

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту  
(повна назва факультету)  
Кафедра менеджменту та адміністрування  
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Удосконалення системи мотивації персоналу в організації,  
на прикладі ТОВ «РОЯЛ ЛАЙФ КАВА»

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БМ-41  
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

|          |                        |
|----------|------------------------|
|          | Колесник А.О.          |
| (підпис) | (прізвище та ініціали) |

|          |                        |
|----------|------------------------|
| Керівник | Кирич Н.Б.             |
| (підпис) | (прізвище та ініціали) |

|               |                        |
|---------------|------------------------|
| Нормоконтроль | Мосій О.Б.             |
| (підпис)      | (прізвище та ініціали) |

|                   |                        |
|-------------------|------------------------|
| Завідувач кафедри | Сороківська О.А.       |
| (підпис)          | (прізвище та ініціали) |

|           |                        |
|-----------|------------------------|
| Рецензент | Дудкін П.Д.            |
| (підпис)  | (прізвище та ініціали) |



## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ                                        | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|                                               |                                           | завдання видав | завдання прийняв |
| Безпека життєдіяльності, основи охорони праці | доц. Окіпний І.Б.                         |                |                  |
|                                               |                                           |                |                  |
|                                               |                                           |                |                  |

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| №<br>п/п | Назва етапів роботи                                                                  | Термін<br>виконання<br>етапів роботи | Примітка |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------|
| 1        | Вступ                                                                                | лютий 2025                           | виконано |
| 2        | Розділ 1. Теоретичні підходи до формування системи мотивації персоналу в організації | лютий 2025                           | виконано |
| 3        | Розділ 2. Дослідження системи мотивації персоналу ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”               | березень 2025                        | виконано |
| 4        | Розділ 3. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу у ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”   | квітень 2025                         | виконано |
| 5        | Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці                              | травень 2025                         | виконано |
| 6        | Висновки                                                                             | травень 2025                         | виконано |
|          |                                                                                      |                                      |          |
|          |                                                                                      |                                      |          |
|          |                                                                                      |                                      |          |
|          |                                                                                      |                                      |          |
|          |                                                                                      |                                      |          |
|          |                                                                                      |                                      |          |
|          |                                                                                      |                                      |          |

Студент

(підпис)

Колесник А.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кирич Н.Б.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Колесник А.О. «Удосконалення системи мотивації персоналу в організації, на прикладі ТОВ «РОЯЛ ЛАЙФ КАВА»**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 73 сторінки, 12 рисунків, 21 таблиця, 4 формули, 3 додатки, 25 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження:** мотивація персоналу.

**Предмет дослідження:** удосконалення системи мотивації персоналу.

**Метою даної роботи** є запропонувати шляхи удосконалення системи мотивації персоналу в організації.

**Методи дослідження** – групування, систематизації та узагальнення даних, методи визначення економічної ефективності.

**Практичне значення роботи** полягає у покращенні економічних показників підприємства, що досягається через удосконалення системи мотивації персоналу в організації.

Таким чином, результати цієї роботи можуть бути використані для практичної реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення діяльності підприємства, а також слугувати основою для подальших досліджень у сфері інноваційного менеджменту.

Результати може бути впроваджено в діяльність ТОВ «РОЯЛ ЛАЙФ КАВА».

**Ключові слова:** фінансовий аналіз, виробництво, кавове виробництво, інновації, продукція, ділова активність, HR-менеджер, прибуток.

## SUMMARY

**Kolesnyk Anastasiia. Improvement of the personnel motivation system in an organization: LLC "Royal Life Coffee" as a case study**

Bachelor's degree thesis of 73 pages, 12 pictures, 21 tables, 4 formulas, 3 appendices, 25 references.

**The object of investigation** staff motivation

**The subject of investigation** the improving the staff motivation system

**The aim of the work** there is to suggest ways to improve the personnel motivation system in the organization.

**The methods of investigation** are grouping, systematization and generalization of data, methods for determining economic efficiency.

The practical significance of the work lies in improving the economic performance of the enterprise, which is achieved through improving the personnel motivation system in the organization.

Thus, the results of this work can be used for the practical implementation of measures aimed at improving the activities of the enterprise, as well as serve as a basis for further research in the field of innovation management.

The results can be implemented in the activities of LLC "ROYAL LIFE COFFEE".

**Key words:** financial analysis, production, coffee production, innovation, products, business activity, HR manager, profit

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                                | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ<br>МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ                                              | 9  |
| 1.1. Система управління персоналом підприємства: поняття й основні<br>елементи                                                       | 9  |
| 1.2. Управління трудовою діяльністю персоналу сфери послуг через<br>розроблення мотиваційної моделі трудової активності              | 15 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ<br>ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”                                                            | 26 |
| 2.1. Аналізування фінансових результатів досліджуваного підприємства                                                                 | 26 |
| 2.2. Дослідження складових мотивації персоналу підприємства                                                                          | 34 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ<br>ПЕРСОНАЛУ У ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”                                                | 43 |
| 3.1. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства через<br>введення посади HR-менеджера з використанням процесного підходу | 43 |
| 3.2. Пропозиції використання мотиваційно-компетентнісного<br>механізму у ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”                                        | 54 |
| РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ<br>ПРАЦІ                                                                           | 63 |
| 4.1. Долікарська допомога при опіках                                                                                                 | 63 |
| 4.2. Організація безпечної роботи електроустановок у ТОВ «РОЯЛ<br>ЛАЙФ КАВА»                                                         | 64 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                             | 70 |
| БІБЛІОГРАФІЯ                                                                                                                         | 71 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                              | 74 |

## ВСТУП

Успіх сучасних організацій значною мірою визначається якістю управління персоналом, адже саме люди є головним ресурсом, що забезпечує конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємства. Одним із найважливіших аспектів управління персоналом є мотивація, яка впливає на продуктивність, задоволеність працівників роботою та їхню лояльність до організації.

Сучасний ринок праці вимагає від підприємств впровадження інноваційних підходів до мотивації, які враховують індивідуальні потреби співробітників та змінюються відповідно до соціально-економічних тенденцій.

**Актуальність дослідження** обумовлена необхідністю розробки комплексної системи мотивації, яка дозволить забезпечити стабільність трудового колективу, підвищити ефективність роботи працівників та створити умови для їхнього професійного розвитку. Вдосконалення мотиваційних механізмів є не лише інструментом досягнення короткострокових результатів, але й запорукою довгострокового успіху підприємства.

**Об'єкт дослідження:** мотивація персоналу.

**Предмет дослідження:** удосконалення системи мотивації персоналу

**Метою даної роботи** є запропонувати шляхи удосконалення системи мотивації персоналу в організації та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

**Завданням роботи** є вивчення теоретичних основ мотивації, оцінка поточного стану системи стимулювання в організації та формулювання конкретних пропозицій, спрямованих на її оптимізацію

В роботі було вирішено наступні завдання:

- проаналізовано теоретичні підходи до формування системи мотивації персоналу в організації;

- досліджено систему мотивації персоналу ТОВ «РОЯЛ ЛАЙФ КАВА»;
- запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації персоналу товариства;
- проаналізовано питання безпеки життєдіяльності та основ охорони праці.

**Методи дослідження** – групування, систематизації та узагальнення даних, методи визначення економічної ефективності.

**Практичне значення роботи** полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для поліпшення управління персоналом у ТОВ «РОЯЛ ЛАЙФ КАВА» та інших організаціях подібного профілю.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **1.1 Система управління персоналом підприємства: поняття й основні елементи**

Наука про управління перебуває у постійному розвитку. Формуються нові концепції, напрямки, школи, змінюється й удосконалюється науковий апарат, розробляються нові методи дослідження, і, нарешті, змінюються самі дослідники і їх погляди. З часом менеджери змінювали орієнтири від переважно виробничої (технократичної) спрямованості у своїй діяльності на визнання особливої ролі людського фактору у процесі управління. Від вивчення виробничих змінних, як єдиного фактору ефективної діяльності організації, на вивчення змінних, пов'язаних з діяльністю людини, а потім на спільне вивчення цих двох змінних виробничого процесу у їхній системній єдності. Розвиток менеджменту цього еволюційного розвитку, який різні дослідники по-різному класифікують по етапах, виділяючи у них ті або інші істотні ознаки становлення науки.

Аналізуючи сучасну наукову літературу, поряд з іншими принципами, можна виділити в якості основного принципу структурування базових положень, що включають три основні історично складні парадигми менеджменту: раціональну (технократичну), гуманістичну (соціально-психологічну) та системну. На основі цих поглядів створювалася теоретична основа та принципи управлінської діяльності, пов'язані насамперед зі зміною ролі та місця людського фактору в управлінні організаціями.

Розвиток теорії та практики управління персоналом проходило на фоні мінливих парадигм у теорії управління і безумовно всмоктувало у себе ідеї та принципи тієї або іншої, пануючої у суспільстві, управлінської парадигми. Таке розуміння обумовлене “сусідством” і лежить в основі становлення та прояву

сучасного управління персоналу в організаціях.

Наука управління персоналом почала формуватися одночасно з розвитком теорії управління більше ста років тому. Знання та практика були основою управління людськими ресурсами. Роль людини в організації значно змінювалася, у зв'язку з цим розбудовувалися, коректувалися і теорії управління персоналом.

На сьогодні розрізняють три групи теорій: класичні теорії, теорії людських відносин і теорії людських ресурсів. Класичні теорії отримали розвиток у період з 1880 по 1930 рр. Теорії людських відносин стали застосовуватися з початку 1930-х рр. Теорії людських ресурсів представляють собою сукупність сучасних поглядів на проблему [8, с. 134]. Характеризуючи сучасний етап розвитку управління персоналом в організаціях провідних країн світу, дослідники відзначають, що основними факторами розвитку стають кардинальні зміни у структурі сукупного працівника, а також довгочасні тенденції динаміки ринку праці.

З погляду основних функцій в управлінні персоналом виділяються:

- стратегічне управління;
- поточне планування трудових ресурсів;
- розроблення форм і методів гарантій зайнятості;
- навчання та розвиток персоналу;
- створення гнучких форм мотивації працівників у єдності матеріальних і нематеріальних складових.

Метою підприємства є приведення поведінки персоналу у відповідність із його цілями. Ці зв'язки проілюстровані на рис. 1.1.

У вітчизняній управлінській практиці донедавна поняття “управління персоналом” було відсутнє. У кожній організації існував структурний підрозділ – відділ кадрів, що виконував функції по прийманню, звільненню, навчанню, підвищенню кваліфікації та перепідготовки кадрів.



Рисунок 1.1 – Зв’язок між трудовою поведінкою, ефективністю та цілями підприємства

Останнім часом усе більша кількість вітчизняних корпорацій приходить до розуміння того, що ефективне управління персоналом спрямоване на формування довготермінових конкурентних переваг компаній: сучасні підприємства, що активно діють у швидко мінливому середовищі й орієнтовані на якість, а не на кількість продукції, що випускається, усе більшою мірою залежать від рівня розвитку використовуваного людського капіталу. Ця фундаментальна ідея мала своїм наслідком радикальний перегляд концепцій управління персоналом.

Часто розглядають управління персоналом, як цілеспрямовану діяльність, виконувану на підприємствах сфери послуг, яка сприяє ефективному використанню персоналу для досягнення управлінських цілей [13, с. 190]. Загалом управління персоналом на підприємствах сфери послуг представляє собою неперервний процес, спрямований на зміну мотивації людей, з метою забезпечення максимальної віддачі та високих кінцевих результатів. Розходження тлумачень терміну “управління персоналом” показує прикладна література.

Основні типи документів системи управління організації повинні поділятися залежно від призначення та типу. Тип і зміст документа визначаються стадією проектування та характером конкретного об’єкта, на який даний документ поширюється. За основу виберемо відому методику та структуру. Таким чином, можна представити коротку характеристику організаційного проектування. Як відомо, для отримання прибутку власник підприємства повинен приділяти

людському ресурсу таку ж увагу, як і устаткуванню. Раніше багато підприємців не враховували людський фактор, витрачали величезні гроші на кращі машини, при цьому купували найдешевшу робочу силу.

Управління персоналом представляє собою управлінську діяльність підприємства, найважливішими елементами якої є визначення потреби у працівниках, залучення їх з боку, розвиток персоналу, вивільнення персоналу у результаті удосконалення технології та інших елементів і структурування робіт, система стимулювання і соціальних послуг, управління витратами на персонал, а також контролінг.

Основні детермінанти забезпечення результативності управління персоналом підприємств представлено на рисунку 1.2.

Отже, управління персоналом розглядається, як системний, планомірний вплив за допомогою взаємопов'язаних управлінських заходів на процес формування та структурних перетворень робочої сили на підприємстві, на створення умов для використання трудових якостей працівників і всебічного розвитку працівників. Ефективність управління персоналом на рівні підприємства визначається досягненням поставлених цілей, умов реалізації, скороченні витрат на персонал і на виробництво одиниці продукції.

В основі всіх перерахованих визначень лежить управлінська діяльність, спрямована на мотивацію персоналу для досягнення найкращих результатів, досягнення максимальної віддачі діяльності організації [12, с. 113].

При формуванні системи управління персоналом взаємодія, при якій взаємозалежні дії менеджменту, персоналу та профспілок, а також представників держави, забезпечується соціальним партнерством.

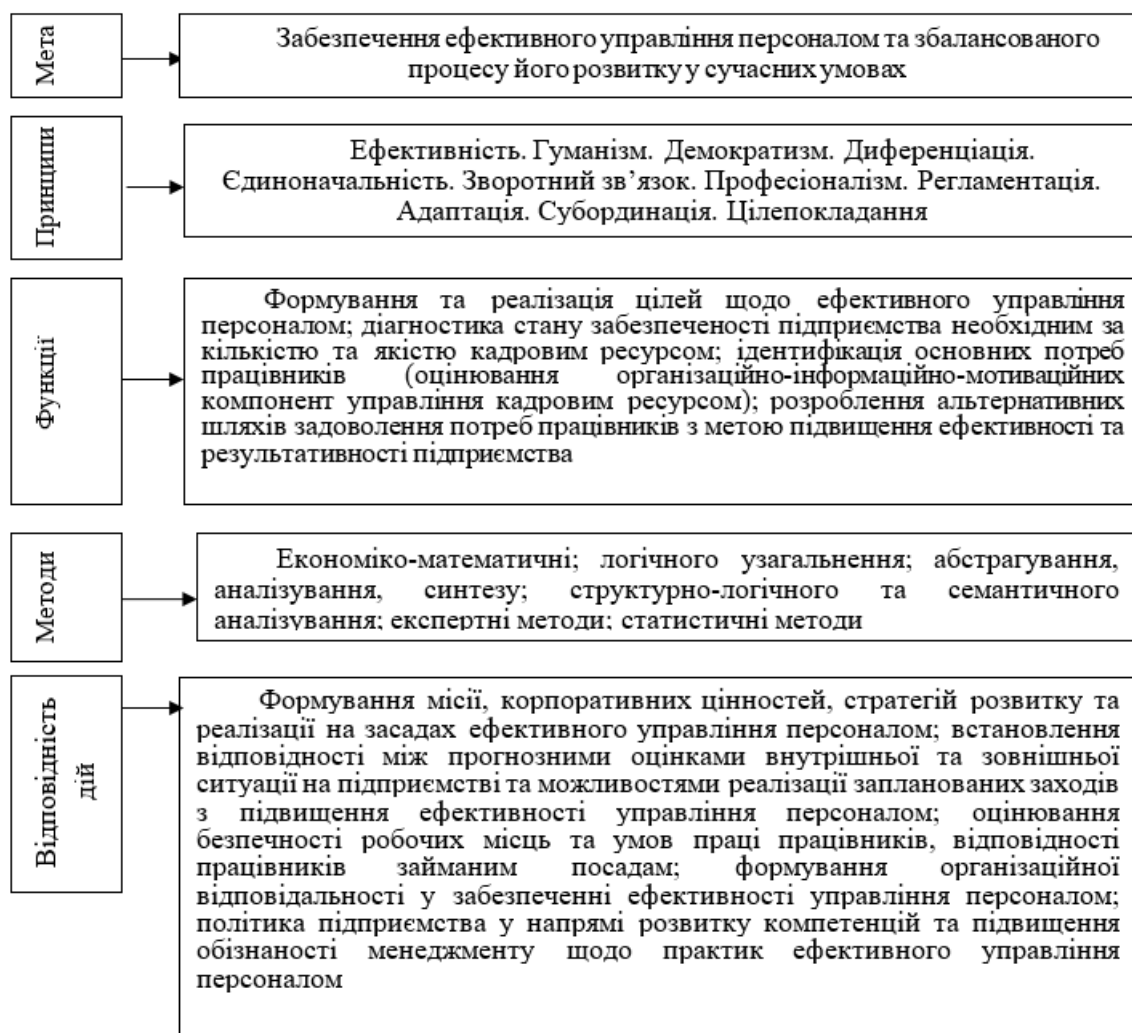


Рисунок 1.2 – Основні детермінанти забезпечення результативності управління персоналом підприємств (розроблено автором )

При цьому взаємодіючі сторони беруть на себе виконання наступних вимог:

1. Персонал підприємства, прагнути постійно нарощувати продуктивність праці, виконує операційні та виробничі завдання, дотримувати строків випуску продукції й надання послуг , якість роботи, а також матеріально та морально відповідає за результат праці.

2. Менеджмент забезпечує зайнятість і динамічну стабільність, матеріальне стимулювання працівників, індексацію заробітної плати з врахуванням інфляції, по можливості і соціальними наказами при тимчасовій непрацездатності.

3. Держава має можливості підвищувати держзамовлення, забезпечувати ресурсами, здійснювати політику у межах протекціонізму, що допомагає за

рахунок держави перекваліфіковувати працівників за розробленою програмою зайнятості.

Важливим аспектом соціального партнерства у колективі є забезпечення можливості працівникам брати участь у розробленні та оцінюванні поточних і перспективних планів і програм, оздоровчих і культурних заходів, організація здоровішого харчування персоналу. Соціальне партнерство також забезпечується спільним розробленням за участю персоналу нових форм оплати праці організації, норм виробітку, розробленням заходів щодо охорони праці, системи розподілу прибутку, що забезпечують інноваційний розвиток підприємства.

Як правило, сила активності визначається по рівневій системі: висока, середня, низька. Кожний рівень активності можна розглядати по чотирма темпами активності. З одного боку, це ретельність; продуктивність; ініціативність (творчість); соціальна активність. З іншого боку, це загальна активність (за характеристиками поведінки – старанніше).

Відповідно до ситуаційних підходів мотиву прояву активності, для працівників сьогодні більшою мірою буде відповідати ретельність, для керівників – соціальна активність, для фахівців – продуктивність, а для посад службовців – ініціативність і творчість.

Економічні методи управління дозволяють використовувати на підприємстві такі форми оплати праці й системи стимулювання, які дають можливість кожному працівникові трудитися з найвищою продуктивністю [11, с. 117].

Дослідження показують, що працівники, орієнтовані на працю, як на мету, є ефективнішими від працівників, орієнтованих на працю, як на засіб. Більше того, на фоні загальної “цільової” орієнтації працівники, орієнтовані на зміст праці, виявляються ефективнішими, ніж працівники, орієнтовані на його суспільну корисність. А працівники, орієнтовані на споживання, виявилися ефективнішими, ніж ті, які орієнтуються на вільний час.

Сформувався синтетичний інтерес, здатний принести у життя людей інтегрований достаток, забезпечений сприятливою позицією у структурній ієрархії;

високим рівнем професійних компетенцій, підкріплених знанням іноземної мови та володінням комп'ютерними програмами. Знання мов і володіння інформаційними технологіями сьогодні настільки популярні та значимі, що без цих компетенцій працівник практично не може забезпечити собі гідне місце роботи. А це і є можливістю заробляти ті самі гроші та забезпечити матеріальне благополуччя, гідні умови праці, мати престижну професію та цікаву роботу у цілому, про що мріяли працівники кілька років назад.

Таким чином, якщо п'ять-шість років тому працівники просто відчували потребу у матеріальному достатку й інших благах, то сьогодні вони прораховують варіанти, як цього досягнути. Ця обставина дає нам усі підстави стверджувати, що сформувалися нові ціннісні орієнтації працівників у праці, котрі необхідно визначити, щоб адекватно підібрати шляхи та методи управління їх поведінкою.

Зовсім очевидно, що будь яка організація конкурентоспроможна, якщо буде конкурентоспроможним її персонал [10, с. 76]. Працівник – носій якостей, які дозволяють виконувати трудову функцію з потрібною якістю та потрібною продуктивністю. Але не всі якості працівника роботодавець готовий “орендувати”. Ті серед них, за які роботодавець готовий платити, називають компенсуючими факторами. Однак, якості працівника, що вимагаються роботодавцем, не здаються в оренду без “застосування” самого працівника. Як говорив Генрі Форд: “Мені потрібна всього лише пара робочих рук, так чому ж я зобов’язаний купувати всього працівника!”.

## **1.2 Управління трудовою діяльністю персоналу сфери послуг через розроблення мотиваційної моделі трудової активності**

Система цінностей особистості виступає в якості критеріального набору для вибору варіантів трудової діяльності, поведінки, прийняття рішень, формує ціннісні орієнтації й установки, які, у свою чергу, є елементами мотиваційної структури особистості [26, с. 129]. На їхній основі працівник здійснює вибір мети, мотив конкретної діяльності з урахуванням особливостей ситуації, що склалася.

Оцінювання поведінки працівника, як і оцінювання мотивації його трудової діяльності є найменш розробленою у науковій літературі. Можна виділити три основні особистісні характеристики поведінки людини – це сприйняття, критеріальна основа та мотивація.

Під мотивацією розуміють внутрішнє спонукання до дії. Щоб зрозуміти мотивацію повсякденної поведінки, конфліктну або інноваційну, необхідно розглянути поняття “активність”, яка часто ототожнюється з категорією “діяльність”. Безперечним фактом є те, що всі люди різні. Це суттєво розширює потенціал і можливості організації, і в той же час породжує проблеми взаємодії, створює труднощі в управлінні персоналом. Для зниження рівня ентропії поведінки працівників, організація, створюючи робочі місця й функціональні ролі, прагне до їхньої стандартизації й уніфікації. Але якщо більшість ролей можна стандартизувати, то поведінка людей з труднощами вписується у стандартизовані межі.

Основні елементи мотиваційного забезпечення ефективності управління персоналом підприємств, представлено на рисунку 1.3.

Активність містить у собі процес формування мотивації діяльності та саму діяльність. Активність може і не закінчитися діяльністю (наприклад, внутрішня активність, що не супроводжується практичними діями), з іншого боку, активність (якщо вона не цілком раціональна) може не сприяти досягненню, скажемо, цілей підприємства.

Тому в якості завдань оцінювання мотиваційної діяльності працівника виділимо:

- формування активності певної спрямованості;
- розвиток необхідної сили активності;

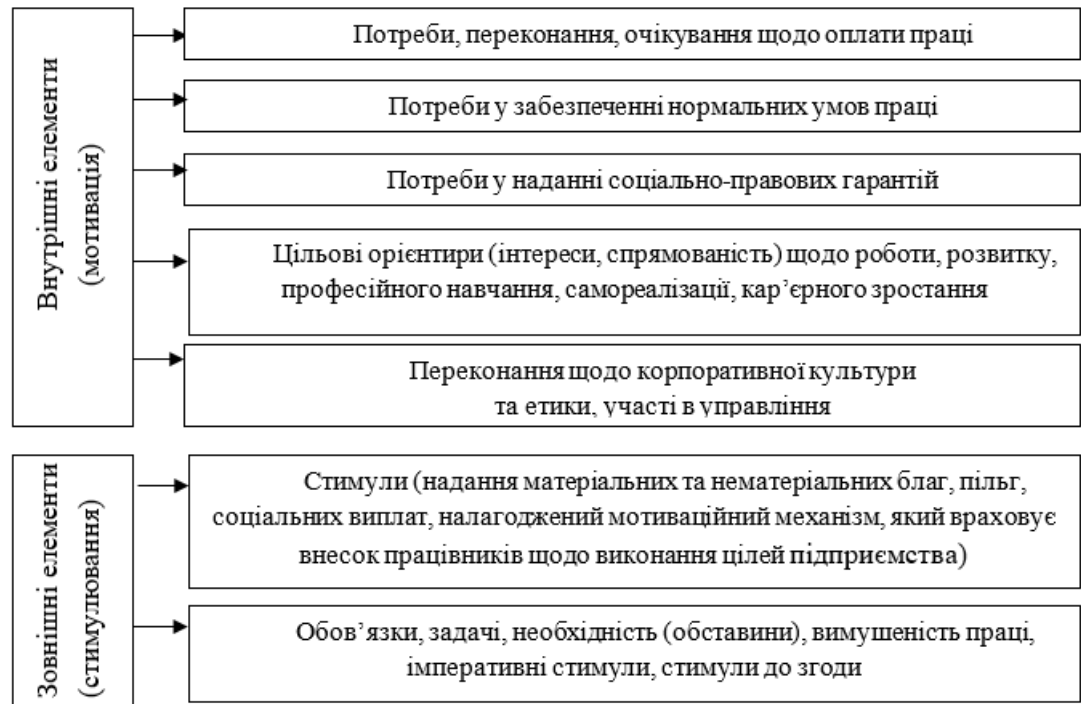


Рисунок 1.3 – Основні елементи мотиваційного забезпечення ефективності управління персоналом підприємств (розроблено автором )

- формування мотивації активності, тобто створення спонукання до праці, що забезпечує активність необхідної спрямованості й чинності.

Отже, виходячи з наведених завдань, визначені основні характеристики активності: спрямованість, сила і мотивація.

Індикатором сили активності (ступеня реалізації якості робочої сили) слугує оцінювання поведінки працівника (його старання, але не здатності).

Компетенція, як характеристика робочої сили персоналу, представляє собою здатності та мотивацію працівника виконувати певні виробничі функції та виконувати відповідні до ситуації ролі [20, с. 108]. Компетенції є характеристикою людини на посаді, яка переноситься з одного робочого місця на інше разом з працівником. Для того, щоб компетенції могли бути основою для прийняття працівником управлінських рішень, вони винні бути не тільки здатними, але й мати можливість демонструвати свої компетенції на практиці, що не завжди можливо. Демонстрація компетенцій співробітником обмежується, у свою чергу,

компетенцією самої організації. Компетенції представляють цінність не самі по собі, а лише оскільки-поскільки самі допомагають працівникам досягати результатів. З погляду оцінювання персоналу, компетенція – це затребуваний набір якостей.

Матеріальними мотивами стимулювання праці служать загальний дохід (прибуток), заробітна плата, натуральні виплати, соціальні доплати й інші кошти. При використанні економічних методів господарювання менеджери повинні враховувати їхню основну особливість: дія цих методів, на відміну від адміністративних, проявляється не відразу, а через певний проміжок часу, дорівнює періоду проведення й продажу продукції на ринку, тому на практиці слід застосовувати як економічні, так і адміністративні методи управління персоналом.

Соціальні методи управління представляють собою сукупність засобів соціального та психологічного впливу на персонал підприємства для досягнення необхідних економічних результатів [2, с. 48]. Вони враховують соціальні потреби й мотиви працівників підприємства, психологічні основи формування робочих груп персоналу, а також мотиви особистої й групової взаємодії працівників у трудовій діяльності. Соціальні методи управління забезпечують встановлення високих моральних норм трудової поведінки персоналу, створення та підтримка в робочих групах нормального психологічного клімату, розвиток соціального партнерства як, з одного боку, між усіма працівниками, так і, з іншого боку, між роботодавцем і персоналом.

Індикатором мотивації найчастіше слугує поняття “гарна робота” і вимоги до неї. Значимість мотивації визначається за ціннісно-нормативною системою. Загальна сила мотивації вимірюється середнім балом за всіма мотивами. За результатами проведених досліджень, у працівників виділяються три типи мотивації до праці:

- з перевагою орієнтації на працю, як на мету;
- з перевагою орієнтації на зміст праці або його суспільну корисність (у межах загальної орієнтації на працю, як на самоціль);

- з перевагою орієнтації на вільний час або на споживання (у межах загальної орієнтації на працю, як засіб).

Мотиваційні настрої сучасних працівників говорять про формування такого небезпечного явища, як внутрішня резігнація працівника. Воно містить у собі причини виникнення мотиваційної кризи та результати його дії. Центальною причиною внутрішньої резігнації завжди є невдоволення працівників середовищем на робочому місці. Умови праці на підприємстві перестають відповідати тим, що змінилися, зросли вимоги з боку співробітників до свого робочого місця.

Система управління трудовою мотивацією виходить з основної підсистеми: контролювати й управляти витратами на робочу силу (показник ефективності) для залучення й утримання кваліфікованого персоналу, а також оптимальна їхня кількість (показник плинності), виходячи з цілей організації і її специфічних особливостей.

Уся система трудової мотивації націлена на досягнення задоволеності працівника працею, зовнішніми та внутрішніми винагородами. За рахунок створення ефективної системи стимулювання праці система управління персоналом долає феномен відчуженості працівника у праці та у свідомості (феномен резігнації) [4]. Система компенсацій підприємства не повинна орієнтуватися на міф про зручність дешевої праці.

Орієнтованість на забезпечення внутрішньо-організаційної або міжорганізаційної взаємодії існує тоді, коли йдеться про взаємодією двох людей, варіанти поведінки яких обмежені сучасними правилами, структурами, режимами, регламентами, чим і зумовлена відмінність використання моделі та рекомендацій, які формують стратегію поведінки не “суб’єктів управління”, а зокрема “суб’єкта звернення” та “суб’єкта надання”.

Якщо стратегія поведінки “суб’єкта звернення” сфери послуг не є у повному розумінні “об’єктом управління”, то “суб’єктом надання” мають керувати орган управління, тож він зобов’язаний демонструвати робочу поведінку у межах чинних законів, положень, правил і регламентів.

Поширення та використання у глобальних масштабах концепції та моделі Томаса-Кілмена [7] як інструменту налагодження продуктивних міжособистісних взаємин, а також їх творче удосконалення деякими авторами для вирішення інших цілей (комбінованого використання стилів поведінки, оцінювання персоналу, визначення пріоритетів підготування і розвитку персоналу, створення команд, лідерства, коучингу тощо) цілком виправдано мотивує дослідження та виявлення можливостей її використання для формування рекомендацій щодо організації ефективної взаємодії складників пари “суб’єкт звернення” – “суб’єкт надання”.

Специфіка можливого використання інструментарію ТКІ у контексті нашого дослідження полягає в тому, що якщо “суб’єкт звернення” у процесі взаємодії із “суб’єктом надання” може використовувати усю палітру передбачених у моделі Томаса-Кілмена стилів, стратегій чи манер поведінки, то для “суб’єкта надання” певні поведінкові зразки не можна рекомендувати взагалі або у режимах комбінування з іншими.

Представлена на рис. 1.4 координатна “кооперація”-“конкуренція” модель можливих зразків поведінки потенційних контакторів у процесі звернення і надання-отримання певної послуги демонструє теоретично дозволені для обох сторін 5 можливих варіантів: 1 – уникнення, 2 – змагання, 3 – компроміс, 4 – пристосування, 5 – співпраця.

Не розкриваючи детально загальновідомий зміст вказаних поведінкових варіантів, слід наголосити на тому, що гіпотетичною метою трансформації цієї моделі у контексті вимог до “суб’єкта надання” послуг ми пропонуємо вважати досягнення персоналу “суб’єкта надання” стану ефективної робочої групи, здатної забезпечити всі поставлені завдання у режимі забезпечення максимально продуктивної співпраці з “суб’єктом звернення” та мінімізації кількості та серйозності конфліктних ситуацій, наприклад, повторних звернень.

Свій підхід до вивчення та вирішення конфліктних ситуацій у взаємостосунках між деякими людьми та оцінювання їх поведінки К. Томас і Р. Кілмен обґрунтували свого часу необхідність зміни традиційного відношення до



Рисунок 1.4 – Двовимірна модель Томаса-Кілмена поведінки людей у конфліктних ситуаціях (розроблено автором на основі [7])

конфліктів, підкреслюючи, що термін “розв’язання конфліктів” означає можливість і необхідність їх позитивного вирішення, елімінації або, як у нашому випадку, недопущення виникнення та розвитку. Тому метою нашого звернення до цієї методики та інструментарію є не вирішення конфліктів, а швидше їх профілактика та попередження для досягнення “ідеального” безконфліктного стану, в якому “суб’єкт звернення” і “суб’єкт надання” співпрацюватимуть у повній гармонії.

Маючи за орієнтир ствердження авторів концепції ТКІ, що у конфлікті жодна зі сторін-учасниць не досягає успіху за такої форми поведінки, як “уникнення”, а за обопільного використання поведінки “змагання”, “пристосування” і “компроміс” виграє тільки одна зі сторін, інша ж програє, нам слід ідентифікувати ті форми поведінки, які є найбільш прийнятними для рекомендації щодо використання у процесах виконання трудових функцій і обов’язків працівниками “суб’єкта надання” послуг.

Оптимальним або найбільш бажаним варіантом поведінки на робочому місці для будь якого працівника “суб’єкта надання” (ідеально – 100%) є варіант “співпраця” як найбільш сприятливий режим ефективного досягнення результату

за мінімізації можливості виникнення конфліктних ситуацій.

Якщо ж припустити, що будь якого компромісу сторін – учасників процесу обслуговування – досягають, як правило, лише за результатами співпраці сторін, то є цілком доцільним рекомендувати цей варіант поведінки, як менш бажаний, але можливий поведінковий зразок для працівників “суб’єкта надання”, який приводить до позитивних результатів. Оскільки досягнення компромісу, як і “змагання” чи “пристосування” є алогічним, то такі зразки поведінки персоналу можна рекомендувати для використання працівниками “суб’єкта надання” у процесах виконання трудових обов’язків щодо “суб’єктів звернення” тільки у комбінації з режимом “співпраця”.

Можливість застосування у чистому вигляді зразків поведінки “уникнення”, “змагання” і “пристосування” слід максимально вилучити з арсеналу працівників або використовувати останніми у межах таких обмежень:

- “змагання” – поведінковий зразок, який можуть використовувати працівники “суб’єкта надання” тільки у виняткових випадках і у комбінації з режимом “співпраця” у випадку демонстрації неадекватної поведінки “суб’єкта звернення” (порушення режиму, правил, норм і стандартів). Поведінковий зразок “співпраця” повинен бути домінантним щодо “змагання”;

- “пристосування” – найбільш небажаний зразок поведінки, який у літературі з конфліктології трактують, як пошук можливостей посприяти опоненту або підпорядкувати свою поведінку його інтересам і потребам в очікуванні майбутніх вигод. Саме з цих позицій така поведінка повинна бути максимально вилучена з дозволених варіантів поведінки працівників “суб’єкта надання”. Адже цілком очевидно, що у майбутньому ці варіанти потенційно здатні поступово трансформуватись у небажаного типу усталені зв’язки як “суб’єктів звернення”, так і “суб’єктів надання” з високим потенціалом порушень режиму, правил, норм і стандартів поведінки та орієнтацією на спільне досягнення певних вигод від девіантної поведінки сторін. Однак у цьому варіанті поведінки простежуємо певний позитив – прагнення працівника “суб’єкта надання” враховувати позицію

“суб’єкта звернення” у межах закону, у режимі “емпатії”, який дозволяє рекомендувати його тільки для часткового використання у комбінації з режимами “співпраця” і “компроміс”;

- “уникнення” – аналізуючи потенціал цієї манери поведінки, можна прийти до висновку, що працівники, які схильні до поведінки такого типу, або за всіляку ціну прагнуть уникати робочих контактів із “суб’єктами звернень”, нехтуючи виконанням трудових обов’язків (адже “хто не працює, той не помиляється”), або будуть готові “заплющити очі” на будь які порушення режиму, правил, норм і стандартів процесів і процедур надання послуг з метою уникнення дискомфорту через небажання ставати стороною конфлікту. Цей поведінковий зразок в обох випадках є недопустимим для належного функціонування працівника “суб’єкта надання”. У зв’язку з таким деструктивним характером режим “уникнення” також слід мінімізувати.

У зв’язку з вищенаведеними міркуваннями, рекомендована мотиваційна модель поведінкових варіантів у процесах виконання трудових обов’язків працівниками “суб’єкта надання” повинна складатися, головним чином, із застосування варіанту “співпраця” і частковим комбінуванням останнього з такими складниками: “компроміс”, “змагання”, “пристосування” і “уникнення” за умови мінімізації останніх.

Два варіанти модифікованої мотиваційної (згідно з нашими пропозиціями щодо інтерпретації результатів тестування) моделі Томаса-Кілмена щодо відбору рекомендованих зразків поведінки працівників “суб’єкта надання” послуг з використанням запропонованих нами вище обмежень щодо мінімізації складників “компроміс”, “змагання”, “пристосування” і “уникнення” подано на рис. 1.5 і 1.6.



Рисунок 1.5 – Модифікована мотиваційна модель рекомендованих зразків поведінки працівників “суб’єкта надання” послуг (варіант №1)  
(розроблено автором)

На рис. 1.5 і 1.6 затушовано так звані зони небажаних зразків поведінки персоналу зі споживачами послуг, а зони преференційних видів поведінки залишено чистими.

Очевидно, що відмінність між запропонованими варіантами є тільки за обсягами обмеження небажаних варіантів поведінки персоналу “суб’єкта надання”. Вочевидь, обмеження за другим варіантом модифікованої моделі є більш якісними у зв’язку з тим, що зразки “співпраця” і “компроміс” можна використовувати майже на 100%, а “змагання”, “пристосування” й “уникнення” є максимально обмеженими.

Враховуючи ту обставину, що у поведінці будь якої особистості завжди є всі складники і зразка поведінки “уникнення” не можна цілком уникнути, варіант № 2 модифікованої моделі є більш прийнятний для пошуку кандидатів з мінімізованими значеннями таких складників поведінки: “змагання”, “пристосування” і “уникнення”. Найкращим варіантом мотиваційного комплексу поведінкових характеристик особистості за варіантом моделі № 2 можна вважати наявність у кандидата домінантної поведінки “співпраця” → тах та

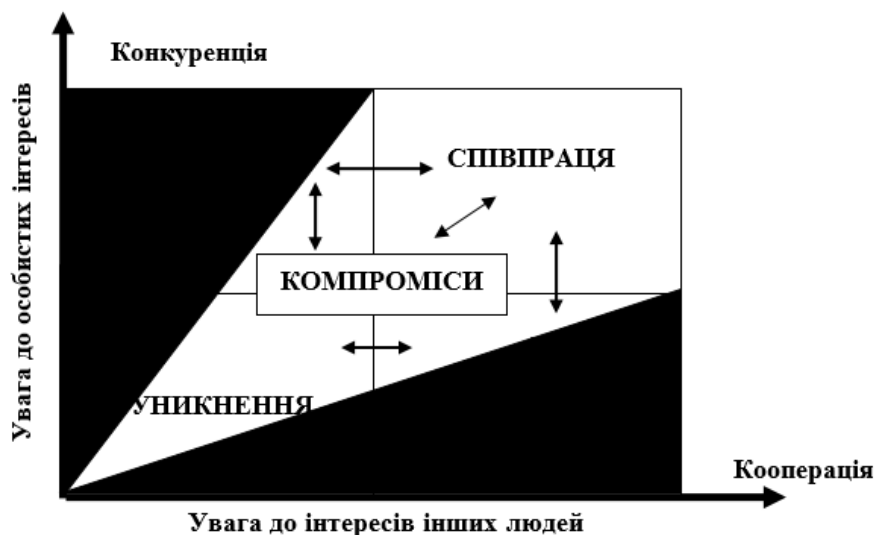


Рисунок 1.6 – Модифікована мотиваційна модель рекомендованих поведінкових домінант працівників “суб’єкта надання” послуг (варіант №2) (розроблено автором)

субдомінантних складників у порядку зменшення “компроміс” < max, “уникнення” << max, та “конкуренція” і “пристосування” → min. Слід вказати, що, описуючи поведінку людей у конфліктних ситуаціях, К. Томас і Р. Кілмен одночасно запропонували і відповідний тестовий інструментарій для отримання кількісного оцінювання, який адаптувала до наших умов Н. Гришина. Окрім того, тестування за методикою ТКІ є можливим у загальнодоступному режимі он-лайн з представленням респондентам як особистих, так і групових результатів. Більшість авторів подають результати використання діалогічних форм суб’єктами взаємодії (працівниками) на міжособистісному рівні, які продемонстрували такий розподіл поведінкових характеристик: суперництво (10,9); компроміс (8,4); уникнення (4,8); співробітництво (4,6); пристосування (1,4). На підставі цих результатів О. Крутій [17] для поширення такої взаємодії “... індивідів, груп, інститутів, в якій усі учасники виконують роль рівноправних суб’єктів, визнавши права та цінність кожного” запропонувала оригінальну методику діагностики, розвитку та наукового забезпечення реалізації технологій соціального партнерства та суспільного діалогу у практичній діяльності “суб’єктів управлінської діяльності”.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”

#### 2.1 Аналізування фінансових результатів досліджуваного підприємства

З метою покращення ефективності існуючої системи мотивації персоналу у кавовій фірмі були зроблені розрахунки інвестицій у людські ресурси (так звані затрати на персонал і його потреби) і визначалась виручка підприємства, отримана за рахунок удосконалювання системи мотивації за аналізований період часу на підприємстві.

При дослідженні, нами сформовані результати фінансово-господарської діяльності підприємства та результати комплексного аналізування подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників фінансової діяльності ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” за 2023-2024 рр.

| Показники                                                                  | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення<br>2024 р. до 2023<br>р. |        |
|----------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------------------------------------|--------|
|                                                                            |         |         | +/-                                 | %      |
| 1. Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.                     | 2392,5  | 4366,5  | 1974                                | 82,51  |
| 2. Інші доходи, тис. грн.                                                  | -       | 329,6   | 329,6                               | -      |
| 3. Разом доходи, тис. грн.                                                 | 2392,5  | 4696,1  | 2303,6                              | 96,28  |
| 4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 1612,6  | 4550,5  | 2937,9                              | 182,18 |
| 5. Інші операційні витрати, тис. грн.                                      | 686,7   | -       | -686,7                              | 100    |
| 6. Інші витрати, тис. грн.                                                 | -       | 51,0    | 51,0                                | -      |
| 7. Разом витрати, тис. грн.                                                | 2299,3  | 4601,5  | 2302,2                              | 100,12 |
| 8. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.                        | 93,2    | 94,6    | 1,4                                 | 1,5    |
| 9. Податок на прибуток, тис. грн.                                          | 7,9     | 17,0    | 9,1                                 | 115,18 |
| 10. Чистий прибуток, тис. грн.                                             | 85,3    | 77,6    | -7,7                                | -9,02  |
| 16. Дебіторська заборгованість, тис. грн.                                  | 613,9   | 559,3   | -54,6                               | 8,89   |
| 17. Кредиторська заборгованість, тис. грн.                                 | 805,0   | 603,5   | -201,5                              | 25,03  |

Результати розрахунків говорять про наявність позитивного ефекту життєвого циклу побудованої системи мотивації для всіх працівників досліджуваного торговельного підприємства. Проведені розрахунки показали, що у звітному періоді підприємницька діяльність ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” була на вищому рівні порівняно з аналізованим періодом. Результати діяльності підприємства з продажу кави показують, що обсяги реалізації кави з кожним роком збільшуються. Дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився у порівнянні з попереднім роком на 1974 тис. грн. (82,51 %). А це, звичайно, як наслідок показало збільшення собівартості реалізованої продукції на 2937,9 тис. грн., що склало 182,18 % (майже вдвічі). Валовий прибуток також зріс на 1,4 тис. грн. у 2024 р. порівняно з 2023 р. з Щодо оцінювання чистого прибутку, то встановлено тенденцію зниження до 7,7 тис. грн., а це також пов’язано з операційними витратами (рис. 2.1).

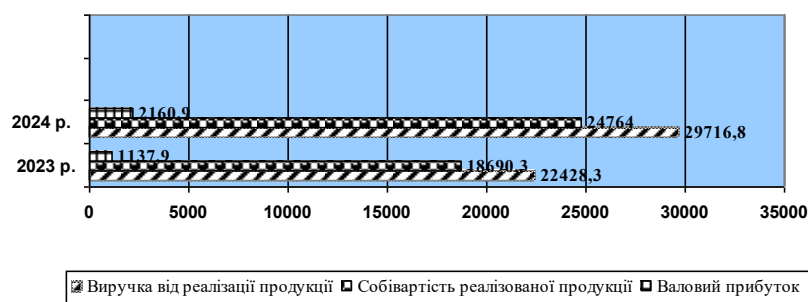


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” за 2023-2024 рр. (тис. грн.)

Для аналізу технічного рівня розвитку торговельного підприємства потрібно використати також показники фондоозброєності, енергоозброєності тощо. (табл. 2.2).

Фондовіддача основних фондів, як бачимо у табл. 2.2, зросла у 2024 р. відносно 2023 р. на 15 %, що свідчить про позитивний результат. Фондомісткість продукції знизилась у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 16 %.

Таблиця 2.2 – Аналіз технічного рівня розвитку ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” за 2023-2024 рр.

| Показники                                                       | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення<br>2024 р. до 2023 р. |       |
|-----------------------------------------------------------------|---------|---------|----------------------------------|-------|
|                                                                 |         |         | +/-                              | %     |
| 1. Фондовіддача основних фондів                                 | 0,75    | 0,87    | 0,13                             | 15    |
| 2. Фондовіддача активної частини основних фондів                | 0,77    | 0,88    | 0,11                             | 13,1  |
| 3. Фондомісткість продукції                                     | 1,32    | 1,14    | -0,18                            | -16   |
| 4. Фондомісткість продукції по активній частині основних фондів | 1,30    | 1,13    | -0,17                            | -15   |
| 5. Фондоозброєність основних фондів                             | 35,43   | 34,57   | -0,86                            | -2,48 |
| 6. Технічна озброєність праці                                   | 1,84    | 1,98    | 0,14                             | 7,07  |

Фондоозброєність основних фондів також знизилась у порівнянні з 2024 р. на 2,48 %, це свідчить про негативний результат кавової фірми та вплив воєнного стану у країні, відповідно.

Наступним нашим завданням є дослідження комплексного аналізування елементів операційних витрат за 2023-2024 рр. (табл. 2.3 - 2.4).

Таблиця 2.3 – Аналіз структури капіталу ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” за 2023-2024 рр., тис. грн.

| Найменування показника                                                  | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення<br>2024 р. від 2023 р. |        |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-----------------------------------|--------|
|                                                                         |         |         | +/-                               | %      |
| 1. Капітал разом                                                        | 2062,1  | 1908,1  | -154,0                            | 7,47   |
| 2. Власний капітал                                                      | 1257,1  | 1304,6  | +47,5                             | 3,77   |
| 2.1. Зареєстрований (пайовий) капітал                                   | 15,0    | 15,0    | -                                 | -      |
| 2.2. Додатковий капітал                                                 | 1242,1  | 17,0    | -1225,1                           | 98,63  |
| 2.3. Нерозподілений прибуток                                            | -       | 1272,6  | 1272,6                            | -      |
| 3. Поточні зобов'язання                                                 | 805,0   | 603,5   | -201,5                            | 25,03  |
| 3.1. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги     | 354,5   | 117,6   | -236,9                            | 66,82  |
| 3.2. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом     | 32,6    | 57,5    | 24,9                              | 76,38  |
| 3.3. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування | 6,9     | 17,4    | 10,5                              | 152,17 |
| 3.4. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці | 18,8    | 81,2    | 62,4                              | 331,91 |
| 3.5. Інші поточні зобов'язання                                          | 392,2   | 329,8   | -62,4                             | 15,91  |

Загалом згідно з дослідженням структури капіталу даного підприємства (табл. 2.4) помітно, що підприємство забезпечене власними коштами, у 2024 році і проглядається деяке зростання, а саме: власний капітал збільшився на 47.5 тис. грн. (3,77 %). Проте, є і позитивні сторони – значне скорочення у 2024 році порівняно із 2023 роком позикових коштів (поточні зобов’язання) на 201,5 тис. грн. (25,03 %), а також відсутність довгострокових та короткострокових кредитів і позик.

Таблиця 2.4 – Аналіз структури активу балансу ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” за 2023-2024 рр., тис. грн.

| Найменування показника                                                | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024 р. від 2023 р. |        |
|-----------------------------------------------------------------------|---------|---------|--------------------------------|--------|
|                                                                       |         |         | +/-                            | %      |
| 1. Необоротні активи                                                  | 170,0   | 1113,6  | 943,6                          | 555,05 |
| 1.1. Основні засоби                                                   | 170,0   | 1113,6  | 943,6                          | 555,05 |
| 2. Оборотні активи                                                    | 1892,1  | 794,5   | -1097,6                        | 58,01  |
| 2.1. Запаси                                                           | 39,8    | 235,1   | 195,3                          | 490,7  |
| 2.2. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 609,8   | 558,7   | -51,1                          | 11,28  |
| 2.3. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом            | 3,3     | -       | -3,3                           | 100    |
| 2.4. Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 0,8     | 0,6     | -0,2                           | 25     |
| 2.5. Поточні фінансові інвестиції                                     | 949,0   | -       | -949,0                         | 100    |
| 2.6. Гроші та їх еквіваленти                                          | 156,3   | 0,1     | -156,2                         | 99,93  |
| 2.7. Інші оборотні активи                                             | 133,1   | -       | -133,1                         | 100    |

Для більш детальнішого аналізу щодо функціонування торгівельного підприємства необхідно дослідити динаміку реалізації продукції за аналізований період (табл. 2.5 і рис. 2.2).

Таблиця 2.5 – Обсяги реалізації кавової продукції ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” за 2023-2024 рр., тис. грн.

| Обсяг реалізації | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024 р. від 2023 р. |       |
|------------------|---------|---------|--------------------------------|-------|
|                  |         |         | +/-                            | %     |
| тис. грн.        | 2392,5  | 4366,5  | 1974                           | 82,51 |

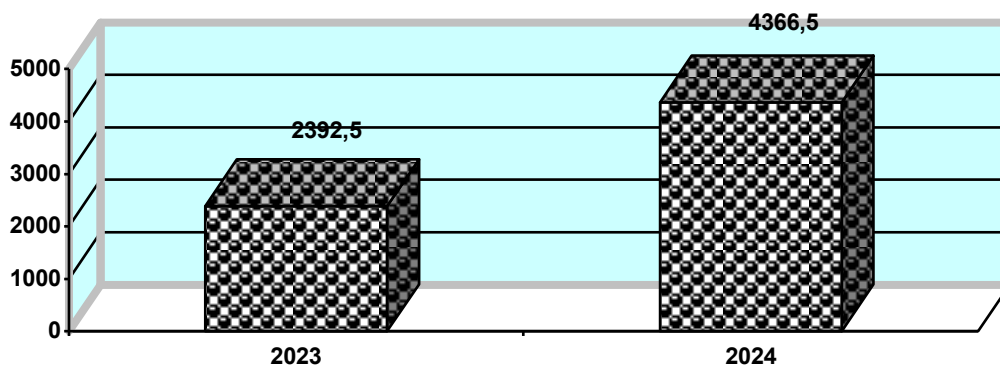


Рисунок 2.2 – Обсяги реалізації продукції  
ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” за 2023-2024 рр. (тис. грн.)

Згідно рис. 2.2, у 2024 р. порівняно з 2023 р. щодо обсягу реалізації продукції та послуг спостерігалася тенденція зростання на 1974 тис. грн. (82,51 %).

Особливою актуальною є дослідження структури активів ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” за дані періоди: основні засоби зросли на 85,2 тис. грн. і становлять в загальній структурі 75,47 %, оборотні активи на 318 тис. грн. (0,42%) (табл. 2.5).

Вважаємо за доцільне скорегувати доходи торгівельного підприємства, пов'язані із впровадженням нової системи мотивації (або вдосконалюванням існуючої), і понесені у ході реалізації розроблення витрати протягом усього періоду існування системи мотивації на величину інфляції у розглянутому періоді, тому що необхідно врахувати тимчасову цінність грошей.

Ефект життєвого циклу ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” оцінено, вивчивши період формування (часовий лаг) життєвого циклу, його структуру, витрати, доходи за весь період. Таким чином, ефект життєвого циклу можна представити, як залежність від часу, витрат і доходу.

Стосовно до кожного конкретного працівника ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” існує індивідуальний набір мотивів до праці, ранжованих за ступенем їх впливу. Ступінь пріоритетності даних мотивів визначається як особливостями особистості, так і формальним і неформальним впливом на особистість з боку організації. Діяльність торгівельної фірми повинна бути організована таким чином, щоб вона могла представляти собою інтегровану складову із сукупності таких трудових

ролей-функцій працівників, які могли б слугувати сферами вираження їх творчих потенціалів на фундаменті високого професіоналізму.

Удосконалення організації робочих місць досягається їх періодичною атестацією, тобто комплексною перевіркою на відповідність технічним, економічним, організаційним і соціальним вимогам, з подальшою раціоналізацією, якщо того вимагають матеріали атестації.

Аналіз кадрового складу підприємства представлено у табл. 2.6.

Як видно з таблиці, кадровий склад підприємства у 2023-2024 рр. не змінився. Виробничий персонал становить 75% від загальної кількості працівників підприємства, що є досить значним показником, проте враховуючи незначну загальну кількість штатних працівників, це є у межах норми. Проведемо порівняльний аналіз фактичних показників використання робочого часу з плановими (кількість відпрацьованих людино-днів (людино-годин);

Таблиця 2.6 – Аналіз кадрового складу ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” за 2023-2024 рр., осіб

| Категорії персоналу       | 2023 р. |       | 2024 р. |       | Відхилення<br>2024 р. до 2023 р. |       |
|---------------------------|---------|-------|---------|-------|----------------------------------|-------|
|                           | осіб    | %     | осіб    | %     | (+;-)                            | %     |
| Адміністративний персонал | 2       | 16,7  | 2       | 16,7  | 0                                | 100,0 |
| Виробничий персонал       | 9       | 75,0  | 9       | 75,0  | 0                                | 100,0 |
| Допоміжний персонал       | 1       | 8,3   | 1       | 8,3   | 0                                | 100,0 |
| Разом:                    | 12      | 100,0 | 12      | 100,0 | 0                                | 100,0 |

середня кількість днів роботи одного працюючого; середня тривалість робочого дня; середня кількість годин роботи одного працівника; зміна фонду робочого часу з планом за рахунок: зміни кількості персоналу, зміни середньої кількості днів, відпрацьованих одним працівником, зміни середньої тривалості робочого дня) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз рівня використання робочого часу ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” за 2023-2024 рр.

| Показники                                                    | 2023 р.  | 2024 р.  | Відхилення<br>2024 р. до 2023 р. |        |
|--------------------------------------------------------------|----------|----------|----------------------------------|--------|
|                                                              |          |          | +/-                              | %      |
| 1. Кількість відпрацьованих л/днів всіма працівниками        | 2028,88  | 1878,25  | -150,63                          | 92,58  |
| 2. Кількість відпрацьованих л/год. всіма працівниками.       | 16231,00 | 15026,00 | -1205,00                         | 92,58  |
| 3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб            | 12       | 12       | 0                                | 100,00 |
| 4. Середня кількість днів роботи 1-го працівника (п.1/п.3)   | 169,07   | 156,52   | -12,55                           | 92,58  |
| 5. Середня тривалість робочого дня, год. (п.2/п.1)           | 8,00     | 8,00     | 0,00                             | 100,00 |
| 6. Середня кількість годин роботи 1-го працівника (п.2/п.3). | 1352,58  | 1252,17  | -100,42                          | 92,58  |

Як видно з табл. 2.7, за 2024 р. величина відпрацьованого часу зменшилась несуттєво і залишається невисокою.

Далі проведемо аналіз продуктивності праці й аналіз трудомісткості продукції у табл. 2.8.

На наш погляд, використовувана на підприємстві модель для системи мотивації персоналу та кадрового забезпечення підприємства повинна будуватися не стільки залежно від етапів життєвого циклу підприємства (організації, підрозділу), скільки у тісному взаємозв'язку з життєвими циклами працівників підприємства.

Як свідчать результати досліджень, продуктивність праці та трудомісткість продукції практично не змінилися, але існує позитивна динаміка цих показників.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників продуктивності праці ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” за 2023-2024 рр.

| Показники                                                                | 2023 р.  | 2024 р.  | Відхилення<br>2024 р. до 2023 р. |        |
|--------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------------------------------|--------|
|                                                                          |          |          | +/-                              | %      |
| Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб | 12       | 12       | 0                                | 100,00 |
| Середньорічний виробіток одного працюючого, тис. грн.                    | 34,70    | 35,03    | 0,33                             | 100,96 |
| Середня кількість годин роботи одного працівника, год.                   | 1352,58  | 1252,17  | -100,42                          | 92,58  |
| Середньогодинний виробіток одного працюючого, грн.                       | 0,31     | 0,34     | 0,03                             | 109,06 |
| Відпрацьовано всіма працівниками, люд.-год.                              | 16231,00 | 15026,00 | -1205,00                         | 92,58  |
| Питома трудомісткість на 1 тис. грн., год.                               | 38,98    | 35,74    | -3,24                            | 91,70  |

Планові втрати часу, що призводять до зменшення тривалості робочого дня, визначають на основі звітних даних з врахуванням зміни питомої ваги відповідних груп працівників (тих, хто працює у шкідливих умовах) у їх загальній чисельності. Ефективний фонд часу у годинах розраховують, як добуток середньої тривалості робочого дня у годинах і явочного фонду часу у днях. Приведемо баланс часу одного середньоспискового працівника (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Баланс робочого часу одного працівника ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” за 2023-2024 рр.

| Показники                                        | Фактично за<br>2023 р. | Фактично за<br>2024 р. |
|--------------------------------------------------|------------------------|------------------------|
| 1                                                | 2                      | 3                      |
| Календарний фонд часу, днів                      | 365                    | 365                    |
| Вихідні і святкові дні                           | 110                    | 112                    |
| Номінальний фонд часу, днів                      | 255                    | 253                    |
| Невиходи на роботу, всього днів<br>в тому числі: | 29,4                   | 30,9                   |
| - чергові і додаткові відпустки;                 | 25,3                   | 25,0                   |
| - відпустки у зв'язку з пологами;                | 1,5                    | 1,3                    |
| - невиходи через хворобу;                        | 1,2                    | 4,6                    |
| - невиходи з дозволу керівництва;                | 1,4                    | -                      |
| - прогули;                                       | -                      | -                      |
| - цілоденні простої;                             | -                      | -                      |
| Явочний фонд часу, днів                          | 225,6                  | 222,1                  |

|                                                         |        |        |
|---------------------------------------------------------|--------|--------|
| Тривалість робочого дня, год.                           | 8,0    | 8,0    |
| Втрати часу у зв'язку із скороченим робочим днем, год.: |        |        |
| - підлітків                                             | 0,04   | 0,03   |
| - тих, хто працює у шкідливих умовах                    | 0,14   | 0,12   |
| Середня тривалість робочого дня, год.                   | 7,82   | 7,85   |
| Ефективний фонд часу одного працівника, год.            | 1764,2 | 1743,5 |

У цілому, можна сказати, що галузь застосування використовуваної універсальної моделі оцінювання ефекту життєвого циклу (товару, продукту, виробу, технології й інновації) має можливості застосування й в інших сферах діяльності людини. При цьому її простота та об'єктивність описаних вище процесів дозволяє характеризувати їх на кожному етапі реалізації життєвого циклу та дає можливість одержувати чисельний показник – ефект життєвого циклу (товару, продукту). Застосування такої методики здійснюється не тільки до окремих товарів і послуг, але і до процесу управління у цілому та до управління мотивацією, зокрема.

## **2.2 Дослідження складових мотивації персоналу підприємства**

Згідно статуту, ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” має право самостійно здійснювати господарську діяльність у будь якій сфері, пов'язаній з предметом його діяльності, керуючись принципом самофінансування. При здійсненні господарської діяльності товариство користується повним обсягом прав суб'єкта підприємницької діяльності відповідно до чинного законодавства України.

Управління персоналом пов'язане у ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” з розробленням та реалізацією кадрової політики, що містить у собі:

- планування, наймання та розміщення кадрів;
- навчання, підготовку та перепідготовку працівників;
- принципи просування по службі й організацію кар'єри;
- умови наймання праці та її оплати;
- забезпечення формальних і неформальних зв'язків, створення комфортного психологічного клімату у колективі.

На сьогоднішній день ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” представляє чотири бренди “MO’CAFE”, “RAIV ESPRESSO”, “ALVARO CAFFE”, “PIPPO”. Все ж таки, вивчаючи потенційні можливості ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”, можна стверджувати, що торгівельне підприємство має усі умови для поліпшення своїх позицій, як комерційної фірми. Подальший розвиток підприємницького потенціалу набуває особливого значення на сучасному етапі ринкової трансформації економіки, як фактор підтримки багатьох галузей і виробництв, джерело надходження валюти для вирішення нагальних виробничих і соціальних потреб та забезпечення економічної безпеки країни.

На рис. 2.3 представлена управлінська структура ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”.



Рисунок 2.3 – Структура управління товариства з обмеженою відповідальністю

Здійсненням комерційної діяльності у ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” займається фінансовий та маркетинговий відділ, які підпорядковуються директору.

Основний принцип відбору персоналу у досліджуваному товаристві з обмеженою відповідальністю – “потрібна людина у потрібний час на потрібному місці”. Реалізація цього принципу вимагає системного підходу, і першим кроком на цьому шляху є планування персоналу. Необхідність у добре навчених працівниках з досвідом роботи у торгівельній сфері та проблема великої плинності

робочої сили визначають актуальність ефективного планування кадрів. Останніми роками кадрове планування стало такою ж важливою справою у процесі управління підприємством, як планування фінансів. Кадрове планування пов'язане із загальним розвитком торговельного підприємства, повинно враховувати зміни зовнішніх факторів. Кадрова функція з реєстраційно-контрольною і поступово стала розвиваючою та поширилася на пошук і добір працівників, планування кар'єри значимих для організації фігур, оцінювання працівників управлінського апарату, підвищення їх кваліфікації.

Усі вище наведені вимоги до персоналу торговельної організації, методики добору й управління персоналом будуть ефективними тільки за умови дотримання субординації у відносинах між керівниками підприємства, менеджерами структурних підрозділів і безпосередніми виконавцями. Незважаючи на те, що всі керівники ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” виконують управлінські функції, не можна сказати, що вони займаються тим самим видом трудової діяльності.

На сьогодні ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” перейшло до оплати праці персоналу на основі фіксованого окладу, але дана система повинна застосовуватися для впорядкування оплати праці фахівців, службовців і керівників. Перехід торговельного підприємства на окладну систему, керівництво пояснює тим, що в умовах трансформаційної економіки та воєнного стану підприємство не може заздалегідь гарантувати отримання прибутку, а, відповідно, і оплату праці по реалізації кави.

Незважаючи на те, що матеріальне стимулювання на більшості торговельних підприємствах переважає над іншими видами мотивації, воно зводиться, в основному, до виплати окладів і премій. Розмір заробітної плати як результату трудової діяльності залежить від ряду суттєво відмінних один від іншого факторів. Причому, якщо конкретні умови оплати праці обговорюються працівником і роботодавцем при формуванні трудового договору, то основне регулювання механізму оплати праці виходить від держави, що закріпила правові основи трудових відносин у Трудовому Кодексі України.

На сьогодні у діяльності фірми з продажу кави сформувалися наступні об'єктивні причини застосування процесного менеджменту до системи управління персоналом, як інструмента, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та трудового потенціалу підприємства:

- розвиток системи управління повинен сприяти постійному професійному росту всього персоналу організації;
- організаційна структура повинна нести у собі функцію підтримки необхідних реформ;
- вертикальна система управління повинна бути замінена горизонтальною системою, з орієнтацією на тих, хто виконує попередню та наступну операції;
- постійне відновлення повинне стати нормою, наслідком такого процесу буде система неперервної;
- соціальна підсистема повинна бути інтегрованою у цілісну єдність організації;
- організаційно-управлінські інновації також важливі – як технічні, так і економічні;
- скоординована активність працівників виникає на основі взаємодії;
- загальні проблеми вирішуються спільними зусиллями співробітників;
- усіляке посилення та розвиток мотивації працівників.

Для реалізації процесного підходу у торгівельній організації з продажу кави в управлінні людськими ресурсами необхідно, щоб об'єкт управління був описаний вимірними параметрами (характеристиками); були встановлені планові (контрольні) значення параметрів об'єкта та, відповідно до них, організована цільова діяльність; проводилися моніторинг й оцінювання поточного стану, виявлялися невідповідності; планувалися та реалізовувались конкретні заходи по усуненню виявлених відхилень (невідповідностей) і поліпшення; оцінювалися результативність і ефективність дій, що виконуються.

Організаційними документами у діяльності ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”, які охоплюють дані питання, є, насамперед, регламент процесу “Управління

персоналом”, а також стандарти управління кадрами підприємства “Управління персоналом і підтримка його компетентності. Основні положення” і “Управління персоналом і підтримка його компетентності. Визначення потреб, добір, приймання та розміщення персоналу”. Розроблення регламенту процесу припускає приведення у відповідність або створення необхідної документації організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкових матеріалів, що встановлюють норми, правила, методи управління персоналом.

Розглянемо детально призначення процесу “Управління персоналом”.

1. Забезпечення функціонування бізнес-процесів трудовим ресурсом ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”, що володіють необхідною підготовкою, компетентністю й поінформованістю, стимулювання та мотивація персоналу на досягнення стратегічних цілей і завдань підприємства. Слід вказати, що процес підготовки працівників на надання торгівельних послуг містить навчання на робочих місцях, яке припускає інструктажі з охорони праці; інструктажі та проведення контролю знань діючої технології; інструктажі зі змін технології, матеріалів, методів оброблення тощо; інструктажі у зв’язку з наявністю дефектів, невідповідностей продукції, що виникають при контролі на даному, аналогічному робочому місці для усунення, попередження причин дефектів; періодичне інформування персоналу про вимоги споживачів і наслідки порушення вимог.

2. Збільшення реалізації продукції на одного працюючого.

3. Забезпечення росту середньої заробленої плати з випередженням темпів інфляції.

Власник процесу у ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” – керівник служби управління персоналом одночасно. Таким чином, формується мотиваційний простір, у якому перебувають усі працівники – і керівники, і фахівці. Такий мотиваційний простір не тільки використовується для удосконалювання прийомів і способів управління персоналом торговельного підприємства, але й для комплексної переорієнтації

системи організаційно-управлінської взаємодії між колективом організації та клієнтами з приводу створення якісної послуги.

Для реалізації мотиваційного механізму ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” використовується структура організаційного управління, яка передбачає наявність ініціативних працівників на чолі з керівником, які залучені до процесу комплексного розвитку підприємства та беруть на себе чіткі функції, які стосуються вдосконалення бізнес-процесів та надання якісних послуг та продажу товарів. Застосування сучасних технологій формує комплексну підтримку всіх організаційних одиниць даного підприємства.

Входом у процес “Управління персоналом” є вимоги інших бізнес-процесів організації (технологічний процес закупівлі продукції, процес збуту продукції, процеси, що обслуговують основний маркетинг та дослідницький процес тощо), тому слід виявити їхні вимоги до процесі управління персоналом.

Виходячи зі специфіки діяльності організації з продажу кави та стратегії її розвитку (у т. ч. стратегії у сфері якості) будуть суттєво різнитися і входи у процес “Управління персоналом”. Однак, загальною вимогою до даного процесу буде забезпечення господарських процесів необхідною кількістю персоналу, що володіє достатніми компетенціями для якісного виконання своїх обов’язків. У теорії економіки праці кількість персоналу, що володіє необхідними фізичними й інтелектуальними здібностями для виконання роботи в заданих умовах, визначають, як трудовий потенціал організації.

Переговори про закупівлю кавових продуктів, в основному, ведуться шляхом особистих зустрічей. При організації переговорів заздалегідь вирішуються питання про мову для підготовки документів.

Усі контракти кавової фірми є індивідуальні, але за структурою схожі. У Положенні про форму договорів (контрактів), наведена типова форма контракту, що містить основні умови, що відображаються у контракті, і примірні зразки їхніх формулювань.

Зміст контракту визначається сторонами угоди. Формулювання статей вони вибирають самостійно, в залежності від предмету договору, торгових звичаїв, наявності міжнародних угод, а також від довготривалості взаємних ділових контактів.

Пакет документів для здійснення закупівельної операції включає: контракт; вантажну декларацію; товарно-транспортну накладну; сертифікат про походження товару; фіто-санітарний сертифікат; сертифікат якості; сертифікат на каву; видаткову накладну.

Керівники ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” розглядають управління персоналом швидше, як галузь змушених витрат, ніж як джерело вигоди для власної організації. Вирішення питань про те, кого наймати на роботу, скільки платити, яке навчання пропонувати і як оцінювати виконувану роботу прямо впливає на мотивацію працівників і їх здатність добре робити свою справу для задоволення потреб клієнтів. Дане торгівельне підприємство прагне до підвищення своєї конкурентоспроможності, вкладаючи більші кошти у нові технології та поліпшуючи якість у всіх сферах діяльності, не забуває про вкладення, і чималі, найсучасніші методи та технології роботи з персоналом.

Важливим є розвиток функціональних і технологічних здібностей персоналу. Мотивувати персонал протягом тривалого часу тими самими методами та способами неможливо, а тому відзначимо особливість моделі життєвого циклу системи мотивації персоналу торгівельного підприємства з реалізації кави, яка полягає у тому, що відрізки часу кожного етапу циклу досить короткі. Зокрема, якщо для всього підприємства вони становлять кілька років, то для системи мотивації цей відрізок може становити близько 3-5 місяців (за оцінками експертів). Слід позначити тимчасові лаги кожного етапу життєвого циклу впроваджуваної системи мотивації персоналу на комерційному підприємстві:

- зародження ідеї, виявлення потреб персоналу (2 місяці);
- освоєння розробленої системи мотивації персоналу у виробничих підрозділах підприємства (1 місяць);

- коректування системи мотивації і її впровадження на підприємстві (3 місяці);
- звикання й адаптація персоналу до впроваджуваної системи мотивації (12 місяців);
- виявлення явних недоліків системи мотивації персоналу і її невідповідність умовам господарювання, що склалися (12 місяців);
- перехід на інші способи мотивації персоналу, поступова відмова від існуючої системи мотивації та виявлення найбільш адаптивних елементів системи (3 місяці).

Проведемо аналіз потенційних постачальників сировини для ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”, дані дослідження наведемо у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз потенційних постачальників кавових зерен сорту “Робуста” для ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”

| № п/п | Назва постачальника    | Форма оплати      | Середня закупівельна ціна за сировину, грн./ кг |
|-------|------------------------|-------------------|-------------------------------------------------|
| 1.    | ТОВ “Mountain plateau” | Акредитив         | 659                                             |
| 2.    | ТОВ “Tanzania”         | Інкасо            | 640                                             |
| 3.    | ТОВ “Buhyshu”          | Відкритий рахунок | 660                                             |
| 4.    | ТОВ “Coffee tree”      | Відкритий рахунок | 636                                             |

Проаналізувавши вищенаведені дані можна зробити висновок, що найкращою формою оплати за поставлену сировину є відкритий рахунок, що представляється такими фірмами постачальників, як ТОВ “Buhyshu” та ТОВ “Coffee tree”. Однак середня ціна за сировину у другого постачальника відчутно менша. Відповідно до проаналізованих критерій ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” не підходять умови постачання ТОВ “Mountain plateau”, оскільки не влаштовує як форма оплати, так і зазначена ціна.

Для кращого вибору більш оптимального джерела постачання сировини потрібно провести аналіз постачальників за показниками конкурентоспроможності. Для цього використаємо 4-бальну шкалу, де 1 –

відповідає найнижчому показнику діяльності, 4 – найвищому показнику. Дані дослідження подамо у вигляді табл. 2.11.

На основі даних табл. 2.11 розрахуємо показник конкурентоспроможності для кожного конкретного постачальника кавової фірми, використовуючи формулу 2.1.

$$K = B \times a + B \times б + B \times в + B \times г + B \times д + B \times е + B \times є \quad (2.1)$$

$$K \text{ "Mountain plateau"} = 0,1 \times 4 + 0,1 \times 1 + 0,21 \times 1 + 0,05 \times 3 + 0,3 \times 4 + 0,14 \times 4 + 0,1 \times 3 = 2,9$$

$$K \text{ "Tanzania"} = 0,1 \times 2 + 0,1 \times 2 + 0,21 \times 3 + 0,05 \times 3 + 0,3 \times 4 + 0,14 \times 3 + 0,1 \times 3 = 3,1$$

$$K \text{ "Buhysu"} = 0,1 \times 2 + 0,1 \times 4 + 0,21 \times 2 + 0,05 \times 2 + 0,3 \times 4 + 0,14 \times 3 + 0,1 \times 3 = 3,04$$

$$K \text{ "Coffee tree"} = 0,1 \times 3 + 0,1 \times 3 + 0,21 \times 4 + 0,05 \times 4 + 0,3 \times 4 + 0,14 \times 4 + 0,1 \times 3 = 3,7$$

Таблиця 2.11 – Аналіз показників конкурентоспроможності потенційних постачальників ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”

| Критерії                    | Вага критерію, В | ТОВ “Mountain plateau” | ТОВ “Tanzania” | ТОВ “Buhysu” | ТОВ “Coffee tree” |
|-----------------------------|------------------|------------------------|----------------|--------------|-------------------|
| Рівень якості товару, а     | 0,1              | 4                      | 2              | 2            | 3                 |
| Ціна, б                     | 0,1              | 1                      | 2              | 4            | 3                 |
| Наявність системи знижок, в | 0,21             | 1                      | 3              | 2            | 4                 |
| Віддаленість, г             | 0,05             | 3                      | 3              | 2            | 4                 |
| Форма розрахунку, д         | 0,3              | 4                      | 4              | 4            | 4                 |
| Імідж підприємства, е       | 0,14             | 4                      | 3              | 3            | 4                 |
| Рівень сервісу, є           | 0,1              | 3                      | 3              | 3            | 3                 |

Отже, проаналізувавши всі джерела постачання матеріальних ресурсів можна зробити висновок, що найвигіднішим постачальником кавових зерен сорту “Робуста” є ТОВ “Coffee tree”. Перевагою даного постачальника є те, що при умові купівлі сировини в обсязі 1 тони він надає знижку та продає продукцію за ціною 636 грн./кг, також у ТОВ “Coffee tree” відмінний імідж.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”

### 3.1. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства через введення посади HR-менеджера з використанням процесного підходу

Сьогодні ціннісні орієнтири ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” зміщуються в бік підвищення мобільності й активності працівників, у бік творчої самостійності та високого професіоналізму, що не може не змінити мотиваційну спрямованість персоналу. Співвідносячи потреби 2021 р. з потребами 2022-2024 рр. (період економічної кризи у країні через воєнний стан), можна зробити впливаючі висновки. На перший план висувається не просто матеріальний інтерес (гроші, заробіток). Потреба у грошах трансформувалася, стала більш “тонкою”, але не перестала існувати. Фактори відвідування споживачами даного торговельного підприємства представлені на рис. 3.1.

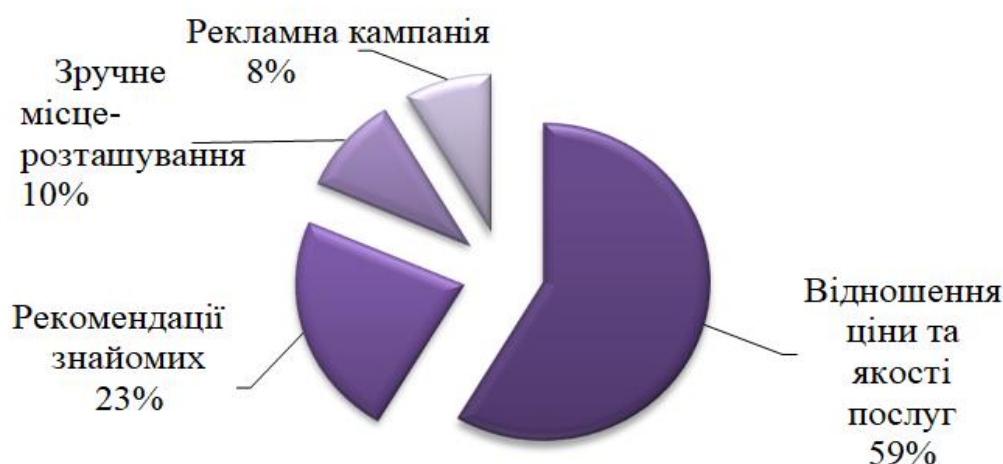


Рисунок 3.1 – Мотиви відвідування кавового підприємства

Отже, можна сказати, що головним критерієм при відвідуванні даного підприємства є цінова політика підприємства на кавову продукцію, яка цілком відповідає якості. Такий фактор, як рекламна кампанія, стоїть на останньому місці,

хоча даний критерій відіграє одну з вагомих ролей у залученні клієнтів кавового бізнесу, адже від клієнтів залежить успіх і прибутковість будь якого підприємства. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що керівництву необхідно провести заходи з покращення роботи працівників.

Додатковими видами компенсації для працівників ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” можуть служити комісійні, премії, участь у доходах або інші види фінансової винагороди. Торгівельний заклад традиційно наймає працівників відділу продажів, які зобов’язані займатися особистими продажами, насамперед в індивідуалізованій манері спілкування з клієнтом, див. рис. 3.2.



Рисунок 3.2– Модель оцінювання мотиваційного клімату  
ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”

Пропонуємо створити посаду HR-менеджера. До функцій відповідального працівника новоствореної посади належатиме налагодження взаємозв’язку системи мотивації персоналу та системи компетенцій у торговельному підприємстві, що

полягає у стимулюванні персоналу організації у використанні та розвитку знань, умінь і навичок, як основи власного просування, у створенні організаційно-економічного механізму поповнення інтелектуальних ресурсів підприємства. Важливу роль у цьому механізмі відіграють індивідуальні й організаційні знання, стосовно до яких необхідні спеціальні організаційні інструменти, здатні перетворити цей нематеріальний ресурс у більш високий рівень компетенцій персоналу, що створює додаткові конкурентні переваги. Однак, слід зазначити ряд специфічних особливостей, пов'язаних з формуванням професійних знань та етичних норм фахівців комерційної сфери.

На рис. 3.3 показано технологію управління мотивуванням працівників у торговельному підприємстві.

Пропонована технологія процесного підходу спрямована на управління мотивацією персоналу у системі менеджменту якості підприємства. Крім того, технологія управління мотивацією узгодиться з принципом менеджменту якості “Залучення персоналу” (працівники всіх рівнів становлять основу організації, і їх повне залучення дає можливість організації з вигодою використовувати їхні здібності) і прагне до досягнення основних переваг використання даного принципу, а саме: мотивовані, віддані та залучені кадри організації; інноваційний і творчий підхід до досягнення цілей організації; відповідальність працівників за свою діяльність; готовність працівників брати участь і вносити свій внесок у неперервне вдосконалювання.

Дані по результати проведених досліджень фіксуються у вигляді документованого звіту, надаваного для оцінювання з боку керівництва.

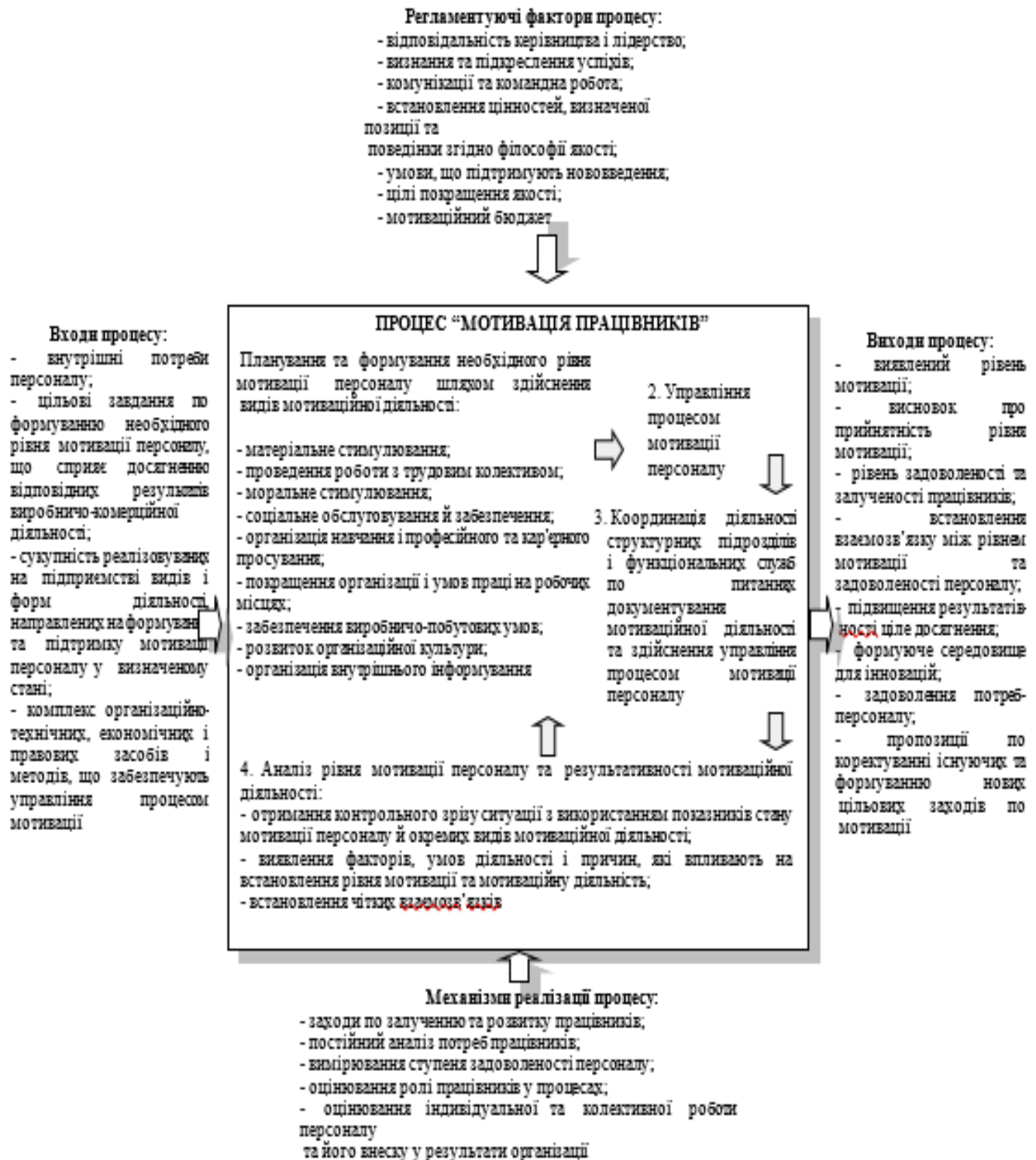


Рисунок 3.3 – Рекомендована технологія управління мотивацією персоналу у ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” на основі процесного підходу

Обов'язковими елементами “Звіту по результати дослідження рівня мотивації персоналу та результативності мотиваційної діяльності” є:

- виявлений рівень мотивації різних категорій персоналу підприємства (значення за основними показниками рівня мотивації);
- порівняння фактичного рівня мотивації персоналу з нормативними значеннями та висновок про прийнятність (критичності) зафіксованого рівня;
- виявлений рівень задоволеності різних категорій персоналу основними аспектами трудових і виробничих відносин, а також виявлені причини незадоволеності й основні фактори, що впливають на рівень задоволеності персоналу підприємства;
- встановлений взаємозв'язок між рівнем мотивації та рівнем задоволеності персоналу по основних аспектах трудових і виробничих відносин і певна значимість окремих аспектів трудових і виробничих відносин з погляду формування трудових установок і відносини персоналу до найбільш значимих для керівництва питань організації праці, виробництва та виробничої ситуації; пропозиції по коректуванню існуючих і формуванню нових цільових заходів на рівні фірми.

У межах процесного підходу управління персоналом мотивацію персоналу можна представити у вигляді процесу або бізнес-функції поряд з управлінням фінансовими, матеріальними й інформаційними ресурсами. Воно повинне будуватися на наступних принципах:

- об'єднання процедур, операцій, що виконуються різними працівниками, інтегруються в одну, тобто відбувається горизонтальний стиск процесу. Якщо не вдається привести всі кроки процесу до одній роботі, то сходиться команда, відповідальна за даний процес;
- нерозривної послідовності: кроки процесу виконуються у природньому порядку, робота виконується у тому місці, де це доцільно, змішаними групами, що формуються з працівників різної предметної (функціональної) приналежності або спеціалізації;

- власника процесу: уповноважений менеджер забезпечуємо єдину точку контакту, він відіграє роль буфера між складним процесом і замовником, і поводить із замовником так, ніби був відповідальним за весь процес;

- самостійності вибору: виконавці ухвалюють самостійні рішення та відповідають за отримання результату діяльності;

- горизонтального контролю: якість результату перевіряється його споживачем – наступним елементом процесного ланцюжка;

- системності (цілісності) управління: управління витратами відбувається по місці їх виникнення, система управління витратами будується разом з організаційною структурою, без відриву від діяльності, “один процес – один підрозділ – один фінансовий план (бюджет)”.

Підприємства при реалізації системи мотивації з метою найбільш повного використання компетентнісного потенціалу організації та залучення його в активну діяльність по покращенню результативності й ефективності функціонування системи мотивації, по покращенню якості продукції та задоволеності всіх зацікавлених сторін беруть на себе зобов’язання стосовно персоналу:

- розбудовувати навички лідерства для майбутніх керівників підрозділів;
- збільшувати інтелектуальну власність;
- додержуватися принципів менеджменту якості: лідерство керівника й залучення співробітників;

- визначати повноваження й відповідальність співробітників;

- планувати забезпечення постійної підготовки;

- визнавати й винагороджувати за якісну працю;

- сприяти відкритому двосторонньому обміну інформацією;

- створювати умови, що заохочують нововведення;

- оцінювати ступінь задоволеності співробітників.

Для розроблення найбільш ефективної системи мотивації персоналу повинно бути зроблено оцінювання задоволеності та залучення працівників у процеси покращення якості. Залучення та задоволеність впливають на активність і

внутрішню готовність працівників до діяльності по досягненню поточних і перспективних цілей, встановлених керівництвом ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”. Необхідність у такій оцінці пояснюється тим, що її результати дозволять зробити висновки щодо доцільності й ефективності діючих на підприємстві мотиваційних механізмів. Стандарти націлюють на забезпечення функціонування ефективних систем управління мотивацією, що дозволяють підвищувати задоволеність зацікавлених сторін шляхом виконання їх вимог. У відповідності зі стандартами, до зацікавлених сторін відносяться і працівники організації. Отже, проведене оцінювання задоволеності працівників організації – необхідна умова для ефективного функціонування системи управління мотивацією та успішної інноваційної діяльності. Щоб провести оцінювання задоволеності, залучення та вмотивованості персоналу, необхідно визначити показники, по яких буде проводитися таке оцінювання. При цьому рекомендується враховувати фактори, що впливають на спрямованість і зусилля працівників.

До факторів, що мотивують до якісної праці, відносяться такі, як: розмір заробітної плати, стабільність роботи, заохочення та покарання залежно від оцінок якості та кількості праці. До них також слід віднести і внутрішні фактори визнання колег і керівництва, відчуття радості від результатів, гордість за прихильність до організації тощо. На відношення працівника до роботи впливає і те, наскільки організація взяла на себе вирішення питань його соціально-страхового захисту. Підхід на основі менеджменту якості організації слід стимулювати розуміння персоналом значимості та важливості його обов’язків і діяльності у зв’язку зі створенням і наданням цінності споживачам й іншим зацікавленим сторонам.

Оброблення даних соціологічного опитування проводиться за допомогою оцінювань. Для оцінювання задоволеності персоналу можуть використовуватися різні критерії. У якості основних показників прийняти показники, представлені у табл. 3.1. У зв’язку з тим, що важливість показників задоволеності не однакова, кожному з них привласнений коефіцієнт вагомості ( $q$ ) таким чином, щоб сума всіх їх становить 1.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані показники задоволеності персоналу у ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”

| Найменування показника задоволеності                             | Позначення | Коефіцієнт вагомості (q) |
|------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------|
| Задоволеність змінами на підприємстві                            | Y1         | 0,04                     |
| Задоволеність приналежністю до підприємства                      | Y2         | 0,08                     |
| Задоволеність виконуваною роботою                                | Y3         | 0,12                     |
| Задоволеність розміром заробітної плати                          | Y4         | 0,25                     |
| Задоволеність відносинами з навколишнім персоналом               | Y5         | 0,20                     |
| Задоволеність діяльністю посібника з поліпшення                  | Y6         | 0,15                     |
| Задоволеність організацією дозвілля й відпочинку на підприємстві | Y7         | 0,07                     |
| Задоволеність соціальною політикою підприємства                  | Y8         | 0,09                     |

Для оцінювання залучення працівників підприємства використовуються критерії, представлені у табл. 3.2. Кожному із зазначених вище показників залучення (B;) був привласнений коефіцієнт вагомості (q) таким чином, щоб їх сума була рівна 1.

Таблиця 3.2 – Пропоновані показники залучення персоналу для ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”

| Найменування показника залучення                                   | Позначення | Коефіцієнт вагомості |
|--------------------------------------------------------------------|------------|----------------------|
| Поінформованість у галузі якості                                   | B1         | 0,3                  |
| Відношення працівників до діяльності підприємства в області якості | B2         | 0,4                  |
| Готовність виявити ініціативу                                      | B3         | 0,2                  |
| Спільне з керівництвом вирішення господарських проблем             | B4         | 0,1                  |

Крім отримання даних опитування працівників підприємства про них щодо задоволеності та залучення повинні бути визначені ступені полярності мотивів, що спонукують якісно працювати, і факторів, здатних підвищити якість роботи.

Процесу управління персоналом у ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” властивий ряд специфічних особливостей, таких як:

- діяльність по даному процесі не обмежена тільки забезпеченням усіх процесів організації персоналу, а включає й наступна підтримка й розвиток даного

ресурсу - безперервність процесу з постійно мінливими (, що удосконалюються) критеріями результату;

- даний процес не є процесом, реалізованим винятково службою але персоналу, у ньому беруть участь і безпосередні керівники, і функціональні служби (підрозділу), у зв'язку із чим важливо досить точно визначити склад учасників, їх сфери відповідальності й взаємодія;

- даний процес як повноцінний і самостійний, прийнятний не для всіх організацій, а тільки для тих, де вибудована система управління персоналом, яка придбала значний статус в організації.

По-друге, кардинальні зміни у статусі та вимогах до співробітників підприємства, що вносить істотні корективи у процес “управління персоналом” і його окремі підпроцеси або бізнес-дії, і сам механізм формування та коректування кадрової політики. Розрахунок капітальних витрат підприємства на впровадження посади HR-менеджера, представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок капітальних витрат ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” на впровадження посади HR-менеджера

| Назва статей витрат                          | Кількість, шт. | Ціна, тис. грн. | Сума, тис. грн. |
|----------------------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| 1. Комп'ютер                                 | 1              | 21,0            | 21,0            |
| 2. Програмний продукт                        | -              | 35,0            | 35,0            |
| 3. Багатофункціональний пристрій професійний | 1              | 31,0            | 31,0            |
| 4. Стіл, крісло (комплект)                   | 1              | 21,0            | 21,0            |
| 5. Шафа для документів                       | 1              | 8,3             | 8,3             |
| 6. Інші витрати                              | -              | -               | 15,0            |
| Всього                                       |                |                 | 131,3           |

Як бачимо, капітальні витрати ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” на введення посади менеджера з кадрів дорівнюють 131,3 тис. грн.

Заробітна плата менеджера з персоналу ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”

планується на рівні 23500 грн.

Знайдемо річну суму витрат, що необхідні для виплати заробітної плати HR-менеджера, використавши формулу:

$$P_{Зм.п.} = M_{Зм.п.} * K_{м.р}, \quad (3.1)$$

де  $P_{Зм.п.}$  – річна сума витрат на виплату заробітної плати менеджера;

$M_{Зм.п.}$  – сума місячної заробітної плати пропонованого фахівця;

$K_{м.р}$  – кількість місяців у році (12).

$$P_{Зм.п.} = 23500 * 12 = 282000 \text{ грн.}$$

Отже, річна сума витрат ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” на виплату заробітної плати HR-менеджера складатиме 282000 грн.

Знайдемо суму нарахувань, які будуть сплачені товариством на заробітну плату пропонованого фахівця ( $H_{з.п.}$ ), за формулою:

$$H_{з.п.} = P_{Зм.п.} * C_{есв}, \quad (3.2)$$

де  $C_{есв}$  – ставка єдиного соціального внеску (22%).

Звідси нарахування на заробітну плату становитимуть:

$$H_{з.п.} = 282000 \text{ грн.} * 22\% : 100\% = 62040 \text{ грн.}$$

Окрім цього, поточні річні витрати на впровадження посади менеджера з персоналу згідно наших прогнозів включатимуть:

- витрати на канцелярське приладдя, папір, фарбу для принтера та інші розхідні матеріали у сумі 25500 грн.;

- витрати за споживання електроенергії – 5500 грн.;

- витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу - 67 тис. грн.

Відобразимо суму цих витрат у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогнозні річні витрати ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” на функціонування посади HR-менеджера

| № п/п | Статті витрат                                 | Сума, тис. грн. |
|-------|-----------------------------------------------|-----------------|
| 1.    | Заробітна плата HR-менеджера                  | 282,0           |
| 2.    | Нарахування на заробітну плату                | 62,04           |
| 3.    | Канцелярське приладдя, розхідні матеріали     | 25,5            |
| 4.    | Електроенергія                                | 55,0            |
| 5.    | Навчання та підвищення кваліфікації персоналу | 67,0            |
| 6.    | Інші витрати                                  | 75,0            |
|       | Всього                                        | 566,54          |

З вище поданої табл. 3.4, бачимо, що прогнозні річні витрати торговельного підприємства на впровадження посади HR-менеджера становитимуть 566,54 тис. грн.

Тоді загальні витрати у зв'язку з впровадження посади HR-менеджера становитимуть:  $131,3 + 566,54 = 697,84$  тис. грн.

Очікуємо, що у випадку впровадження нової посади ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” отримає приріст продуктивності праці персоналу, а також зростуть об'єми виробництва та продажу кавової продукції на 5%, тобто:

$$40898 \times 0,05 = 2044,9 \text{ тис. грн.}$$

Тоді економічний ефект (ЕФм.п.) від запропонованого заходу може бути знайдений за формулою:

$$\text{ЕФм.п.} = \text{Рм.п.} - \text{Зм.п.}, \quad (3.3)$$

де Рм.п. – результат від впровадження посади менеджера з персоналу;

Зм.п. – затрати підприємства на введення цієї посади.

Вихідні показники та результати розрахунку суми економічного ефекту від введення у ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” посади менеджера з персоналу показано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Визначення економічного ефекту від введення на ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” посади HR-менеджера

| Показники                                                                              | Значення |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1. Загальна сума витрат на введення посади (тис. грн.)                                 | 697,84   |
| 2. Прогнозний приріст продуктивності виробництва, %                                    | 5,0      |
| 3. Сума прогнозованого приросту обсягів виробництва й реалізації продукції (тис. грн.) | 2044,9   |
| 4. Економічний ефект від пропозиції (тис. грн.)                                        | 1347,06  |

Отже, у результаті впровадження у ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” посади менеджера з кадрів очкується економічний ефект у сумі 1347,06 тис. грн., що свідчить про ефективність пропозиції.

### 3.2. Пропозиції використання мотиваційно-компетентнісного механізму у ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”

Інформаційні карти процесів (специфікації), природно, складаються тільки для процесів, але не для видів діяльності у торговельній діяльності. Виділені групи у процесі, звичайно, відображаються у реєстрі процесів і видів діяльності організації та узагальненій карті процесів. Можна запропонувати наступний набір компетенцій для позиції “керівник підприємства у сфері торговельного виробництва” по трьох найбільш важливих складових: особистісні якості, професійні знання, а також загальні знання, уміння та навички. У табл. 3.6 показана рекомендована карта ключових компетенцій для ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”.

Звичайно, керівнику потрібно володіти всіма необхідними у роботі компетенціями та навичками, але що з цього є основним? Які вміння керівника є визначальними у сучасних умовах ведення торговельного бізнесу, якщо підприємство прагне до розвитку та досягнення успіху на ринку? Однак не всі навички, які, як прийнято думати, потрібні керівникам, дійсно впливають на їхню продуктивність і ефективність.

Таблиця 3.6 – Пропонована карта ключових компетенцій для позиції “Керівник підприємства” для торгівельного підприємства

| Особистісні якості                                                           | Професійні знання                                                                                                       | Загальні знання, вміння, навички                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Готовність брати на себе відповідальність                                    | Базова освіта повинна бути у сфері комерційного менеджменту або економічна, але можливо і те, і інше                    | Навичка формулювання завдань, створення фокусу                                      |
| Ініціативність, висока енергетика, здатність до мотивації людей              | Досвід у галузі успішної реалізації проєктів у сфері кавового бізнесу                                                   | Здатність до створення команд, розподілу ресурсів                                   |
| Системне мислення                                                            | У залежності від складності масштабів проєкту, рекомендований досвід повинен бути у діапазоні від трьох до десяти років | Здатність “вичленювати ядро думки” кожного члена команди                            |
| Комунікабельність, здатність підтримувати контакт, здатність відчувати людей | Знання у галузі соціальної та особистісної психології, навички психодіагностики                                         | Знання у галузі фінансового аналізу проєктної діяльності торгівельного підприємства |
| Креативність, харизма, самоконтроль                                          | Поінформованість по стилях і манерах поведінки головних менеджерів у різних сферах торгівельного бізнесу                | Навичка розроблення та реалізації проєктів у кавовому бізнесі                       |
| Чесність                                                                     | Знання у галузі різних розділів права, законодавство у галузі цивільного, адміністративного, кримінального права        | Основи комерційного та трудового права                                              |
| Гнучкість                                                                    | Комплекс знань по ризик-менеджменту у сфері торгівельного бізнесу та технологіях прийняття управлінських рішень         | Навченість                                                                          |
| Показність, вміння працювати з будь якою аудиторією                          | Проходження спеціальних тренінгів за технологіями ведення переговорів і особистому іміджмейкінгу                        | Навички самопрезентації та ведення переговорів                                      |
| Заповзятливість                                                              | Досвід у сфері управління організаціями взагалі та підприємствами у сфері торгівельного обслуговування зокрема          | Знання принципів економіки та ведення бізнесу                                       |
| Емпатійність, толерантність                                                  | Знання у галузі управління людськими відносинами                                                                        | Навички пізнання у галузі управління персоналом                                     |

Для формування комплексу реальних дій по залученню персоналу для підвищення якості послуг як основи конкурентоспроможності нами пропонується стратегічна карта торгівельного підприємства, яка спрямована на досягнення високих показників у галузі фінансів, роботи з клієнтами, удосконалювання процесів надання послуг, розвитку та поповнення організаційних знань. При складанні стратегічної карти підприємства була використана перероблена авторська методика Нортон та Каплана, її адаптація до практики українського торгівельного бізнесу. Використання цієї методики дозволяє зробити трансформацію нематеріальних ресурсів щодо підвищення якості харчової продукції у реальні матеріальні результати підвищення конкурентоспроможності підприємства. Схожі інформаційні карти можуть бути використані для будь якого торгівельного підприємства (табл. 3.7).

Нами виділені ключові фактори, від яких залежить рівень якості харчового продукту та обслуговування, і його вплив на конкурентоспроможність торгівельного підприємства. Аналіз існуючого стану сфери харчування показав, що більшість напрямків конкурентоспроможності розглянутої підприємницької структури можна звести до декількох, в основі яких лежать нематеріальні фактори, що є ключовими факторами розвитку.

Таблиця 3.7 – Пропонована стратегічна карта розвитку підприємства як підприємницької структури на основі мотиваційно-компетентнісного механізму

| Складова              | Показники для критичних факторів                                                                                                                                                                     | Стратегічні компетенції менеджерів                                                                         | Мотиваційні дії                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансова<br>складова | - об'єм продажів у розрахунках на одного працівника;<br>- доходи від нових продуктів;<br>- доходи від нових клієнтів;<br>- прибуток у розрахунках на одного працівника;<br>- рентабельність продажів | - компетенції стратегічного аналізу по зовнішньому середовищу й організації внутрішніх фінансових процесів | - відношення відсотка від об'єму продажів;<br>- включення у систему оплати працівників заохочень за розроблення нових продуктів;<br>- премії за залучення нових клієнтів;<br>- нагородження працівників і структурних підрозділів |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                              | за кращі фінансові показники та пропозиції по покращенню якості                                                                                                                                       |
| Клієнтська складова               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- час обслуговування клієнта;</li> <li>- забезпечення доступності інформації про наявність сировини;</li> <li>- забезпечення безпеки продукції;</li> <li>- якість прямих контактів клієнтів;</li> <li>- різноманіття послуг</li> </ul> | - компетенції, пов'язані з управлінням якісними послугами                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення кращих працівників по опитуваннях клієнтів;</li> <li>- преміювання працівників, що показали кращі результати по наданню якісних послуг</li> </ul> |
| Процесна складова                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення часу обслуговування клієнтів;</li> <li>- організація інформаційного забезпечення;</li> <li>- надання якісних торгівельних послуг та продукції харчування</li> </ul>                                                       | - компетенції процесу розроблення та впровадження внутрікорпоративних стандартів обслуговування                                                                              | - використання системи мотивації для дотримання норм і стандартів усіх робочих процесів (преміювання або депреміювання)                                                                               |
| Складова розвитку знань персоналу | <ul style="list-style-type: none"> <li>- щорічні витрати на навчання та підвищення кваліфікації працівників;</li> <li>- задоволеність працівників умовами праці та самим процесом роботи;</li> <li>- плинність кадрів</li> </ul>                                              | - компетенції по оцінюванню та складанню програм перспективного розвитку унікальних навичок і вмінь персоналу, формування особистої та колективної інтелектуальної власності | - облік у системах мотивації рівня і якості професійної підготовки персоналу, внеску кожного співробітника у розвиток і зміцнення організаційної культури                                             |

Дана стратегічна карта збалансованої системи показників торгівельного підприємства (табл. 3.8) визначає специфічні можливості нематеріальних ресурсів організації – людського й організаційного впливу, які необхідні для вирішення завдань внутрішньої складової, а також показує, як стратегія об'єднує нематеріальні активи з процесами створення вартості підприємства, тобто яким чином нематеріальні активи трансформуються у клієнтські та фінансові результати.

Відповідно до загальних принципів впровадження процесного підходу, необхідно визначити основні компоненти (атрибути) типових бізнес-процесів системи менеджменту якості ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” та розробити їхні

інформаційні карти (специфікації).

Таблиця 3.8 – Рекомендована стратегічна карта, складена для підприємства

| Вимірювання                  | Завдання 1                                                                                                                           | Завдання 2                                                                                                                                               | Показники                                                                                                                                                                     | Мета                      | Ініціативи                                                                                                     |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінанси                      | 1. Зростання об'єму продажів.<br>2. Прибутковість.                                                                                   | 1. Скорочення витрат.<br>2. Прибуткове зростання бізнесу                                                                                                 | 1. Об'єм продажів<br>2. Операційний прибуток                                                                                                                                  | 1,10 %<br>1,18 %          | Забезпечити рентабельність усіх підрозділів підприємства                                                       |
| Клієнти та зовнішнє оточення | 1. Підвищення якості послуг<br>2. Задоволеність покупців                                                                             | 1. Надати високоякісний продукт<br>2. Залучити нових клієнтів                                                                                            | 1. % постійних споживачів<br>2. Кількість продажів продукції на 1 клієнта                                                                                                     | 1,70 %<br>2,3 %           | 1. Програма управління якістю продукції й обслуговування<br>2. Програма підвищення лояльності клієнтів         |
| Внутрішні процеси            | 1. Управління клієнтами (процеси збільшення ланцюговості для клієнтів)<br>2. Оптимізація виробничих процесів (управління операціями) | Підвищення ефективності взаємодії підрозділів                                                                                                            | 1. Скорочення часу обслуговування клієнтів<br>2. Преміювання або депреміювання працівників у межах системи мотивації для дотримання норми стандартів усіх виробничих процесів | на 30%<br>на 2,20%        | Стратегічна програма розвитку підприємства                                                                     |
| Навчання та розвиток         | 1. Підтримка рівня задоволеності роботою серед працівників підприємства<br>2. Ефективне планування кадрів                            | 1. Створити атмосферу підтримки працівників для виконання цілей організації (навчання та тренінги)<br>2. Зниження плинності кадрів (наймати та зберігати | 1. % розвитку стратегічних можливостей і компетенцій<br>2. Щорічні витрати на навчання та підвищення кваліфікації працівників                                                 | 1,50%<br>2,10% від доходу | 1. Стратегічний план розвитку навичок і компетенцій працівників<br>2. Довготермінова програма кар'єрного росту |

Інформаційна карта процесу (специфікація), відповідно до короткого термінологічного словника, – документ, що містить інформацію про основні атрибути процесу. Ці атрибути включають: входи та виходи процесу, постачальників і споживачів процесу, вимоги до входів і виходів, основні стадії та етапи процесу, що регламентують документи, необхідні ресурси, вимірювані характеристики якості та їх цільові значення, заходи для досягнення цілей (поліпшення) процесу, взаємодія процесу з його постачальниками та споживачами й іншими процесами тощо.

Таким чином, інформаційна карта є не тільки документом, що регламентує процес у торговельному підприємстві, але також і є документом планування та покращення даного процесу. Інформаційні карти процесів можуть складатися для виділених у реєстрі процесів верхнього рівня, а також для будь яких підпроцесів (якщо це доцільно) і є офіційними документами (стандартами) виробничої організації, обов’язковими для виконання всіма посадовими особами та співробітниками у частині їх дотичної. Така карта процесу складається з основного документа, власне інформаційної карти і трьох додатків.

Інформаційна карта процесу узгоджується з представником з якості та затверджується керівником організації. Вона містить наступні розділи.

Розділ 1 “Найменування процесу” і його ідентифікаційний номер містить код або ідентифікатор процесу, відповідно до прийнятої у торговельному підприємстві системи кодування процесів, повне та скорочене найменування процесу, найменування керівника процесу, розроблювача карти і їх підписи. Крім цього, розділ містить підпис керівників взаємодіючих процесів і підрозділів, що свідчать про їхню згоду взаємодіяти з даним процесом (його менеджером) відповідно до декларованого регламенту.

Розділ 2 “Результати процесу та їх споживачі”, у якому вказуються:

- результати або виходи процесу;
- підрозділи, інші процеси організації або зовнішні суб’єкти, що є споживачами результатів даного процесу;

- вимоги або документи, що встановлюють вимоги до результатів (виходів) процесу.

Розділ 3 “Зовнішні постачальники та входи процесу”, у якому вказуються:

- входи процесу – вхідна інформація, суб’єкти або матеріальні об’єкти, що є входом для даного процесу;

- процеси, підрозділи організації або інші організації, що є постачальником процесу;

- вимоги до входів – вимоги та документи, що встановлюють вимоги до кожного входу процесу.

Розділ 4 “Види діяльності (стадії й етапи) у межах процесу, управління й необхідні ресурси”, визначає:

- основні види діяльності (підпроцеси, стадії й етапи або функції), виділені у межах описуваного процесу;

- документи, що регламентують управління виділеними видами діяльності (вказуються посилання на нормативні документи організації – стандарти підприємства, документовані процедури тощо, включаючи вимоги нормативних документів і стандартів, що регламентують виділені види діяльності;

- записи та дані, використовувані або створювані у процесі виконання різних видів діяльності;

- матеріальні ресурси, підрозділи та виконавці, необхідні для виконання виділених видів діяльності.

Інформаційна карта процесу може супроводжуватися його графічним розумінням й іншими поясненнями, призначеними для наочного розуміння місця описуваного процесу у структурі процесів організації, зв’язки між описуваним процесом й іншими процесами по входах/виходам, взаємозв’язку різних видів діяльності у межах описуваного процесу. Складовою частиною інформаційної карти процесу є також три частини:

- “Планування процесу”, де вказується мета процесу, вимірювані характеристики та показники якості процесу і його результатів, а також їх цільові

значення у прив'язці до основних цілей процесу;

- “Заходи щодо поліпшення процесу”;
- “Коригувальні та попереджуючі дії”.

Інформаційна карта (обов'язкова) є періодично оновлюваною, причому період її відновлення визначається потребами організації. У цьому додатку інформаційної карти можуть фіксуватися як стратегічні (з періодом відновлення 5-10 років), так і оперативні характеристики, і показники (з періодом відновлення 1 рік і менше). При кожній зміні вимірюваних характеристик і показників якості, їх цільових значень або цілей процесу, структура оновлюється та затверджується керівником процесу та керівниками організації.

Інформаційні карти процесів ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” можуть доповнюватися графічним описом процесів. Для цієї мети можуть застосовуватися як стандартні засоби Microsoft Windows, так і спеціальні програмні засоби для графічного розуміння та моделювання бізнес-процесів, такі як Visio, Bpwin (All Fusions Process Modeler), ARIS Toolset тощо.

В основі управління якістю лежить управління процесами, їх вимірюванням, аналізом і покращенням. Одним з основних принципів менеджменту якості є “Прийняття рішень, засноване на фактах і даних”. Це означає, що ефективні управлінські рішення ґрунтуються на аналізі фактів, даних вимірів й інформації, що, у свою чергу, припускає побудову у межах системи менеджменту підприємства діючої системи вимірювань, збору й аналізу інформації про всі процеси й аспекти діяльності і її взаєминах з “зовнішнім середовищем”. Така інформація повинна включати всі певні й “вимірювані” показники якості всіх процесів і результатів діяльності підприємства й аналізуватися на ступінь досягнення цілей процесів і показників стратегічного плану розвитку. У той же час, керівництво торговельного підприємства повинно визначити методи оброблення отриманої інформації, у тому числі, статистичні методи та галузь їх використання.

Усі вимірювані показники та характеристики якості торговельного підприємства можна умовно розділити на наступні типи:

- характеристики потенційних ресурсів торгівельної фірми, такі як інфраструктура, характеристики номерного фонду, вимоги пожежної безпеки, екологічні вимоги тощо, використовувані для зовнішньої експертизи й визначальні відповідність закладу харчування привласненому їй класу. Контроль і нагляд за цими характеристиками здійснюється у межах процедур державного ліцензування окремих видів діяльності торгівельних підприємств з продажу харчової продукції, добровільної державної та міжнародної сертифікації кавової продукції;

- внутрішні характеристики процесів виготовлення продукції та надання послуг, регламентовані внутрішніми або міжнародними стандартами. До таких характеристик відносяться, наприклад, форми та елементи надання послуг тощо;

- характеристики оцінювання якості наданих послуг, одержувані за допомогою прийнятих на підприємстві методів оцінювання з боку споживачів і керівництва підприємства. В основі таких методів можуть лежати методи опитування й анкетування споживачів торгівельного підприємства, а також внутрішні перевірки якості реалізації продукції галузі харчування.

Отже, ці характеристики дозволяють найбільше об'єктивно по факту оцінити якість наданих послуг і здійснювати повноцінне управління бізнес-процесами торгівельного підприємства.

## **РОЗДІЛ 4**

### **БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ**

#### **4.1 Домікарська допомога при опіках**

Опіки є однією з найбільш поширених травм, що можуть виникати на виробництвах, пов'язаних із обробкою харчових продуктів, зокрема під час обсмаження кави або фасування. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, опіки становлять серйозну загрозу для здоров'я працівників у багатьох галузях (ВООЗ, 2021). У ТОВ "РОЯЛ ЛАЙФ КАВА" важливо не лише запобігати таким травмам, але й мати чіткий план дій на випадок їх виникнення.

Обсмаження кави є технологічним процесом, що супроводжується високими температурами. При цьому можливі опіки як термічного, так і хімічного характеру.

Основними причинами опіків є:

1. Контакт з гарячими поверхнями: Обладнання для обсмаження може досягати температури до 200°C, що створює ризик опіків при випадковому контакті.
2. Випадкове розливання гарячого масла або кави: Під час фасування можливе розливання гарячих рідин, що також може призвести до опіків.
3. Недостатня обізнаність працівників: Відсутність навчання з питань безпеки може призвести до нещасних випадків.

Опіки класифікуються за глибиною ураження шкіри:

- I ступінь: Ураження лише верхнього шару шкіри (епідермісу), проявляється почервонінням і болем.
- II ступінь: Ураження епідермісу та частини дерми, супроводжується утворенням бульбашок.
- III ступінь: Ураження всіх шарів шкіри, що призводить до омертвіння тканин.

Симптоми опіків можуть варіюватися в залежності від ступеня ураження, але

загальними є біль, почервоніння, набряк та утворення бульбашок.

Долікарська допомога є критично важливою для мінімізації наслідків опіків та запобігання ускладненням. Основні етапи надання долікарської допомоги при опіках включають:

1. Оцінка стану постраждалого: Важливо визначити ступінь опіку та загальний стан здоров'я постраждалого.
2. Охолодження ураженої ділянки: Необхідно охолодити опікову поверхню під проточною водою (температура 15-25°C) протягом 10-20 хвилин. Це допоможе зменшити біль і запобігти подальшому пошкодженню тканин.
3. Захист ураженої ділянки: Після охолодження необхідно накласти стерильну пов'язку або чистий матеріал на уражену ділянку для запобігання інфекції.
4. Виклик медичної допомоги: Якщо опік є серйозним (II ступінь і вище), слід терміново викликати медичних працівників.

Запобігання опікам є важливим аспектом безпеки на підприємстві. Основні заходи профілактики включають:

1. Навчання персоналу: регулярні тренінги з питань безпеки праці допоможуть підвищити обізнаність працівників щодо ризиків і методів їх уникнення.
2. Використання засобів індивідуального захисту (ЗІЗ): працівники повинні використовувати спеціальні рукавички та фартухи для захисту від високих температур.
3. Удосконалення технологічних процесів: оновлення обладнання та технологій може знизити ризик виникнення травм.

#### **4.2 Організація безпечної роботи електроустановок у ТОВ «РОЯЛ ЛАЙФ КАВА»**

Безпека електроустановок є одним із найважливіших аспектів функціонування будь якого підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на

здоров'я працівників та стабільність виробничих процесів. В Україні питання безпеки електроустановок регулюється Державними нормами і правилами охорони праці (ДНАОП), які визначають основні вимоги до експлуатації електричного обладнання (ДНАОП 0.00-1.01-07).

Перед початком експлуатації електроустановок у ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” необхідно провести оцінювання ризиків, пов'язаних із їх використанням. Оцінювання ризиків включає в себе ідентифікацію потенційних небезпек, аналіз можливих наслідків та ймовірності їх виникнення. Як стверджує О.М. Шевченко, “правильна ідентифікація небезпек є першим кроком до ефективного управління ризиками”. Для цього можна використовувати методи аналізу ризиків, такі як FMEA (аналіз можливих відмов і їх наслідків) або HAZOP (аналіз небезпечних і експлуатаційних ситуацій). Ці методи дозволяють виявити слабкі місця у системі безпеки та вжити необхідних заходів для їх усунення.

Для забезпечення безпеки при користуванні електричним устаткуванням, апаратурою й електроустановками на підприємстві повинні бути реалізовані ряд організаційних і технічних заходів, покликаних захистити працівників від поразки електрикою.

Система цих заходів включає такі заходи, як:

- заходи щодо організації діючої роботи електроустаткування і його експлуатації відповідно до інструкції й правилами;
- заходи технічного характеру;
- організаційні заходи, у тому числі адміністративного характеру;
- забезпечення працівників електрозахисними засобами;
- інші заходи.

В організації, що експлуатує будь які види електротехніки (тобто в кожній організації), повинно бути забезпечено їхню експлуатацію у справному стані. Відповідальність за це несе інженер по охороні праці або фахівець, що виконує функції по забезпеченню охорони праці. Експлуатація такого устаткування повинна проводитися відповідно до інструкцій, правил і норм безпеки, вимог

охорони праці й інших документів.

Електричне устаткування повинно вчасно проходити технічне планове обслуговування, ремонт, профілактичні випробування й інші види обслуговування, що забезпечують його справну роботу. До роботи на електричному устаткуванні допускаються особи, що мають необхідну групу електробезпеки, що пройшли медогляд, що не мають протипоказань по стану здоров'я, що пройшли інструктаж із правил експлуатації й техніці безпеки.

У ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” планується провести аудит існуючих електроустановок з метою визначення необхідності модернізації або заміни застарілого обладнання на нові рішення, що відповідають сучасним вимогам безпеки. Необхідно також регулярно перевіряти технічний стан обладнання та проводити його обслуговування.

У ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” планується впровадження системи моніторингу, яка дозволить контролювати параметри роботи електрообладнання в реальному часі.

На підприємстві обов'язково повинні проводитися інструктажі з охорони праці та техніки безпеки для всього електротехнічного й неелектротехнічного персоналу, крім того, для всіх працівників повинні бути розроблені відповідні інструкції. Персонал, що працює з електричним устаткуванням, повинен бути забезпечений засобами електрозахисту й спецодягом, а самі електричні установки – укомплектовані засобами захисту й усім необхідним для пожежогасіння. Перевірку дотримання даних вимог підприємствами проводять органи енергонагляду, державної інспекції праці тощо.

Заходи попередження пошкодження працівників електрострумом включають огороження й ізоляцію будь яких частин електричного устаткування й установок, що перебувають під напругою. Також на підприємствах повинно бути організоване, де це можливо й де необхідно відповідно до правил і нормами, застосування малої напруги. Обов'язковим заходом є заземлення або занулення всіх металевих конструкцій і кабелів, а також використання засобів

індивідуального й колективного електрозахисту. Також до організаційних заходів відносяться заходи щодо допуску до роботи з електрикою та нагляду під час роботи фахівців на електроустановках.

Заземленню або зануленню підлягають наступні конструкції й елементи:

- металеві корпуси технічних засобів й устаткування;
- електроприводи;
- вторинні обмотки трансформаторів;
- каркаси щитів управління, шаф тощо;
- пересувні електричні установки й устаткування;
- інші кабельні та металеві конструкції.

Заземлення та занулення повинні проходити інструментальну перевірку відразу після монтажу, при експлуатації – не рідше 1 разу в рік, а також після проведеного ремонту.

Враховуючи активну профілактику небажаних наслідків на підприємстві, протягом 2024 р. не було зафіксовано нещасних випадків та випадків виникнення професійних хвороб через неправильну експлуатацію електроустановок. Це відобразилося у тому, що коефіцієнти частоти нещасних випадків та важкості травматизму на досліджуваному підприємстві у 2024 р. рівні нулю. Стосовно умов праці у ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”, то вони у більшості відповідають встановленим нормам. Мікроклімат у приміщеннях підприємства визначають такі параметри: температура повітря у помешканні, %, відносна вологість повітря, %, рухливість повітря, м/с, теплове випромінювання. Ці параметри окремо й у комплексі впливають на організм людини, визначаючи її самопочуття. У ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” вони мають певні відхилення від норми (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Умови праці у приміщеннях ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”

| Назва фактору                         | Рівень фактору    |                     |            |
|---------------------------------------|-------------------|---------------------|------------|
|                                       | Фактичне значення | Нормативне значення | Відхилення |
| 1. Метеорологічні умови у приміщенні: |                   |                     |            |
| - температура, С                      | 23-26             | 22-24               | 0-2        |
| - відносна                            | 60-65             | 40-60               | 0-5        |

|                               |         |     |       |
|-------------------------------|---------|-----|-------|
| вологість, %                  |         |     |       |
| - швидкість руху повітря, м/с | 0,1-0,2 | 0,1 | 0-0,1 |
| 2. Освітленість у приміщенні: |         |     |       |
| - природна, %                 | 1,5     | 1,5 | -     |
| - штучна, лк                  | 200     | 300 | 100   |

Отже, дані табл. 4.1 показують, що у приміщеннях ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” мають місце незначні відхилення у температурному та вологісному режимі, дещо підвищена ймовірність протягів та має місце недостатнє штучне освітлення робочих місць, що може негативно вплинути на використання електричного обладнання. Тому для керівництва підприємства необхідно вжити відповідні заходи з приведення умов мікроклімату до нормативних показників. З цією метою необхідно забезпечити ремонт приміщень для усунення протягів, обладнати приміщення витяжками (це зменшить вологість і температуру в приміщенні), встановити додаткові джерела штучного освітлення.

Одним із ключових аспектів забезпечення безпечної роботи електроустановок є навчання та інструктаж персоналу. Відповідно до вимог ДНАОП, усі працівники, які працюють з електрообладнанням, повинні пройти спеціальне навчання та отримати відповідні допуски (ДНАОП 0.00-4.12-98).

Згідно з дослідженнями, проведеними О.В. Сидоренко, “ефективне навчання працівників з питань електробезпеки суттєво знижує кількість нещасних випадків на виробництві”. У ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА” планується впровадження регулярних тренінгів та семінарів для працівників, що дозволить підвищити їх обізнаність щодо правил безпечної роботи. Навчання має включати в себе не лише теоретичні знання, а й практичні навички роботи з електричним обладнанням. Важливо також забезпечити доступ до навчальних матеріалів і рекомендацій з безпеки.

Відповідно до Постанови КМУ “Про перелік заходів та засобів з охорони праці, витрати на здійснення та придбання яких включаються до валових витрат” з метою покращення стану охорони праці у ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”, нами

розроблено перелік заходів з охорони праці, що наведені у табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Фінансування заходів з охорони праці у ТОВ “РОЯЛ ЛАЙФ КАВА”

| Найменування заходу                                                                                                                                                      | Витрати,<br>грн. | Термін<br>виконання |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------|
| Усунення впливу на працівників небезпечних і шкідливих виробничих факторів або приведення їх рівнів на робочих місцях до вимог нормативно-правових актів з охорони праці | 14500            | Місяць              |
| Проведення атестації робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці                                                                            | 1020             | Півроку             |
| Проведення цільового навчання працівників з охорони праці                                                                                                                | 1560             | Протягом року       |
| Проведення медичного огляду працівників                                                                                                                                  | 2800             | Протягом року       |
| Всього                                                                                                                                                                   |                  | -                   |

Отже, реалізація заходів, яка передбачена у табл. 4.2, дозволить знизити ймовірність нещасних випадків та тимчасової непрацездатності на підприємстві за рахунок підвищення рівня знань працівників підприємства з питань охорони праці та безпечної експлуатації електроустановок.

## ВИСНОВКИ

Дослідження системи мотивації персоналу в ТОВ «РОЯЛ ЛАЙФ КАВА» дозволило зробити низку важливих висновків та сформулювати практичні рекомендації для її вдосконалення.

По перше, аналіз існуючої системи мотивації показав, що компанія використовує традиційні підходи, які хоча й сприяють загальному підтриманню задоволеності працівників, проте не відповідають сучасним вимогам та очікуванням персоналу. Зокрема, матеріальна мотивація не доповнюється достатньо ефективними нематеріальними методами.

По друге, основні недоліки системи мотивації включають недостатню увагу до індивідуальних потреб працівників, відсутність чіткої системи професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також обмежене використання сучасних інструментів нематеріального стимулювання, таких як гнучкий графік роботи, підтримка балансу між роботою та особистим життям.

По третє, практична значущість вдосконалення системи мотивації полягає в тому, що ефективна мотивація персоналу забезпечує підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів та зростання лояльності працівників до компанії.

Ми запропонували розробку чіткої системи нематеріальної мотивації, включаючи програми визнання досягнень, можливості професійного навчання та розвитку, впровадження гнучкого підходу до управління робочим часом, підвищення прозорості щодо кар'єрних перспектив у компанії, регулярне опитування працівників для оцінки їхньої задоволеності роботою та потреб.

Таким чином, вдосконалення системи мотивації персоналу в ТОВ «РОЯЛ ЛАЙФ КАВА» є важливим стратегічним кроком, що сприятиме досягненню конкурентних переваг, стабільності та сталого розвитку компанії.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*, 2017, № 4. С. 376–383.
2. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 /; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон, 2013. 20 с.
3. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6, С.15-36.
4. Гармідер Л. Д., Філатова С. О. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. Посібник. Дніпропетровський університет економіки та права, 2009. 638 с.
5. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центрально український науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 90-96.
6. Данилюк-Черних І. М. Використання в кадровому менеджменті комп'ютерного тестування за концепцією Томаса-Кілмена // І. М. Данилюк-Черних, А. Б. Лис, В. П. Петренко // Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства: матер. 2-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 01.11.-01.12. 2014 р. м. Полтава. Ч. 1. Полтава: видавець ФОП Мирон І. А., 2014. С. 330–332.
7. Економіка праці і соціально–трудові відносини: навчально-наочний посібник / за наук. ред. А. Г. Бабенка. Донецьк: ДДФА, 2011. 268 с.
8. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви: навч. посіб. / Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2013. 511 с.
9. Жилін О. І. Мотивація персоналу: конспект лекцій / Харківський національний економічний ун–т. Х.: ХНЕУ, 2005. 132 с.
10. Завадяк Р. І., Завадяк Я. С., Гудзовата Л. М. Мотивація в умовах

підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 114–120.

11. Завадяк Р. І., Качур І. І., Попович К. В. Мотивація підприємницької діяльності в контексті проблемного підходу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. Вип. 4. С. 108-118.

12. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. *Економічний простір*, 2024, (190), С. 311-315.

13. Кирич Н.Б., Мосій О.Б. Фінансово-господарська стабільність функціонування підприємств, як важливий аспект сталого розвитку України. *Review of transport economics and management*. Дніпро: Український державний університет науки і технологій (Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка Всеволода Лазаряна), 2023, Випуск 10(26), С.85-93.

14. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Держ. вищ. навч. закл. “Київ. нац. екон. ун–т ім. Вадима Гетьмана”. К. : КНЕУ, 2011. 397 с.

15. Кошелупов І.Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства: дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Одеський держ. економічний ун–т. Одеса, 2006. 239 арк.

16. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_4\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46).

17. Міценко Н. Г., Різник Д. В. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства. *Вісник Львівського торговельно–економічного університету*. Економічні науки. 2017. Вип. 53. С. 90–95.

18. Мотивація та соціальний захист персоналу: монографія / Анішіна Н. В. та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. Г. Бабенка; Дніпропетр. держ. фін. акад. Д.: ДДФА, 2011. 400 с.

19. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки університету "КРОК". Серія "Економіка"*. 2020. Вип. 2. С. 103-111.

20. Попович О. В. Заробітна плата як мотивація та підвищення працездатності працівників / О. В. Попович, О. М. Сєдов // *Молодий вчений*. 2018. № 3(1). С. 366–369.

21. Сєвідова І. О. Мотивація праці працівників як фактор підвищення ефективності виробництва. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 18(2). С. 85–88.

22. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7(2). С. 498-502.

23. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 98-102.

24. Ядранський Д. М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства: дис... канд. екон. наук: 08.02.03. Дніпропетровський ун–т економіки та права. 2014. 235 арк.

25. Юрик Н.Є., Кирич Н.Б. Стабільність роботи підприємств – основа сталого розвитку держави. Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східно-європейський центр наукових досліджень (Одеса, 5 березня 2024 р). Research Europe, 2024. 166 с. С.90-93.

## ДОДАТКИ