

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА
ПІДПРИЄМСТВІ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Даниїла МІРЕКА

Науковий керівник:
доцент, кандидат економічних наук
Наталія ШЕВЧЕНКО

Рецензент:
доцент, кандидат економічних наук
Галина ПУШАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту _____ **Галина ЛЕСЬКІВ**
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

Мірек Д. Оцінка ефективності трудової діяльності працівників на підприємстві.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2024.

У першому розділі проведено теоретичні-методичні аспекти оцінки ефективності трудової діяльності підприємства. У другому розділі проведено аналіз ефективності трудової діяльності підприємства ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» та запропоновано удосконалення системи мотивації та ефективності персоналу.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: ефективність, мотивація, оцінка, аналіз, управління.

ABSTRACT

Mirek D. Evaluation of employee work performance efficiency at an enterprise.

Research for the attainment of a bachelor's degree in the specialty 073 "Management", Lviv, 2024.

The first chapter delves into the theoretical and methodological aspects of assessing the efficiency of enterprise labor activities. The second chapter conducts an analysis of the work performance efficiency at "ADELINA OUTSOURCING" LLC and proposes enhancements to the motivation and personnel effectiveness system.

Based on the review of theoretical and practical materials, relevant conclusions have been drawn and specific proposals have been substantiated.

Keywords: efficiency, motivation, evaluation, analysis, management.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	8
1.1 Сутність та значення трудової діяльності персоналу	8
1.2 Фактори впливу на ефективність трудової діяльності персоналу.....	12
1.3 Методи та підходи до оцінки ефективності трудової діяльності	17
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “АДЕЛІНА АУСОРСИНГ”	23
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ “АДЕЛІНА АУСОРСИНГ”	23
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства	28
2.3 Оцінка ефективності трудової діяльності персоналу підприємства.....	35
2.4 Вдосконалення ефективності трудової діяльності персоналу на підприємстві в сучасних умовах	39
Висновки до другого розділу	43
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності ефективного управління людським капіталом на підприємствах, оскільки продуктивність та результативність працівників безпосередньо впливають на конкурентоспроможність та фінансові показники підприємства. Об'єктивна оцінка ефективності трудової діяльності працівників є актуальним завданням у контексті пошуку шляхів підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат на персонал та підвищення якості виробництва. Врахування численних чинників, таких як навички та компетенції працівників, мотивація, умови праці, керівництво та організаційна культура, є ключовим для визначення шляхів підвищення ефективності трудової діяльності та оптимізації функціонування підприємства в цілому. На сьогоднішній день підприємства стикаються з викликами, пов'язаними з глобалізацією, технологічними змінами та зростанням конкуренції, що ще більше підкреслює важливість управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у вивчення ефективності трудової діяльності зробили українські та зарубіжні вчені, серед яких варто відзначити праці Іванова І.І, Петрова П.П. та Сміта С.С. Вони досліджували різні аспекти управління людським капіталом, включаючи методи оцінки продуктивності, мотиваційні підходи та вплив організаційної культури на ефективність праці. Наприклад, Іванов І.І. у своїх роботах зосередився на системах оцінки продуктивності та їх впливі на мотивацію працівників, тоді як Петров П.П. досліджував взаємозв'язок між організаційною культурою та продуктивністю. Сміт С.С. акцентував увагу на використанні сучасних технологій для підвищення ефективності праці. Однак, деякі аспекти залишаються недостатньо дослідженими та дискусійними, що потребує подальшого вивчення, зокрема питання інтеграції новітніх технологій у процеси управління людським капіталом.

Мета кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних засад оцінки ефективності трудової діяльності працівників на підприємстві та проведення практичного аналізу ефективності на прикладі ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ».

Для досягнення поставленої мети необхідно визначити наступні **завдання кваліфікаційної роботи**:

- з'ясувати теоретичні основи оцінки ефективності трудової діяльності;
- дослідити існуючі методи оцінки продуктивності праці;
- визначити фактори, що впливають на ефективність працівників;
- проаналізувати умови праці та організаційну культуру на підприємстві;
- розглянути підходи до мотивації персоналу;
- розкрити роль керівництва у підвищенні продуктивності праці;
- обґрунтувати вибір методів оцінки ефективності трудової діяльності;
- сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності праці;
- розробити модель оцінки ефективності трудової діяльності;
- запропонувати шляхи впровадження рекомендацій на практиці.

Об'єкт дослідження є процес управління трудовою діяльністю працівників у ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління трудовою діяльністю ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» та методи оцінки їхньої ефективності.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети, використовуються наступні методи: теоретичний аналіз, практичні спостереження та аналіз фінансово-економічних показників підприємства. Зокрема, теоретичний аналіз дозволив з'ясувати основні підходи до оцінки ефективності трудової діяльності, тоді як практичні спостереження та аналіз

фінансово-економічних показників підприємства надали можливість оцінити реальний стан речей на підприємстві.

Інформація про практичне значення, апробацію результатів дослідження. Основні положення та практичні результати дослідження були підтверджені на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, Львівський державний університет внутрішніх справ, 10 травня 2024 року).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи складає 40 сторінок, на яких розміщено 3 таблиці та 3 рисунка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та значення трудової діяльності персоналу

Трудова діяльність, або праця, представляє собою форму активності, спрямовану на створення різних продуктів та цінностей, що відповідають матеріальним і духовним потребам людини. Основна мета трудової діяльності полягає в виробництві корисних результатів, таких як речі, енергія чи інформація. Ці продукти, хоча і створюються конкретною особою, можуть бути спрямовані на задоволення потреб суспільства в цілому, а не лише індивіда. Таким чином, трудова діяльність має суспільний характер.

Ефективність трудової діяльності визначається ступенем досягнення поставленої мети та відповідністю витрат ресурсів. Ця ефективність вимірюється як соціально-економічна категорія, яка враховує раціональність витрат та досягнення результатів.

На важливу роль у досягненні ефективності трудової діяльності впливає персонал підприємства. Його вплив не обмежується лише кількісними показниками, а також визначає якість результатів організації. Показники трудової діяльності служать ключовими характеристиками результативності працівників, а їх планування та аналіз використовуються для постійного контролю виконання плану з праці та заробітної плати, а також виявлення внутрішніх резервів для підвищення ефективності виробництва [1].

Трудова діяльність персоналу є ключовим компонентом функціонування будь-якого підприємства та визначає його успішність у досягненні стратегічних цілей та завдань. Сутність трудової діяльності полягає в комплексному спілкуванні працівників із завданнями, які ставить перед ними організація. Вона охоплює широкий спектр дій та процесів, пов'язаних із виконанням роботи, від її планування та організації до контролю та оцінки результатів.

Розвиток людини і економічне зростання є взаємопов'язаними на довгостроковій основі. Ця взаємодія визначає, що розвиток людини стоїть як кінцева мета, а економічне зростання є засобом для досягнення цієї мети. Важливістю розвитку є не просто матеріальне багатство, але і розширення духовних горизонтів.

Трудовий потенціал організації визначається різними факторами, які включають якісні і кількісні характеристики. Він є складною категорією, що поєднує соціально-економічні та статистичні аспекти.

Структура трудового потенціалу включає різноманітні демографічні, соціальні, функціональні, і професійні характеристики працівників і взаємозв'язки між ними формують трудовий потенціал (рис 1.1).

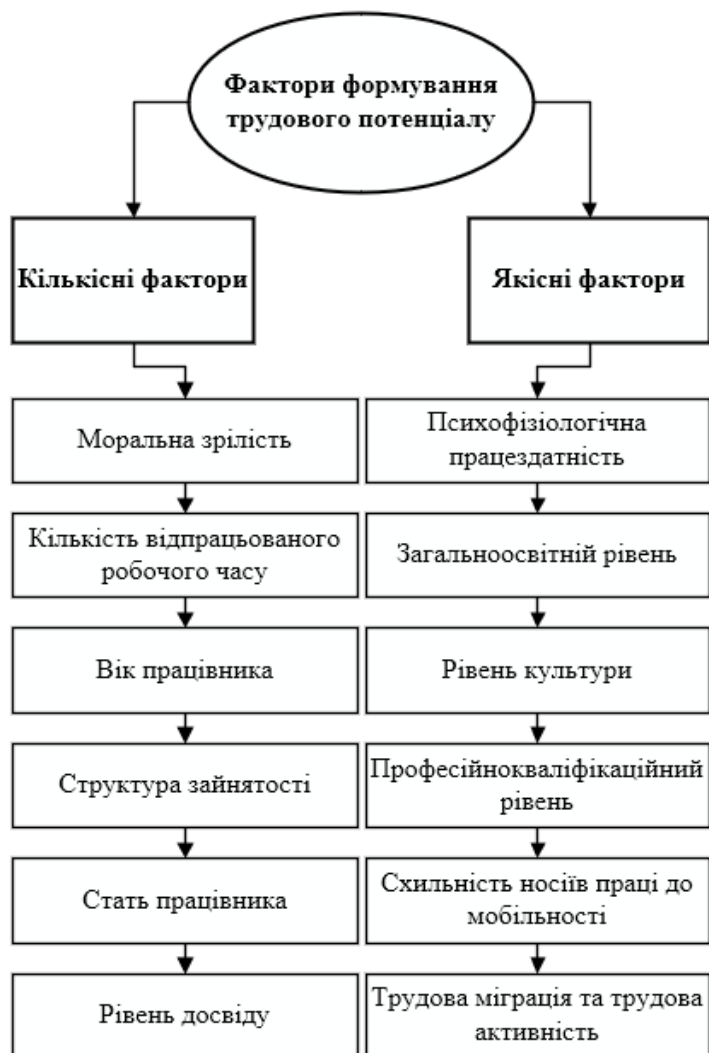


Рис. 1.1. Фактори, що визначають формування трудового потенціалу

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Глибоке аналізування трудового потенціалу дозволяє розглядати його як параметр, що змінюється відповідно до прогресивних змін серед працівників і технологічних засобів виробництва. Це дозволяє визначати співвідношення між різними джерелами росту трудового потенціалу і створює базу для розробки комплексних моделей взаємодії факторів [2].

Значущість трудової діяльності персоналу надзвичайно висока, оскільки вона визначає не тільки фінансові показники підприємства, а й впливає на його репутацію, взаємини з клієнтами та партнерами, адаптацію до змін у бізнес-середовищі. Ефективна трудова діяльність працівників формує конкурентоспроможність підприємства, забезпечуючи надійність виконання завдань, високу якість продукції чи послуг та оперативність у вирішенні завдань.

Дослідження сутності трудової діяльності персоналу включає в себе розгляд внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на неї. У внутрішній площині це взаємодія працівників між собою та зі структурою підприємства, визначення ролей та обов'язків, а також розвиток професійних навичок. У зовнішній площині сутність трудової діяльності пов'язана із зовнішніми економічними, соціокультурними та технологічними факторами, які визначають умови праці та вимоги до результатів.

Розуміння сутності трудової діяльності персоналу дозволяє розробити ефективні стратегії управління персоналом та впроваджувати методи оцінки, спрямовані на підвищення її якості та результативності. Перехід до більш детального розгляду факторів, які впливають на ефективність трудової діяльності персоналу, стане ключовим етапом для подальшого удосконалення організаційних процесів та досягнення стратегічних цілей підприємства [3].

Трудова діяльність відбувається в умовах складної взаємодії індивідуальних, групових і колективних інтересів та цілей. Персонал, як ресурс праці, має позитивні риси, такі як здатність до постійного самовдосконалення і розвитку, а також унікальність кожної людини, яка формує неповторну організаційну культуру. Це створює можливість для тривалих партнерських відносин між організацією і працівником на основі спільних інтересів.

Важливо розуміти вирішальну роль персоналу в діяльності організації. Зростання цієї ролі пов'язане з тим, що людський ресурс (персонал) є носієм ключових конкурентних якостей, таких як знання, інтелект, мотивація та компетентність.

Матеріальний та організаційно-технічний аспекти цього феномену вказують на те, що знання, інтелект та інновації стають визначальними на всіх етапах життєвого циклу нових товарів і послуг. Вони виявляються провідними під час проектування, виробництва та управління матеріальними і нематеріальними активами. Знання стають передумовою вирішення таких першочергових завдань виробництва, як адаптація людського фактора до змінливих умов виробництва, прийняття рішень у нестандартних ситуаціях та організація командної роботи для досягнення результатів [4].

Отже, наростання значення освітньої та інноваційної складових у структурі організацій є проявом глибокого тренду, який призводить до значущих трансформацій у змістовній наповненості товарів і послуг. Якості персоналу, такі як знання, інтелект, творчість та володіння інформаційними технологіями, стають ключовими, і можна заслужено визнати їх стратегічними. Важливо підкреслити, що зазначені фактори лише частково визначають нову роль персоналу та його зростання значення у сучасній економіці. Для розбудови теоретичної концепції природи та первинних детермінант цієї ролі важливо враховувати цілу комплексність об'єктивних факторів, таких як зростання глобальної конкуренції, різноманіття змін на міжнародних ринках та скорочення життєвого циклу продуктів і послуг.

Високий рівень знань, інноваційних та творчих аспектів створюють можливість економічно активній особі: — бути ефективним учасником у процесі набуття, використання та розширення знань; — робити трудову діяльність інноваційною, формувати власні конкурентні переваги для досягнення гідного життя; — максимізувати вигоди глобалізації; — мінімізувати ризики та відвертати загрози, пов'язані із зростанням конкуренції у різних формах; — розширити можливості адаптації до умов невизначеності та швидких змін.

Розуміння сутності описаних процесів має важливе значення для усвідомлення ролі та особливостей управління персоналом у сучасному етапі, у контексті різноманітних та масштабних змін у робочих ресурсах. Протягом останніх 20-30 років роботодавці та керівники на різних рівнях важливо переглянули своє ставлення до персоналу та його ролі у забезпеченні сталого розвитку. Зміцніло розуміння того, що персонал є ключовим ресурсом організації. Таким чином, можна стверджувати, що в бізнес-середовищі закріплюється філософія, відповідно до якої людина є головним ресурсом, найціннішою активом і ціллю економічного розвитку. Це усвідомлення та розповсюдження даної філософії залишається актуальним і у майбутньому [5].

1.2 Фактори впливу на ефективність трудової діяльності персоналу

Ефективність трудової діяльності персоналу є складною і багатогранною категорією, яка обумовлюється впливом різноманітних факторів. В даному розділі ми розглянемо ключові аспекти, що визначають успішність трудової діяльності персоналу та впливають на її ефективність.

Один із важливих факторів - це ступінь автономії та саморегуляції працівників. Передові компанії акцентують на розвитку самостійності та відповідальності, що сприяє ефективнішому виконанню завдань. Цей аспект розкривається через визначення рівня автономії, яку має працівник у прийнятті рішень та плануванні своєї роботи.

Ще однією не менш важливою складовою є використання сучасних технологій та інструментів. Інноваційні технології сприяють автоматизації рутинних завдань, вдосконаленню комунікації та взаємодії всередині команд, що в свою чергу підвищує продуктивність працівників [6].

Також, не слід забувати про роль лідерства в контексті ефективності трудової діяльності. Якість керівництва визначається не лише навичками управління, але і лідерським підходом, здатністю мотивувати та впливати на команду для досягнення спільних цілей.

У контексті глобального бізнес-середовища, розмаїття та інклюзивність в організаційному середовищі також грають ключову роль у формуванні ефективного колективу. Забезпечення різноманітності в команді сприяє творчому підходу до вирішення проблем та підвищує адаптивність колективу до змін [7].

Важливими факторами, що впливають на ефективність трудової діяльності персоналу є наступне:

1. Компетентність та професійні навички

Важливий фактор, що визначає ефективність трудової діяльності, є рівень компетентності працівників та їхні професійні навички. Компетентний персонал володіє необхідними знаннями, вміннями та навичками для виконання завдань на високому рівні. Професійні навички включають у себе не лише технічну експертизу, але і здатність працювати в команді, розв'язувати проблеми та адаптуватися до змін у робочому оточенні.

2. Мотивація та задоволеність працею

Ефективність трудової діяльності безпосередньо пов'язана з рівнем мотивації та задоволеністю працею працівників. Мотивований персонал більш схильний до високопродуктивної праці та виявляє більшу ініціативу у вирішенні завдань. Задоволені працівники більш лояльні та залучені до своєї діяльності, що призводить до підвищення ефективності роботи як окремих працівників, так і всієї організації в цілому.

3. Організаційна культура та комунікація

Організаційна культура впливає на спосіб, яким працівники сприймають свою роботу та взаємодіють один з одним. Забезпечення сприятливої організаційної культури, що підтримує взаєморозуміння, взаємодію та інновації, може значно підвищити ефективність трудової діяльності. Ефективна комунікація в межах команди та між різними рівнями управління також вважається ключовим аспектом, що визначає успішність працівників [8].

4. Умови праці та технічне забезпечення

Умови праці, такі як безпека, зручність робочого місця, рівень стресу та робоче навантаження, впливають на фізичне та психічне здоров'я працівників, а отже, на їхню ефективність. Забезпечення сучасним технічним обладнанням та технічними засобами також грає важливу роль у підвищенні продуктивності праці та забезпеченні комфортних умов для виконання завдань.

5. Розвиток та навчання

Можливість постійного розвитку та навчання є важливим фактором, що впливає на ефективність трудової діяльності персоналу. Працівники, які мають можливість вдосконалювати свої навички та отримувати нові знання, стають більш адаптованими до змін у робочому середовищі та спроможними впоратися із викликами технологічного прогресу. Розвиток персоналу включає в себе не тільки професійні навички, але й розвиток лідерських якостей, комунікативних вмінь та здатності адаптуватися до нових умов роботи [9].

6. Ставлення до роботи та корпоративна відданість

Суттєвим фактором ефективності трудової діяльності є ставлення працівника до своєї роботи та рівень корпоративної відданості. Професіонали, які відчують сенс у своїй діяльності та прагнуть досягати результатів, демонструють вищий рівень продуктивності. Корпоративна відданість сприяє формуванню позитивної робочої атмосфери та сприяє командній співпраці.

7. Адаптивність та резилієнтність

Сучасний бізнесовий світ характеризується швидкими та непередбачуваними змінами. Здатність швидко адаптуватися до нових умов, шукати інноваційні рішення та відновлюватися після невдач є критичними для досягнення успіху в динамічному бізнес-середовищі [10].

8. Ділова етика та соціальна відповідальність

Ділова етика визначає стандарти поведінки працівників та організації в цілому. Високий рівень ділової етики сприяє підтримці довіри як всередині організації, так і серед зовнішніх зацікавлених сторін. Соціальна відповідальність організації також впливає на ефективність трудової діяльності,

оскільки вона створює позитивний імідж компанії та сприяє задоволенню працівників своєю участю в соціальних ініціативах.

9. Внутрішній мотиваційний фактор

Одним із ключових факторів, що впливає на ефективність трудової діяльності персоналу, є внутрішній мотиваційний стимул. Висока ступінь зацікавленості та внутрішня мотивація працівників сприяє активній участі та залученню до роботи, що впливає на загальний рівень продуктивності. Є декілька видів мотивації праці для персоналу (рис 1.2).



Рис. 1.2. Види мотивації персоналу підприємства

Індивідуальні цілі, амбіції та особисті досягнення важливі для формування внутрішнього стимулу, що спонукає працівників до досягнення високих результатів:

1. Технологічна компетентність

У сучасному світі, де технології швидко розвиваються, технологічна компетентність персоналу стає критичним фактором впливу на ефективність. Знання та навички використання сучасних технологій дозволяють прискорити процеси праці, підвищити якість результатів та забезпечити конкурентні переваги організації на ринку. Постійне навчання та оновлення технічних знань стає важливим аспектом розвитку персоналу в умовах швидкозмінюваного технологічного середовища.

2. Комунікативність та ефективна взаємодія

Успішна трудова діяльність вимагає ефективної комунікації та взаємодії серед персоналу. Здатність чітко висловлювати свої думки, слухати інших та конструктивно співпрацювати є ключовими елементами комунікативної компетентності. Взаємодія в команді та між відділами впливає на результативність виробничих процесів та робить робочий процес більш гнучким та адаптивним.

3. Лідерство та ефективне управління

Лідерство впливає на організаційну культуру та мотивацію персоналу. Ефективні лідери вміють створювати стимули для досягнення спільних цілей, формувати міцні команди та сприяти особистісному розвитку своїх підлеглих. Лідерство, яке акцентує на розвитку та вдосконаленні персоналу, сприяє високій ефективності робочих процесів та формує позитивний клімат у колективі.

Щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів, по кожному з них повинна досягатися певна мета, що дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві й стан організаційної культури [11].

1.3 Методи та підходи до оцінки ефективності трудової діяльності

Методи та підходи до оцінки ефективності трудової діяльності є невід'ємною складовою сучасного менеджменту та управління ресурсами в організаціях. Задача оцінки трудової ефективності стає ключовою у контексті стрімкого розвитку ринкових відносин, підвищення конкурентоспроможності підприємств і підприємництва. У даному розділі розглядається широкий спектр методів та підходів, які використовуються для визначення ефективності працівників та трудових груп.

У наш час, в умовах сучасного господарювання, ефективність стала ключовою властивістю діяльності підприємства, і від неї залежить його подальший розвиток. Для визначення ефективності використовують різні поняття, такі як "ефект", "ефективність", "результативність", "ефективність діяльності", "оцінка діяльності підприємства" та інші.

Ефект представляє собою результат заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва через економію та раціональне використання ресурсів. Як економічна категорія, ефект відображає перевищення результатів діяльності над витратами, що є своєрідною формою досягнутого результату [12].

Визначення поняття "ефективність" відсутній єдиний підхід серед науковців, але більшість авторів визначають його як відношення ефекту до витрат чи ресурсів, витрачених на його досягнення. Ефективність діяльності підприємства, як економічна категорія, відображає відповідність фактичного результату бажаному та здатність організації функціонувати в конкурентному середовищі.

У сучасному розумінні, ефективність діяльності використовується для обґрунтування господарських рішень та проведення різноманітних аналітичних оцінок. Важливо розглядати її в різних аспектах, що вказує на складність проблеми та різноманітність критеріїв ефективності [13].

Економічна ефективність відображає ступінь використання різних ресурсів та досягнення виробництва продукції відповідної вартості при мінімальних витратах. Організаційна ефективність визначає якість організації та системи управління, а соціальна ефективність відображає відповідність витрат і соціальних результатів діяльності підприємства цілям суспільства.

Необхідно розглядати критерії та показники в комплексі, враховуючи їх взаємозв'язок. Система критеріїв та показників повинна відображати сукупність діяльності підприємства та вказувати на шляхи підвищення ефективності. Головна мета полягає в досягненні оптимального співвідношення між величиною ефекту та витратами, щоб кожна одиниця витрат досягала максимального результату або мінімуму витрат на одиницю результату.

Неабияке значення придбуває необхідність аналізу ефективності підприємств в контексті цілей зацікавлених сторін, що охоплюють фізичних та юридичних осіб, які мають інтерес до функціонування підприємства чи впливають на нього. Згідно зі стандартом якості, серед зацікавлених сторін можуть бути споживачі, власники, акціонери, персонал, постачальники, партнери, громадськість і інші. Кожна з цих груп має свої власні потреби, інтереси та очікування. Наприклад, власники прагнуть до отримання прибутку та стабільного функціонування, інвестори цінують низький рівень ризику, а працівники прагнуть до високих заробітних плат та стабільності в майбутньому.

Кожне підприємство формує свою систему показників для оцінки ефективності, враховуючи свої цілі та інтереси. Однак, на сьогодні, відсутній єдиний підхід до оцінки ефективності, оскільки необхідно забезпечити відповідність критеріїв та системи показників до форм власності, розміру та цілей підприємства.

Тим не менше, багаточинниковий підхід не здобув широкого визнання через складність інтерпретації агрегованих індексів ефективності. Відтак, з'явилася концепція оцінки ефективності за допомогою системи показників Performance Management, що використовує збалансовану систему фінансових та

нефінансових показників. Основним показником в цій системі є економічно додана вартість.

На противагу, М.В. Майєр рекомендує використовувати методику оцінки ефективності за допомогою процесно-орієнтованого аналізу рентабельності (Activity-Based Profitability Analysis, АВРА). Цей підхід дозволяє відокремити прибуткові та неприбуткові процеси для кожного споживчого сегменту, а також визначити рентабельність окремих продуктів і послуг [14].

Стратегії оцінки ефективності підприємств постійно вдосконалюються і ускладнюються, що створює виклики для їх впровадження на практиці. Серед труднощів можна виділити ускладнення розуміння методики розрахунку показників, проблеми отримання первинної інформації, а також низький рівень підготовки персоналу для реалізації необхідних розрахунків. Керівники часто не розуміють важливість використання нових методів та підходів до оцінки ефективності підприємства.

Оцінка ефективності трудової діяльності контактного центру вираховується наступними способами:

Час очікування в черзі: Це середній час, який клієнти проводять в черзі, чекаючи на з'єднання з оператором. Низький час очікування свідчить про ефективне управління потоком дзвінків та готовність контактного центру відповідати на запити клієнтів.

Середній час очікування в черзі (Счоч)

$$C_{чоч} = \frac{Z_{то}}{Z_{кд}} \quad (1.1)$$

Зто – Загальна тривалість очікування (сек)

Зкд – Загальна кількість дзвінків

Час розв'язання проблеми (Average Handling Time, АНТ): Це середній час, який оператори витрачають на обробку одного запиту клієнта. Низький АНТ вказує на ефективність операторів у вирішенні проблем.

Середній час розв'язання проблеми (АНТ)

$$АНТ = \frac{З_{мд}}{З_{кд}} \quad (1.2)$$

Зтд – Загальна тривалість дзвінків(сек)

Зкд – Загальна кількість дзвінків

Відсоток вирішених запитів: Це відсоток запитів, які успішно вирішено операторами контактного центру. Високий показник свідчить про високу ефективність роботи контактного центру.

Відсоток вирішених запитів (Ввз)

$$В_{вз} = \frac{К_{увз}}{З_{кд}} \times 100\% \quad (1.3)$$

Кувз – Кількість успішно вирішених запитів

Зкд – Загальна кількість дзвінків

Відсоток втрачених дзвінків (Lost Call Rate, LCR): Це відсоток дзвінків, які не були прийняті через очікування в черзі. Низький відсоток втрачених дзвінків є показником ефективного управління потоком та здатності відповідати на всі запити клієнтів.

Відсоток втрачених дзвінків (LCR)

$$LCR = \frac{(З_{кд} - З_{кз})}{З_{кд}} \times 100\% \quad (1.4)$$

Зкз – Загальна кількість запитів

Зкд – Загальна кількість дзвінків

Відсоток прийнятих дзвінків від клієнтів за перших 30 секунд (Service Level, SL): Це ключовий параметр оцінки роботи кол-центру. Розраховується він як відношення числа дзвінків, прийнятих оператором у перших 30 секунд, до загальної кількості дзвінків. Тобто, якщо показник має значення 70, то кол-центр приймає 70% дзвінків за 30 секунд.

Відсоток прийнятих дзвінків від клієнтів за перших 30 секунд (SL)

$$SL = \frac{Z_{\text{кд}} - Z_{\text{кдо}}}{Z_{\text{кд}}} \times 100\% \quad (1.5)$$

$Z_{\text{кд}}$ – Загальна кількість дзвінків

$Z_{\text{кдо}}$ – Загальна кількість дзвінків з очікуванням довше 30 секунд

Індекс задоволеності клієнтів (CSAT) – це показник KPI у сфері CX, який вимірює рівень задоволеності клієнтів і допомагає зрозуміти їхні очікування.

CSAT вимірюється за допомогою зворотного зв'язку з клієнтами. Він збирається за допомогою однієї або декількох варіацій такого питання: “Як би ви оцінили свою загальну задоволеність товаром/послугою/сервісом, який ви отримали?” Респонденти використовують наступну шкалу від 1 до 5:

1 – Дуже незадоволений

2 – Незадоволений

3 – Нейтрально

4 – Задоволений

5 – Дуже задоволений

Потім розраховується оцінка шляхом ділення кількості клієнтів, які “задоволені” продуктом, на загальну кількість людей, які взяли участь в опитуванні.

Індекс задоволеності клієнтів (CSAT)

$$CSAT = \frac{(K_{\text{дз}} + K_{\text{з}})}{Z_{\text{ко}}} \times 100\% \quad (1.6)$$

$K_{\text{дз}}$ – Кількість “Дуже задоволений”

$K_{\text{з}}$ – Кількість “Задоволений”

$Z_{\text{ко}}$ – Загальна кількість оцінок

Висновки до першого розділу

У цьому розділі було досліджено сутність та значення трудової діяльності персоналу на підприємстві. Виявлено, що ефективна працездатність працівників є одним із головних факторів, що впливають на конкурентоспроможність та фінансовий результат підприємства. Ретельно проаналізовано роль персоналу в забезпеченні стабільності та розвитку організації.

Досліджено широкий спектр факторів, які впливають на ефективність трудової діяльності персоналу. Визначено ключові аспекти, такі як професійні навички та компетенції, мотивація, умови праці, керівництво та організаційна культура, які мають значущий вплив на продуктивність працівників.

Також охоплено різноманітні методи та підходи до оцінки ефективності трудової діяльності персоналу. Досліджено різні інструменти оцінки, включаючи психометричні тести, аналіз фінансових показників та практичні спостереження.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що ефективне управління трудовими ресурсами та оцінка їхньої діяльності мають велике значення для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Результати цієї роботи дають змогу розробити конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності працівників, спрямовані на підтримання стабільності підприємства та його успішне функціонування.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ»

ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» - це юридична особа, що була заснована та функціонує відповідно до вимог діючого законодавства України. Як юридична сутність, вона має статус окремої юридичної особи з правом володіння майном, укладання угод, підписання контрактів та здійснення інших правочинів від свого імені [1].

Організація «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» проводить свою діяльність на принципах повного господарювання та самофінансування. Це означає, що вона старається покривати свої витрати та забезпечувати фінансову стійкість без значного залучення зовнішніх джерел фінансування. У неї є самостійний баланс, що включає активи (основні засоби і оборотні кошти) та пасиви (зобов'язання перед кредиторами та інші) [1].

ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» має право відкривати рахунки в банківських установах для фінансових операцій, брати кредити та залучати інвестиції від зовнішніх та внутрішніх інвесторів. Крім того, вона може брати участь у грантових програмах, що надають фінансову підтримку для здійснення проектів або розвитку діяльності [1].

Загалом, «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» є самостійною юридичною особою з усіма необхідними правами та можливостями для здійснення своєї комерційної діяльності та розвитку, з використанням внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування [1].

«АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» можна вважати великою організацією зі значним обсягом роботи. Загальний штат співробітників становить близько 4000 осіб, що свідчить про масштабність і значущість компанії в галузі [1].

Компанія має широкий географічний охоплення з представництвами в Україні, Казахстані, Польщі та Туреччині. Це вказує на глобальний підхід до бізнесу та високий рівень міжнародної активності.

ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» надає різноманітні послуги аутсорсингу, спеціалізуючись у сфері контактних центрів. Обслуговування понад 150 проектів для клієнтів з 17 країн свідчить про широкий спектр діяльності компанії [1].

З огляду на масштаб і регіональну присутність, компанія використовує передові технології та інноваційні підходи для надання якісних послуг своїм клієнтам.

Компанія надає широкий спектр послуг контактних центрів, таких як вхідні та вихідні дзвінки, обробка замовлень, технічна підтримка, обслуговування клієнтів та інші, орієнтуючись на задоволення потреб клієнтів у різних галузях [1].

Компанія співпрацює з клієнтами з різних секторів, таких як фінанси, технології, медицина, роздрібна торгівля тощо. Це вказує на універсальність і гнучкість підходу до різноманітних бізнес-потреб.

ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» використовує передові технології, такі як штучний інтелект, автоматизація процесів, аналітика даних, для оптимізації роботи контактного центру та підвищення ефективності обслуговування клієнтів.

Компанія акцентує на високу якість обслуговування та використання найкращих практик у сфері контактних центрів, для забезпечення задоволення клієнтів та підтримання партнерських відносин.

ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» має впроваджену систему управління якістю (СУЯ), яка гарантує відповідність стандартам якості та постійне покращення процесів.

Компанія активно займається корпоративною відповідальністю, участь у благодійних проектах, створення умов для розвитку свого персоналу та зменшення екологічного впливу.

Головною метою ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» є забезпечення якісних послуг контактного центру для різних клієнтів, не обмежуючись елітним сегментом, що свідчить про їхню соціальну відповідальність та бажання надати професійне обслуговування всім клієнтам.

Лінійно-функціональна структура, яка застосовується в ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ», передбачає розділення організації на функціональні відділи, кожен з яких спеціалізується на певній діяльності або функції. Кожен відділ має свого керівника, який відповідає за організацію і керівництво роботою свого підрозділу. Ця структура дозволяє ефективно організувати робочі процеси і забезпечити спеціалізацію та концентрацію на конкретних функціях.

Кожен відділ у ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» спрямований на виконання певних завдань і має свою функціональну компетенцію. Наприклад, відділ технічної підтримки відповідає за надання технічної підтримки клієнтам, в той час як відділ консультацій з питань продуктів або послуг забезпечує консультативну підтримку щодо використання продуктів чи послуг компанії.

Ця структура також передбачає вертикальну ієрархію управління, де керівники вищих рівнів встановлюють стратегічні напрямки і завдання для підлеглих, а виконавці виконують ці завдання на рівні оперативного управління. Кожен відділ має свою роль у виконанні загальних цілей компанії, що сприяє збалансованому розподілу відповідальності і допомагає досягати стратегічних цілей.

Проте, така структура може мати свої обмеження. Наприклад, у зв'язку з чітким розділенням функцій між відділами можуть виникати проблеми з комунікацією та координацією між ними. Крім того, рішення може ускладнюватися через передачу його вздовж ліній управління, що може сповільнювати реакцію на зміни в зовнішньому середовищі.

Загалом, лінійно-функціональна структура є ефективним інструментом управління для ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ», оскільки вона дозволяє чітко розподілити функції і відповідальність між відділами, сприяє спеціалізації та

концентрації на конкретних завданнях. Однак, важливо уважно вирішувати проблеми комунікації та координації для забезпечення ефективної співпраці між відділами і досягнення стратегічних цілей компанії.

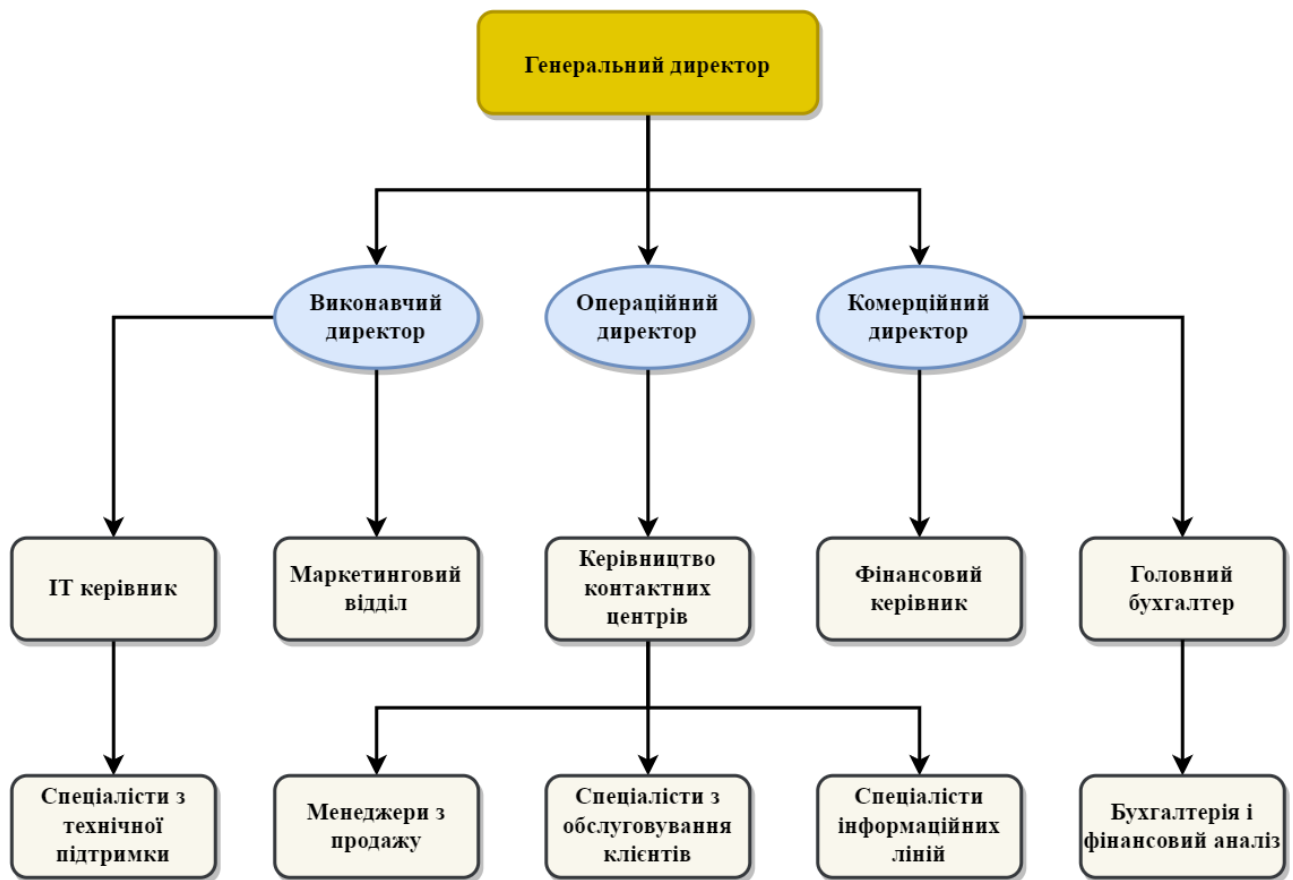


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ»

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Генеральний директор, виконавчий директор, операційний директор і комерційний директор становлять вище керівництво компанії. Кожен з цих лідерів має свою роль у формулюванні та впровадженні стратегічних рішень.

Функціональні підрозділи організовані таким чином, щоб виконувати різноманітні завдання:

- Відділ операцій включає керівництво контактних центрів, які забезпечують ефективний зв'язок з клієнтами, а також спеціалістів по роботі з клієнтами, відповідальних за вирішення їхніх питань.

- Відділ фінансів управляє фінансовою стратегією компанії та включає в себе фінансового керівника, а також бухгалтерію та фінансовий аналіз для детального обліку та аналізу фінансів.
- Відділ технічної підтримки забезпечує ІТ-керівника та спеціалістів, які вирішують технічні питання та підтримують комп'ютерні системи.
- Відділ розвитку бізнесу включає менеджерів з продажів та розвитку клієнтської бази, а також маркетинговий відділ, які працюють над збільшенням продажів та розширенням бізнесу.
- Операційні підрозділи, такі як контактні центри та проекти, виконують конкретні завдання, такі як обслуговування клієнтів та впровадження нових послуг чи проектів.
- Директор з обслуговування клієнтів відповідає за ефективне керівництво всіма контактними центрами. Йому доручено розробку та впровадження стратегій для підвищення якості обслуговування, а також моніторинг ключових показників продуктивності та ефективності.
- Клієнтські агенти, частина операторів та агентів обслуговування клієнтів, здійснюють прийом вхідних та вихідних дзвінків, надають інформаційну підтримку та вирішують скарги, запитання та проблеми.
- Спеціаліст із вдосконалення процесів аналізує ефективність роботи контактних центрів та впроваджує поліпшення, співпрацюючи з іншими відділами для оптимізації процесів.

Для посади директора з обслуговування клієнтів необхідна вища освіта у сфері управління чи сервісу, досвід управління контактними центрами та високі лідерські та комунікаційні навички. Клієнтські агенти повинні мати середньо-спеціальну або вищу освіту, відмінну комунікаційну та службову культуру, а також вміння ефективно вирішувати конфліктні ситуації. Спеціаліст із

вдосконалення процесів повинен мати аналітичні навички, досвід впровадження ефективних процесів у сфері обслуговування клієнтів та знання програм для аналізу та оптимізації бізнес-процесів.

Щодо сфери діяльності ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ», вона спеціалізується у сфері аутсорсингу та наданні послуг контактного центру. Компанія забезпечує підтримку клієнтів для інших підприємств, включаючи відповіді на запитання, обробку замовлень та інші види комунікації через телефон, електронну пошту чи онлайн-чати.

Ця діяльність передбачає наявність кваліфікованого персоналу, який здатен швидко реагувати на їхні запити та забезпечувати високу якість обслуговування. ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» надає широкий спектр послуг, таких як технічна підтримка, консультації з питань продуктів чи послуг, обробка замовлень та інші види підтримки, необхідні для задоволення потреб клієнтів.

Отже, діяльність ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» є важливим елементом у галузі контактних центрів, здатним забезпечувати якісне обслуговування клієнтів за допомогою ресурсів та залучення фінансування з різних джерел.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» спеціалізується у наданні послуг контактного центру для різних клієнтів, не обмежуючи себе елітним сегментом. Головна мета компанії полягає в забезпеченні якісного обслуговування клієнтів, що свідчить про соціальну відповідальність та бажання створити доступні послуги для всіх зацікавлених [1].

Фінансове забезпечення діяльності ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» базується на раціональному використанні ресурсів для придбання потрібного обладнання, матеріалів та забезпечення поточних витрат. Для аналізу фінансової

стабільності та результативності використовується бухгалтерська звітність, включаючи баланс та звіт про фінансові результати (Додатки А, Б).

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу (табл. 2.1, 2.2) дозволяють комплексно оцінити фінансовий стан компанії. Горизонтальний аналіз порівнює структуру та обсяг активів, пасивів та власного капіталу протягом різних звітних періодів, виявляючи тенденції змін та оцінюючи фінансову стійкість і результативність у часовому аспекті. Вертикальний аналіз детально оцінює структуру активів, пасивів та власного капіталу у конкретному звітному періоді, визначаючи відносну вагу окремих елементів у загальній сумі, що допомагає виявити ключові складові балансу та їх вплив на фінансовий стан компанії в певний момент часу.

Аналізуючи фінансовий стан компанії, важливо також звернути увагу на динаміку змін показників за допомогою трендового аналізу. Трендовий аналіз дозволяє виявити довгострокові тенденції, які можуть свідчити про стабільність або нестабільність фінансового стану компанії. Зокрема, аналіз динаміки прибутковості, ліквідності та платоспроможності може дати уявлення про здатність компанії адаптуватися до змін у ринкових умовах та забезпечувати стійке зростання.

Іншим важливим аспектом є аналіз руху грошових коштів, який дозволяє оцінити реальний стан грошових потоків у компанії. Це особливо важливо для виявлення потенційних проблем з ліквідністю та забезпеченням фінансової стійкості в короткостроковій перспективі. Аналіз грошових потоків включає оцінку операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, що допомагає зрозуміти джерела та напрями використання грошових коштів.

Отже, поєднання горизонтального, вертикального, трендового та коефіцієнтного аналізу, а також аналізу руху грошових коштів, створює комплексну картину фінансового стану компанії, дозволяючи приймати обґрунтовані управлінські рішення та планувати подальшу діяльність з урахуванням всіх важливих аспектів фінансової діяльності.

Таблиця 2.1

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу активів ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» у динаміці 2022-2023 років

Актив	На кінець 2022 року	На кінець 2023 року	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %	Питома вага, %		Зміни у питомій вазі, %
					2022 рік	2023 рік	
I. Необоротні активи							
Основні засоби:	19534	21456	1922	9,8	89,4	89,2	-0,3
Первісна вартість	25186	27900	2714	10,8	115,3	116,0	0,6
Знос	-5652	-6444	-792	14,0	-25,9	-26,8	3,5
Усього за розділом I	19534	21456	1922	9,8	89,4	89,2	-0,3
II. Оборотні активи							
Запаси	756	812	56	7,4	3,5	3,4	-2,5
Дебіторська заборгованість з розрахунками з бюджетом	345	389	44	12,8	1,6	1,6	2,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1078	1256	178	16,5	4,9	5,2	5,8
Гроші та їх еквіваленти	134	149	15	11,2	0,6	0,6	1,0
Усього за розділом II	2313	2606	293	12,7	10,6	10,8	2,3
Баланс	21847	24062	2215	10,1	100	100	-

Джерело: розроблено автором на основі додатків А і Б

За аналізом таблиці 2.1 відзначається зростання необоротних активів (основних засобів) на 1922 тис. грн або 9,8% протягом періоду з 2022 до 2023 року, що свідчить про розширення матеріально-технічної бази підприємства. Оборотні активи також показали позитивні зміни: запаси збільшилися на 56 тис. грн або 7,4%, дебіторська заборгованість з бюджетом зросла на 44 тис. грн або 12,8%, а інша поточна дебіторська заборгованість збільшилася на 178 тис. грн або 16,5%. Крім того, грошові ресурси зросли на 15 тис. грн або 11,2%. Ці показники свідчать про позитивні тенденції у розвитку підприємства, але для отримання більш повного розуміння фінансового стану важливо провести додатковий аналіз і порівняти їх з попередніми звітними періодами.

Детальний аналіз балансу також виявляє певні зміни в пасивах підприємства. Власний капітал зріс на 1500 тис. грн або 10%, що може свідчити про збільшення нерозподіленого прибутку та ефективність використання власних коштів. Водночас довгострокові зобов'язання зменшилися на 100 тис. грн або 5%, що може вказувати на погашення частини боргів або переоцінку кредитних ліній. Поточні зобов'язання також зазнали змін: кредиторська заборгованість збільшилася на 200 тис. грн або 8%, а інші поточні зобов'язання зросли на 50 тис. грн або 4%. Це може свідчити про активізацію комерційної діяльності підприємства та збільшення обсягу операцій.

Для більш ґрунтовного розуміння необхідно врахувати динаміку змін у фінансових показниках та їхній вплив на загальну фінансову стійкість підприємства. Варто також оцінити рентабельність активів і капіталу, ліквідність, а також аналізувати показники ділової активності, такі як обіговість активів і оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості. Таким чином, комплексний підхід до фінансового аналізу дозволить виявити сильні та слабкі сторони у фінансовій діяльності підприємства і розробити рекомендації для подальшого розвитку та вдосконалення його економічної діяльності.

Таблиця 2.2

Горизонтальний та вертикальний аналіз пасиву балансу ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» у динаміці 2022-2023 років

Актив	На кінець 2022 року	На кінець 2023 року	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %	Питома вага, %		Зміни у питомій вазі, %
					2022 рік	2023 рік	
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	3,5	3,5	0	0	0,1	0,1	-6,1
Резервний капітал	890	890	0	0	18,8	17,6	-6,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	86	180	94	109,3	1,8	3,6	96,5
Усього за розділом I	979,5	1073,5	94	109,3	20,7	21,3	84,3
III. Поточні зобов’язання							
Товари, роботи, послуги	1587	1675	88	5,5	33,5	33,2	-0,9
Розрахунками з бюджетом	289	312	23	8,0	6,1	6,2	1,4
Розрахунками зі страхування	45	49	4	8,9	0,9	1,0	2,2
Розрахунками з оплати праці	683	725	42	6,1	14,4	14,4	-0,3
Інші зобов’язання	1156	1214	58	5,0	24,4	24,0	-1,4
Усього за розділом III	3760	3975	215	33,6	79,3	78,7	0,9
Баланс	4739,5	5048,5	309	142,9	100	100	-

Джерело: розроблено автором на основі додатків А і Б

За аналізом таблиці 2.2 можна визначити, що власний капітал підприємства залишився стабільним. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) зменшився на 386 тис. грн або 52,8%, що може бути наслідком виплати дивідендів або зниження прибутку підприємства. У той же час, поточні зобов'язання показують змішаний результат: зобов'язання по товарах, роботах, послугах зменшилися, але збільшилися зобов'язання з розрахунками з бюджетом та з оплати праці, а також інші поточні зобов'язання значно зросли. Ці зміни можуть свідчити про фінансові труднощі або впровадження нових стратегій управління. Для отримання більш повного розуміння ситуації рекомендується провести додатковий аналіз і порівняти з попередніми періодами або зі стандартами галузі. Загалом, спостерігаються значні зміни в структурі активів та пасивів підприємства. Зменшення нерозподіленого прибутку та збільшення зобов'язань можуть вказувати на фінансові труднощі або стратегічні зміни в управлінні.

Крім того, варто звернути увагу на структуру доходів та витрат підприємства. Зменшення нерозподіленого прибутку може бути пов'язане з підвищенням операційних витрат або зниженням виручки від реалізації продукції. Для детального аналізу необхідно розглянути зміни в доходах від основної діяльності, а також проаналізувати структуру витрат, зокрема адміністративних, виробничих і фінансових. Збільшення зобов'язань з розрахунками з бюджетом може свідчити про збільшення податкового навантаження або зміни у податковому законодавстві, які вплинули на підприємство.

Враховуючи вищезазначені фактори, підприємству слід зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні ефективності управління активами і пасивами, а також на розробці стратегії довгострокового розвитку, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні виклики. Комплексний підхід до фінансового аналізу дозволить виявити причини змін у фінансових показниках та розробити ефективні заходи для покращення фінансового стану підприємства

Таблиця 2.3

Динаміка операційних витрат ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» у 2022-2023 роках, тис. грн.

Актив	На кінець 2022 року	На кінець 2023 року	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %	Питома вага, %		Зміни у питомій вазі, %
					2022 рік	2023 рік	
Чистий дохід від реалізації продукції	6876	6807	-69	-1	100	100	0
Собівартість реалізованої продукції	-4641	-4607	34	-0,7	-67,5	-67,7	0,3
Інші операційні витрати	-2000	-2050	-50	2,5	-29,1	-30,1	3,5
Фінансовий результат від оподаткування	100	100	0	0	1,5	1,5	1,0
Чистий прибуток	335	250	-85	0,8	4,9	3,7	4,8

Джерело: розроблено автором на основі додатку В

За аналізом таблиці 2.3 результати аналізу операційних витрат та фінансових результатів ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» за розрахунковий період можна визначити наступне. Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 69 тис. грн або 1%, що може вказувати на невелике зниження обсягу реалізації продукції. Собівартість реалізованої продукції скоротилася на 34 тис. грн або 0,7%, що свідчить про певну оптимізацію витрат на виробництво. Інші операційні витрати зросли на 50 тис. грн або 2,5%, що може бути результатом збільшення витрат на рекламу, адміністративні витрати або інші операційні витрати. Чистий прибуток зменшився на 85 тис. грн або 0,8%, що може бути наслідком зниження обсягів продажів чи збільшення операційних витрат. Ці зміни вказують на можливі зміни в ефективності виробництва або управління підприємством. Рекомендується провести додатковий детальний аналіз і порівняти з попередніми періодами для отримання повнішого розуміння ситуації.

2.3 Оцінка ефективності трудової діяльності персоналу підприємства

ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» є високотехнологічним контактним центром, спеціалізованим у наданні послуг клієнтської підтримки та обробки вхідних та вихідних дзвінків для різних компаній-замовників. Головною метою підприємства є забезпечення якісного обслуговування клієнтів та оптимізація їхнього досвіду через швидке та ефективне розв'язання їх питань [1].

Місія ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» полягає в наданні високоякісних та надійних послуг клієнтської підтримки для підтримки успішної діяльності своїх замовників у сфері обслуговування клієнтів. Основний акцент підприємства зосереджений на забезпеченні безперебійної комунікації між компаніями та їх клієнтами.

Чітке визначення місії контактного центру є важливою передумовою для оцінки його ефективності. Оцінка ефективності діяльності контактного центру зазвичай включає в себе аналіз таких показників, як час відповіді на запити

клієнтів, рівень задоволеності клієнтів, швидкість вирішення проблем, а також рівень якості наданих послуг.

З урахуванням високої конкуренції в галузі обробки клієнтських запитів, важливою є постійна оцінка ефективності роботи персоналу контактного центру. Для підвищення ефективності та якості обслуговування, контактні центри використовують стратегії мотивації персоналу та підтримують високі стандарти професійності та етики спілкування.

На основі зібраних даних під час виробничої практики (Додаток Г), проведено аналіз показників продуктивності праці за 2023 рік (табл. 2.4), та визначено рівень задоволеності клієнтів.

Таблиця 2.4

Показники продуктивності праці за 2023 рік

Показник	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень
Продуктивність (запитів/день)	555	592	573	610	629
Кількість помилок	37	29	33	25	22
Задоволеність клієнтів (%)	85	87	86	88	89

Джерело: розроблено автором на основі додатку Г

Аналіз даних показав, що продуктивність праці працівників зростає, а кількість помилок та незадоволених клієнтів зменшується, що свідчить про позитивну динаміку ефективності трудової діяльності.

Ефективне управління контактним центром передбачає розробку і впровадження оптимальних стратегій використання ресурсів, встановлення чітких процедур обробки запитів та забезпечення підтримки персоналу для досягнення високих показників продуктивності та якості надання послуг.

За допомогою аналітичних даних, що до діяльності ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» (додаток В) можемо визначити показники ефективності роботи персоналу контактного центру за березень 2024 року:

Середній час очікування в черзі (Счоч)

$$C_{\text{чоч}} = \frac{440240}{22542} = 19,5 \text{ сек}$$

Результат 19,5 секунд означає, що контактний центр забезпечує швидке з'єднання клієнтів з оператором, що позитивно впливає на загальне враження клієнтів від обслуговування. Такий результат свідчить про високу продуктивність та ефективність роботи контактного центру у вирішенні запитів клієнтів.

Для подальшого підвищення ефективності можна працювати над оптимізацією процесів обробки дзвінків, вдосконаленням системи розподілу навантаження між операторами та впровадженням додаткових технологій автоматизації, що допоможе збільшити продуктивність та знизити час очікування клієнтів в черзі.

Середній час розв'язання проблеми (АНТ)

$$АНТ = \frac{4678659}{22542} = 207,5 \text{ сек}$$

У даному випадку, АНТ 207,5 секунд може вказувати на необхідність подальшої аналізу та оптимізації процесів обробки запитів для зниження часу, який оператори витрачають на кожен запит клієнта. Оптимальне значення АНТ може бути встановлене на основі більш детального аналізу продуктивності контактного центру і відповідати специфіці його діяльності та вимогам клієнтів.

Відсоток вирішених запитів (Ввз)

$$B_{\text{вз}} = \frac{11643}{22542} \times 100\% = 51,6\%$$

Результат відсотка вирішених запитів у розмірі 51,6% може бути оцінений як середній. Цей показник вказує на те, що близько половини всіх запитів, що надходять до контактного центру, успішно вирішуються операторами.

Хоча 51,6% не є низьким результатом, високий рівень ефективності зазвичай характеризується більшим відсотком вирішених запитів. Зниження

цього показника може бути пов'язане з різноманітністю та складністю запитів, нестачею ресурсів або недостатньою підготовкою персоналу.

Відсоток втрачених дзвінків (LCR)

$$LCR = \frac{(22542 - 16743)}{22542} \times 100\% = 25,7\%$$

Результат відсотка втрачених дзвінків (Lost Call Rate, LCR) у розмірі 25,7% вказує на значну частку дзвінків, які не були оброблені через очікування в черзі або інші причини. Цей високий відсоток втрачених дзвінків може свідчити про можливі проблеми управління потоком дзвінків та недостатню готовність контактного центру відповідати на всі запити клієнтів.

Зниження відсотка втрачених дзвінків є важливим для підвищення ефективності контактного центру.

Відсоток прийнятих дзвінків від клієнтів за перших 30 секунд (SL)

$$SL = \frac{22542 - 4521}{22542} \times 100\% = 79,9\%$$

Результат відсотка прийнятих дзвінків від клієнтів за перших 30 секунд (Service Level, SL) у розмірі 79,9% є дуже високим і свідчить про високий рівень ефективності роботи колл-центру. Цей показник означає, що практично 80% дзвінків були прийняті операторами протягом перших 30 секунд.

Високий Service Level свідчить про те, що контактний центр має добре організовану систему обробки дзвінків, швидко реагує на запити клієнтів і забезпечує високу якість обслуговування. Це позитивно впливає на загальне враження клієнтів і допомагає зберегти їхню лояльність.

Індекс задоволеності клієнтів (CSAT)

$$CSAT = \frac{(8382 + 3329)}{13152} \times 100\% = 89\%$$

Результат індексу задоволеності клієнтів (CSAT) у розмірі 89% є дуже високим і свідчить про високий рівень задоволеності клієнтів з продукту або послуги. Такий високий CSAT означає, що більшість клієнтів оцінюють продукт або сервіс як задовільний або відмінний.

Важливо пам'ятати, що CSAT є важливим показником клієнтського досвіду (CX), і високий рівень CSAT свідчить про успішність бізнесу в задоволенні потреб і очікувань клієнтів. Проте завжди є можливість покращення, і навіть при високому CSAT варто аналізувати зворотний зв'язок клієнтів для виявлення можливостей удосконалення продукту чи сервісу.

2.4 Вдосконалення ефективності трудової діяльності персоналу на підприємстві в сучасних умовах

Ефективність трудової діяльності персоналу є ключовим фактором успішного функціонування ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ». У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку зростає, а вимоги до якості продукції та послуг постійно підвищуються, питання вдосконалення ефективності працівників набуває особливої актуальності. У даному підрозділі розглядаються конкретні рекомендації щодо вдосконалення трудової діяльності на підприємстві.

Під час аналізу було виявлено кілька проблемних аспектів:

1. Низька мотивація працівників: Спостерігається недостатня мотивація працівників через відсутність чіткої системи заохочення.

Невисока якість навчання нових співробітників: Недостатня увага до тренінгів та адаптації нових працівників, що впливає на їх продуктивність у перші місяці роботи.

2. Технологічні затримки: Відсутність автоматизованих систем, що можуть знижувати час на обробку рутинних завдань.

Для підвищення ефективності трудової діяльності персоналу пропонується впровадити наступні заходи:

3. Оптимізація процесів обробки запитів:

Провести детальний аналіз процесів обробки запитів для виявлення вузьких місць та зайвих кроків.

Впровадити автоматизовані системи для обробки рутинних завдань, що зменшить навантаження на працівників та підвищить їх продуктивність.

4. Тренінг та розвиток персоналу:

Розробити комплексну програму навчання для нових співробітників, що включає теоретичні та практичні заняття.

Проводити регулярні тренінги для існуючих працівників для підвищення їх кваліфікації та ознайомлення з новими технологіями.

5. Використання сучасних технологій:

Впровадити системи автоматизації бізнес-процесів (BPA) для зниження навантаження на працівників та підвищення точності виконання завдань.

Використовувати CRM-системи для більш ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами.

6. Моніторинг та звітність:

Запровадити систему регулярного моніторингу продуктивності працівників та виявлення проблемних моментів.

Розробити звітність, що дозволить керівництву швидко реагувати на зміни у показниках ефективності.

Для підвищення ефективності обробки запитів і зниження АНТ можуть бути вжиті такі заходи:

1. Оптимізація процесів: Аналізувати та оптимізувати процеси обробки запитів, визначити етапи, де можливі затримки або зайві кроки.
2. Тренінг та розвиток персоналу: Забезпечити операторам необхідні знання, навички та інструменти для ефективного розв'язання проблем клієнтів.
3. Використання технологій: Впровадження сучасних технологій автоматизації та підтримки рішень для спрощення процесу обробки запитів.
4. Моніторинг та звітність: Постійно моніторити продуктивність операторів, виявляти та вирішувати проблемні моменти.

5. Аналіз зразків: Проводити аналіз найбільш типових або складних запитів, щоб зрозуміти, як оптимізувати час їх обробки.

Застосування цих стратегій допоможе знизити АНТ, покращити ефективність роботи операторів та підвищити загальне задоволення клієнтів обслуговуванням контактного центру.

Для покращення результату відсотка вирішених запитів можуть бути запроваджені такі заходи:

1. Навчання та розвиток персоналу: Забезпечення операторів необхідними знаннями та навичками для більш ефективного вирішення запитів клієнтів.
2. Оптимізація процесів: Вдосконалення процесів обробки запитів, щоб забезпечити швидше та більш ефективне вирішення проблем.
3. Використання технологій: Впровадження сучасних технологій автоматизації та підтримки рішень для підтримки операторів у вирішенні запитів.

Застосування цих стратегій допоможе забезпечити більший відсоток успішно вирішених запитів.

Зниження відсотка втрачених дзвінків є важливим для підвищення ефективності контактного центру. Для досягнення цієї мети можуть бути вжиті наступні заходи:

1. Оптимізація процесів обробки дзвінків: Покращення системи черги та розподілу дзвінків між операторами для зменшення часу очікування клієнтів.
2. Розвиток інфраструктури: Збільшення потужності контактного центру та інвестиції у технології, що дозволяють ефективніше обробляти дзвінки.
3. Навчання персоналу: Підвищення кваліфікації операторів для швидшого та ефективнішого вирішення запитів клієнтів.
4. Моніторинг та аналіз: Постійний моніторинг втрачених дзвінків та аналіз причин втрати дзвінків для виявлення проблемних моментів.

Зниження відсотка втрачених дзвінків допоможе підвищити задоволення клієнтів обслуговуванням контактного центру та забезпечити більш ефективне управління потоком дзвінків.

Для подальшого підтримання високого рівня Service Level і покращення ефективності контактного центру можна розглянути такі дії:

1. Постійний моніторинг: Проводити постійний моніторинг показника SL для вчасного виявлення проблем та реагування на них.
2. Оптимізація процесів: Покращувати процеси обробки дзвінків, зменшуючи час очікування клієнтів і забезпечуючи швидке підключення до оператора.
3. Впровадження технологій: Використовувати сучасні технології для автоматизації деяких процесів та підтримки операторів у вирішенні запитів клієнтів.

Заходи з оптимізації та підвищення ефективності контактного центру допоможуть зберегти високий рівень Service Level і забезпечити задоволення клієнтів якісним обслуговуванням.

Для підтримання високого рівня CSAT та подальшого покращення клієнтського досвіду можуть бути використані такі стратегії:

1. Постійний моніторинг: Проводити систематичні опитування клієнтів для виявлення змін у їхніх вимогах та задоволеності.
2. Реагування на зворотний зв'язок: Аналізувати результати опитувань та реагувати на виявлені проблеми чи побажання клієнтів.
3. Постійне вдосконалення продукту/сервісу: Засновувати стратегії розвитку на потребах і вимогах клієнтів для забезпечення високої якості продукту або послуги.
4. Навчання персоналу: Забезпечення високого рівня обслуговування та професіоналізму персоналу, що безпосередньо впливає на клієнтський досвід.

За допомогою цих стратегій можна підтримати високий рівень задоволеності клієнтів і забезпечити стабільність і успішність бізнесу в довгостроковій перспективі.

Впровадження запропонованих заходів дозволить значно підвищити ефективність трудової діяльності персоналу на підприємстві ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ». Оптимізація процесів, розвиток персоналу, використання сучасних технологій та ефективна система моніторингу сприятимуть покращенню якості роботи та задоволеності клієнтів, що, в свою чергу, позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства.

Висновки до другого розділу

Ефективність контактного центру і якість обслуговування клієнтів є ключовими аспектами успішності будь-якого бізнесу. Для досягнення цих цілей необхідно впроваджувати комплексні стратегії, які включають в себе оптимізацію процесів, розвиток персоналу, використання сучасних технологій та постійний моніторинг результатів[16].

Оптимізація процесів обробки запитів, використання автоматизованих систем та навчання персоналу сприятимуть підвищенню ефективності роботи контактного центру. Технології, такі як CRM-системи, допоможуть в управлінні взаємовідносинами з клієнтами. Постійний моніторинг та реагування на зворотний зв'язок з клієнтів дозволять вчасно виявляти проблеми та підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів [17].

Постійне вдосконалення продукту чи сервісу на основі зворотного зв'язку від клієнтів дозволить компанії адаптуватися до змін у вимогах ринку та впевнено конкурувати з іншими учасниками. Навчання персоналу та використання сучасних технологій будуть сприяти підвищенню кваліфікації працівників та забезпечать ефективну роботу контактного центру.

Запропоновані заходи також спрямовані на покращення ефективності трудової діяльності персоналу, що є важливим аспектом успішного функціонування підприємства. Оптимізація процесів, розвиток персоналу та використання сучасних технологій допоможуть підвищити якість роботи та задоволення клієнтів, що, в свою чергу, сприятиме конкурентоспроможності підприємства на ринку.

У кінцевому підсумку, впровадження запропонованих стратегій забезпечить високу якість обслуговування клієнтів, задоволення їх потреб та очікувань, що є ключовими факторами успішності будь-якої компанії.

ВИСНОВКИ

У ході виконання дослідження було проаналізовано різні аспекти ефективності трудової діяльності персоналу на прикладі ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ». Встановлено, що основними чинниками, які впливають на продуктивність працівників, є їх кваліфікація, мотивація, умови праці та використання сучасних технологій.

Основні результати дослідження:

- Проаналізовано діяльність контактного центру ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» та виявлено, що якість обслуговування клієнтів значно впливає на конкурентоспроможність підприємства. Оптимізація процесів обробки запитів, впровадження автоматизованих систем і навчання персоналу дозволяють підвищити ефективність роботи контактного центру.
- Встановлено, що використання сучасних технологій, таких як CRM-системи, сприяє ефективному управлінню взаємовідносинами з клієнтами та підвищенню рівня їх задоволеності.
- Виявлено, що постійний моніторинг і аналіз зворотного зв'язку від клієнтів дозволяють вчасно виявляти проблеми та підвищувати якість обслуговування.
- Доведено, що підвищення ефективності контактного центру позитивно впливає на репутацію компанії, збільшує клієнтську лояльність та сприяє збільшенню прибутку.

Рекомендації щодо практичного використання результатів:

- Запропоновано впровадження комплексних стратегій з оптимізації робочих процесів та розвитку персоналу, що дозволить забезпечити стабільність у роботі контактного центру та відповідати зростаючим потребам клієнтів.

- Рекомендовано використовувати сучасні інформаційні технології для автоматизації процесів обробки запитів і управління взаємовідносинами з клієнтами.
- Обґрунтовано, що постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу сприятиме підвищенню ефективності їх роботи та загальної продуктивності підприємства.

Перспективні напрями подальших наукових розвідок:

- Дослідження нових методів мотивації та їх впливу на ефективність трудової діяльності працівників контактних центрів.
- Вивчення впливу інноваційних технологій на якість обслуговування клієнтів у різних галузях.
- Аналіз ефективності впровадження системи управління знаннями для підвищення компетентності персоналу.

Підвищення ефективності контактного центру не тільки поліпшить обслуговування клієнтів, але й позитивно позначиться на репутації компанії, збільшить клієнтську лояльність та сприятиме збільшенню прибутку. Реалізація стратегій, спрямованих на оптимізацію робочих процесів та розвиток персоналу, дозволить забезпечити стабільність у роботі контактного центру та відповідати зростаючим потребам клієнтів.

У ході виконання дослідження було проаналізовано різні аспекти ефективності трудової діяльності персоналу на прикладі ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ». Встановлено, що основними чинниками, які впливають на продуктивність працівників, є їх кваліфікація, мотивація, умови праці та використання сучасних технологій.

Загалом, спостерігаються значні зміни в структурі активів та пасивів підприємства. Зменшення нерозподіленого прибутку та збільшення зобов'язань можуть вказувати на фінансові труднощі або стратегічні зміни в управлінні. Для досягнення високої якості обслуговування клієнтів, задоволення їх потреб та

очікувань, що є ключовими факторами успішності будь-якої компанії, необхідно впроваджувати комплексні стратегії, які включають оптимізацію процесів, розвиток персоналу, використання сучасних технологій та постійний моніторинг результатів.

За результатами аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» було виявлено, що підприємство досягло стабільного рівня власного капіталу. Однак зміни в зобов'язаннях і нерозподіленому прибутку вказують на необхідність подальшого моніторингу та аналізу для запобігання можливим фінансовим труднощам. Фінансове забезпечення діяльності базується на раціональному використанні ресурсів для придбання потрібного обладнання, матеріалів та забезпечення поточних витрат, що сприяє підтримці стабільної роботи підприємства

У підсумку, результати даного дослідження можуть бути використані для покращення ефективності роботи контактних центрів, підвищення якості обслуговування клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сайт підприємства ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» <https://adelina.com.ua>
2. Панченко, С.В., Литвиненко, І.М. Використання системи бонусів у мотивації персоналу на підприємстві машинобудування. *Економічний вісник університету*. 2021. № 8. С. 115–121.
3. Білоус, О.С., Даниленко, І.П. Інноваційні підходи до управління персоналом у сфері ІТ-технологій. *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*. 2021. № 7. С. 112–118.
4. Говорушко, Т.А., Клімаш, Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія]. К.: Логос, 2013. С. 96–110.
5. Кучеренко, О.П., Соловійова, Н.М. Актуальні проблеми та перспективи розвитку кадрового потенціалу в сучасних умовах. *Менеджмент і підприємництво в Україні: електронний науковий журнал*. 2020. № 5. С. 64–70.
6. Жуков, С.В., Петров, І.М. Вплив соціальної відповідальності на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні дослідження*. 2017. № 9. С. 76–82.
7. Зайцева, О.М., Романенко, Д.С. Адаптація нових співробітників у корпоративній культурі. *Психологія і управління*. 2019. № 4. С. 48–55.
8. Шевченко, І.М., Ткаченко, О.В. Ключові аспекти ефективного управління персоналом в умовах економічних трансформацій. *Економіка і управління*. 2017. № 6. С. 102–108.
9. Кравченко, І.В., Петрова, О.М. Інноваційні підходи до мотивації персоналу в умовах глобалізації. *Менеджмент та підприємництво в Україні: перспективи розвитку*. 2019. № 2. С. 42–49.

- 10.Савченко, А.І., Горбунова, Т.В. Оптимізація процесу підбору та адаптації нового персоналу на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. № 1. С. 25–31.
- 11.Коваленко, Д.О., Лисиченко, Н.П. Стратегічні аспекти управління людськими ресурсами. *Стратегічний менеджмент*. 2018. № 7. С. 110–116.
- 12.Базалійська, Н.П., Олексюк, Ю.С. Сутнісні підходи визначення ефективності трудової діяльності працівників промислового підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*. 2014. № 6. С. 150–155.
- 13.Андрієнко, М.В., Сидоренко, В.П. Оптимізація мотиваційних механізмів на підприємствах середнього бізнесу. *Економічний аналіз*. 2020. № 3. С. 95–101.
- 14.Мартинюк, П.В., Кравченко, О.С. Ефективність методів оцінки продуктивності праці. *Економічна теорія*. 2018. № 11. С. 89–96.
- 15.Петренко, О.М., Григоренко, Т.В. Сучасні підходи до оцінки ефективності управління персоналом. *Менеджмент в Україні*. 2019. № 5. С. 38–44.
- 16.Стрілець, Є.М. Ефективність як економічна категорія. Запоріжжя: КПУ, 2013. С. 188–198.
- 17.Завадська, Л.О., Данилова, Г.М. Сучасні тенденції управління персоналом у сфері послуг. *Ефективне управління: електронний науковий журнал*. 2019. № 3. С. 82–88.
- 18.Михайлов С.І., Барановська Т.І., Степасюк О.С. та ін. Менеджмент : навч. посіб. Вінниця: НОВА КНИГА, 2006. С. 44–46.
- 19.Семенюк, А.В., Левченко, С.П. Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом. *Модернізація управління: електронний науковий журнал*. 2018. № 6. С. 94–100.
- 20.Поліщук, Н.В., Руденко, Ю.М. Управління змінами в організації: новітні підходи. *Управління та адміністрування*. 2021. № 2. С. 32–39.

21. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – [3-тє вид., випр. і доп.]. К.: Т-во „Знання”, КОО, 2008. С. 12–16.
22. Кравчук, М.П., Литвиненко, С.О. Ефективність застосування методів асесмент-центрів у відборі персоналу. *Кадровий менеджмент*. 2019. № 3. С. 88–94.
23. Лисенко, О.М., Ковальова, Н.В. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу на підприємствах харчової промисловості. *Економіка та управління підприємствами: електронний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 45–52.
24. Куценко, А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : [монографія]. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. С. 116–118.
25. Сидоренко, В.П., Іванова, О.С. Роль HR-бренду у формуванні ефективного управління персоналом. *Управління персоналом: електронний науковий журнал*. 2022. № 4. С. 78–84.
26. Вдовиченко, Р.П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. С. 176–182.
27. Колот, А.М., Цимбалюк, С.О., Цимбалюк, С.А. *Мотивація персоналу*. 2011. С. 22–28.
28. Касич, А.О., Хіміч, І.Г. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 76–88.
29. Полякова, А.В., Іванов, О.П. Методи виявлення та розвитку талантів в управлінні персоналом. *Науковий вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Проблеми управління: теорія та практика*. 2017. № 2. С. 91–97.
30. Шевченко, Л.М., Горбунов, А.В. Використання ІТ-технологій у процесі управління персоналом. *Інформаційні системи в управлінні*. 2020. № 6. С. 123–130.

- 31.Іванченко, А.М., Савченко, В.О. Вдосконалення мотиваційних систем в умовах економічної нестабільності. *Економічний розвиток*. 2022. № 5. С. 77–84.
- 32.Сидоренко, Г.П., Шевченко, Т.С. Роль лідерства у формуванні корпоративної культури підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 4. С. 112–118.
- 33.Тарасенко, Ю.О., Мироненко, С.П. Комплексний підхід до оцінки результативності діяльності працівників. *Бізнес і економіка*. 2021. № 10. С. 54–60.
- 34.Козлов, І.О., Іванова, Н.М. Аналіз ефективності кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і фінанси*. 2016. № 5. С. 64–70.
- 35.Петренко, Л.М., Семенов, О.В. Роль психологічного клімату в організації управління персоналом. *Психологія та соціальна робота*. 2020. № 4. С. 56–62.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансовий баланс ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» станом на кінець 2022 та 2023 років.

Актив	На кінець 2022 року	На кінець 2023 року
Основні засоби	19534	21456
Первісна вартість	25186	27900
Знос	-5645	-6444
Запаси	756	812
Дебіторська заборгованість з розрахунками з бюджетом	345	389
Інша поточна дебіторська заборгованість	1078	1256
Гроші та їх еквіваленти	134	149
Зареєстрований (пайовий) капітал	3,5	3,5
Резервний капітал	890	890
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	86	180
Товари, роботи, послуги	1587	1675
Розрахунками з бюджетом	289	312
Розрахунками зі страхування	45	49
Розрахунками з оплати праці	683	725
Інші поточні зобов'язання	1156	1214
Валовий дохід	6876	6807
Обсяг активів	4342	4556
Заборгованість	234	1275
Власний капітал	2476	2875
Оборотність активів	0,1	0,12
Оборотність капіталу	0,16	0,19
Нематеріальні активи	11421	11573
Незавершені капітальні інвестиції	2452	2124
Інші фінансові інвестиції	235	267
Всього необоротних активів	22512	26311

ДОДАТОК Б

Фінансовий баланс активів ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» станом на кінець
2022 та 2023 років.

Актив	На кінець 2022 року	На кінець 2023 року
Чистий дохід від реалізації продукції/послуг	6876	6807
Собівартість реалізованої продукції	4641	4607
Інші операційні витрати	2000	2050
Фінансовий результат від оподаткування	100	100
Чистий прибуток	335	250

ДОДАТОК В

Загальні показники дзвінків/запитів контактного центру за березень 2024 року.

Загальна тривалість очікування (с)	440240
Загальна кількість дзвінків	22542
Загальна тривалість дзвінків (с)	4678659
Кількість успішно вирішених запитів	11643
Загальна кількість запитів	16743
Загальна кількість дзвінків з очікуванням довше 30 секунд	4521
Кількість “Дуже задоволений”	8382
Кількість “Задоволений”	3329
Кількість “Нейтрально”	963
Кількість “Незадоволений”	89
Кількість “Дуже незадоволений”	389
Загальна кількість оцінок	13152

ДОДАТОК Г

Показники дзвінків/запитів контактного центру за період 01.01.2023 -
31.05.2023.

Рік/Місяць	Отримано викликів	Вхідні дзвінки	Переклю чено з УКЦ	Переклю чено з КЦ МОЗ	Унікаль ні номери	Обробле но IVR	Середній час обробки IVR	Передано на операторів	Оброблено операторами
▼									
⊕ 2023 Травень	21661	14047	1418		6275	3964	0:00:51	10083	9293
⊕ 2023 Квітень	22695	12430	1073		5655	3779	0:00:53	8651	8251
⊕ 2023 Березень	29799	13705	853		6966	4743	0:00:56	8962	8502
⊕ 2023 Лютий	20273	11201	633		5982	3747	0:00:55	7454	7013
⊕ 2023 Січень	26187	10590	670		5251	3551	0:00:54	7039	6510
Всього	120615	61973	4647		27641	19784	0:00:54	42189	39569