивація як основа управління персоналом підприємства. Інфраструктура ринку. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 8. С.80-85.

27. Ревко А. М. Економічна сутність заробітної плати як каталізатора розвитку регіональних господарських систем. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Проблеми менеджменту та розвитку продуктивних сил регіону*. 2013. № 1 (64). С. 177-184.

28. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право»*. Донецьк, 2019. С. 59 – 66.

29. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2019. Вип. 1(1). – С. 306-311: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv\\_2014\\_1%281%29\\_\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2014_1%281%29__52). (дата звернення: 15.11.2022).

30. Старцева В. Н. Інноваційні технології управління мотивацією персоналу як проблема сучасного менеджменту. *Вісник Нижгородського університету ім. М. І. Лобачевського. Серія. Гуманітарні науки*. 2018. № 1. С. 92-97.

31. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. Вип. 10. С. 323-333.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen\\_2015\\_10\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60). (дата звернення: 15.11.2022).

32. Тужилкіна О.В. Мотиваційні аспекти підвищення продуктивності праці в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2 (66). Т. 2. С. 204–207.

33. Тужилкіна О.В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск*. 2019. Т. 2. Серія В «Економіка і право». С. 126-131.

34. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. *Управління розвитком*. 2019. № 4. С. 19–20.

35. Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 89-92.: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_3\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_3_37) .

36. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии . *Проблемы теории и практики управления*. 2018. № 3. С. 96–101.

37. Щербак В .Г. Розробка системи мотивації персоналу підприємства. II всеукраїнська наукова конференція «Освітньо-ініціативна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 357-36

38. Державно-громадське управління освітою: досвід минулого і сучасний стан. *Рідна школа*. 2019. № 11. С. 33-35.

39. Линвинюк Л. Педагогічне стимулювання професійного зростання вчителів з низьким рівнем самооцінки. *Рідна школа*. 2019. № 11. С. 31-33.

40. Тимошенко И. Мотивация личности и человеческих ресурсов / И. Тимошенко, А. Соснин. К. : Изд-во Европейского ун- та, 2018. 576 с.

41. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти : навч. посіб. Київ : ІЗМН, 1997. 180 с.