

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» \_\_\_\_\_

на тему: \_\_\_\_\_ «Формування мотиваційного профілю персоналу» \_\_\_\_\_

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МП-4-8

Тимощук Аліна Василівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник доцент, к.е.н. Тур Олеся Василівна \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2024 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«19» грудня 2023 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

\_\_\_\_\_ Тимощук Аліни Василівни

1. Тема роботи «Формування мотиваційного профілю персоналу»  
керівник роботи Тур О.В., к.е.н., доцент  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.12.2023 р. № 1004-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 27 травня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Розділ 1. Теоретичні аспекти формування мотиваційного профілю персоналу підприємства.  
Розділ 2. Аналіз ефективності системи мотивації праці на ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk».  
Розділ 3. Розробка пропозицій щодо формування мотиваційного профілю персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK».
5. Перелік графічного матеріалу  
Результати дослідження знайшли відображення у 14 рисунках та 33 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	19.01.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.01.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	29.02.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	29.03.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	23.04.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	25.04.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2024 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувачка**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Аліна ТИМОЩУК**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Олеся ТУР**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Тимощук А.В. Формування мотиваційного профілю персоналу– Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» за 2022-2023 рр.

У першому розділі роботи досліджено сутність та значення мотивації в управлінні персоналом підприємства, представлено принципи формування мотиваційного профілю персоналу, узагальнено сучасні наукові підходи до створення і побудови мотиваційного профілю персоналу підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи наведено та проаналізовано основні показники фінансового-господарської діяльності ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK», досліджено структуру та ефективність використання його трудових ресурсів, розглянуто основні напрямки мотивації та стимулювання персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано удосконалити систему мотивації працівників пабу з урахуванням теорії поколінь. На основі використання методу експертного оцінювання, визначено пріоритетні напрямки мотивації працівників покоління Z та Y, та побудовано відповідні мотиваційні профілі. Визначено та обґрунтовано заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу пабу з урахуванням пріоритетності мотивуючих чинників працівників покоління Z та Y.

Робота містить 89 сторінок, 33 таблиці, 14 рисунків, 68 використаних джерел.

**Ключові слова:** мотивація, потреба, винагорода, мотив, мотиваційний профіль, персонал, підприємство, покоління Z, покоління Y,

## SUMMARY

### **Tymoshchuk A.V. Formation of a motivational profile of personnel – Manuscript.**

The qualification work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of the BEST OF "PUB SUNDUK" LLC for 2022-2023.

In the first section of the work, the essence and significance of motivation in the management of the personnel of the enterprise is investigated, the principles of formation of the motivational profile of the personnel are presented, and modern scientific approaches to the creation and construction of the motivational profile of the personnel of the enterprise are summarized.

In the second section of the qualification work, the main indicators of the financial and economic activity of BEST OF PUB SUNDUK LLC are presented and analyzed, the structure and efficiency of the use of its labor resources are investigated, and the main areas of motivation and stimulation of the staff of BEST OF Pub Sunduk LLC are considered.

In the third section of the qualification work, it is proposed to improve the motivation system of the pub workers taking into account the theory of generations. Based on the use of the expert evaluation method, the priority areas of motivation of employees of generation Z and Y were determined, and the corresponding motivational profiles were built. Measures to improve the pub staff motivation system were defined and substantiated, taking into account the priority of motivating factors of generation Z and Y employees.

The work contains 89 pages, 33 tables, 14 figures, 68 used sources.

**Key words:** motivation, need, reward, motive, motivational profile, personnel, enterprise, generation Z, generation Y,

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та значення мотивації в управлінні персоналом підприємства.....	9
1.2. Принципи формування мотиваційного профілю персоналу.....	19
1.3. Сучасні підходи до створення і побудови мотиваційного профілю персоналу підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK».....	33
2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk».....	33
2.2. Аналіз складу та структури кадрового забезпечення підприємства.....	42
2.3. Основні напрямки мотивації та стимулювання персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk».....	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK».....	65
3.1. Основні напрямки формування мотиваційного профілю працівників пабу...	65
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо формування мотиваційного профілю персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk»...	72
3.3. Оцінка ефективності запланованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk».....	76
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	83
ДОДАТКИ.....	90

## ВСТУП

В сучасних умовах розвитку бізнесовий успіх компанії та рівень її конкурентоспроможність дедалі більше залежить від здатності організації ефективно управляти людськими ресурсами та удосконалювати систему мотивації з урахуванням пріоритетних мотивів персоналу. Формування мотиваційного профілю персоналу є одним з ключових елементів успішної стратегії управління, що дозволяє не лише підвищити продуктивність працівників, але й забезпечити їхню довготривалу залученість та задоволеність роботою.

Мотивація працівників завжди була предметом інтенсивного вивчення з боку багатьох дослідників. Класичні теорії, такі як теорія потреб Абрахама Маслоу, двофакторна теорія Фредеріка Гецберга, теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості Л. Портера та Е. Лоулера, надали фундамент для розуміння різноманітних аспектів мотивації. Ці теорії розглядають потреби, стимули, очікування та справедливість як основні чинники, що впливають на мотивацію працівників.

Проте, у сучасних умовах швидких змін та глобалізації, традиційні підходи до мотивації потребують адаптації та доповнення. Останні дослідження, проведені такими науковцями як Білецька Г.С., Богиня Д.П., Бутенко Д.С., Дуда С.Т., Колот А.М. та Куликов Г.Т., висвітлюють нові аспекти мотивації, зокрема необхідність врахування індивідуальних цінностей та інтересів працівників під час формування компенсаційних моделей та мотиваційних програм.

Незважаючи на значний внесок вчених у вивчення мотивації, питання формування мотиваційного профілю персоналу залишається малодослідженим. Вивчення цього питання є особливо актуальним для розробки ефективних інструментів управління персоналом у закладах ресторанного господарства, та потребує глибокого аналізу й систематизації існуючих знань, а також розробки практичних рекомендацій щодо їхнього використання.

*Метою кваліфікаційної роботи є дослідження основних аспектів формування мотиваційного профілю працівників закладах ресторанного господарства та визначення й розроблення основних напрямків його удосконалення.*

Для досягнення зазначеної мети було поставлено і вирішено такі завдання:

- розкрити сутність та значення мотивації в управлінні персоналом підприємства;
- визначити принципи формування мотиваційного профілю персоналу;
- проаналізувати сучасні підходи до створення і побудови мотиваційного профілю персоналу підприємства;
- представити загальну характеристику діяльності ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» та проаналізувати основні економічні показники діяльності;
- дослідити структуру та динаміку використання трудових ресурсів ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk»;
- охарактеризувати основні напрямки мотивації та стимулювання персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk»;
- визначити основні шляхи підвищення ефективності мотивації та стимулювання персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» на основі формування мотиваційного профілю співробітників;
- визначити та економічно обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційного профілю персоналу пабу.

*Об'єкт дослідження* – сукупність управлінських процесів спрямованих на формування та удосконалення мотиваційного профілю персоналу підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретичні та прикладні аспекти формування та удосконалення мотиваційного профілю працівників підприємства.

*Методи дослідження.* При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

*Інформаційне забезпечення:* чинні законодавчі та правові акти, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, наукові публікації вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження, джерела інформації в мережі Internet та результати власних досліджень.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 89 сторінках машинописного тексту. В роботі представлено 33 таблиці і 14 рисунків. Список використаних джерел складається із 68 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та значення мотивації в управлінні персоналом підприємства

Мотивація персоналу є важливим елементом ефективного управління підприємством. Вона визначає рівень залученості працівників, їхню продуктивність, задоволеність роботою та загальну атмосферу в колективі. Питання мотивації персоналу залишається актуальним завданням для підприємств будь-якої сфери діяльності, особливо в умовах динамічного розвитку ринку, зростаючої конкуренції та швидких технологічних змін.

Мотивація – це внутрішня сила або стимул, який приводить до дії, спонукаючи людину до досягнення певної мети чи задоволення певних потреб. Це процес, що активує, направляє та підтримує поведінку людини у відповідь на певні стимули або зовнішні чи внутрішні чинники.

Мотивація може бути різною для кожної людини і може змінюватися в різних ситуаціях та в різні періоди життя. Вона грає важливу роль у психології та управлінні, оскільки впливає на поведінку людей у різних сферах життя, включаючи роботу, навчання, взаємовідносини та багато іншого.

В наукових джерелах існує багато визначень поняття "мотивація", автори яких досліджують сутність даного поняття з різних економічних аспектів. Розглянемо декілька визначень даного терміну з позиції різних науковців:

- Беляєва І.Ф. визначає мотивацію як сукупність мотивів, які впливають на поведінку людини, спонукаючи її до діяльності;
- Колот А.М. підкреслює, що мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Це сукупність усіх мотивів, які впливають на поведінку людини [66, с.151];

- Кібанов А.Я. визначає мотивацію як процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів;
- Кузьмін О.С. розглядає мотивування як вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
- Сердюк О.Д. стверджує, що мотивація – це процес спонукання та стимулювання кожного працівника та колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети організації;
- Травін В.В. підкреслює, що мотивацію слід розглядати як прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності [66, с. 151].

Дані визначення відображають різноманітні підходи до розуміння мотивації, підкреслюючи різні аспекти цього явища, такі як внутрішні та зовнішні рушійні сили, свідомий вибір поведінки, управлінську діяльність та прагнення до задоволення потреб.

Узагальнюючи вищенаведені визначення, слід зазначити, що мотивація персоналу – це процес стимулювання працівників до досягнення цілей та виконання завдань організації, що спрямований на застосування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які впливають на поведінку працівника.

Мотивація базується на двох основних категоріях, до яких належать:

- потреби – психологічне або фізіологічне відчуття нестачі чого-небудь, в чому людина відчуває необхідність, і що стимулює її діяльність для задоволення цих потреб;
- винагороди – все те, що людина вважає цінним або бажаним і що мотивує її працювати або діяти в певний спосіб.

Потреби поділяють на дві категорії: первинні (фізіологічні) та вторинні (психологічні), а винагороди – на внутрішні та зовнішні.

До первинних (фізіологічних) потреб належать базові потреби, які необхідні для виживання людини (їжа, вода, сон, повітря, безпека). Вторинні потреби виникають після задоволення первинних потреб і спрямовані на особистий розвиток та соціальну взаємодію людини (самореалізація, визнання, приналежність до соціальної групи, особистісний розвиток, влада, успіх, похвала).

Під внутрішньою винагородою розуміють відчуття та внутрішній стан людини, який виникає в неї під час безпосередньої діяльності чи при досягненні певного результату (задоволення від виконаної роботи, почуття досягнення, самоповага, розвиток навичок, інтерес до роботи).

Зовнішні винагороди людина отримує зовні у вигляді матеріальних чи нематеріальних благ (заробітна плата, бонуси, премії, похвала від керівництва, нагороди, кар'єрне зростання, службове авто, визнання).

Розуміння потреб і винагород розкриває базові основи, які підтримують та підштовхують людей до досягнення своїх цілей, що і є ключовими для розуміння сутності та змісту мотивації.

Модель дії мотивації через потреби відображено на рис. 1.1.

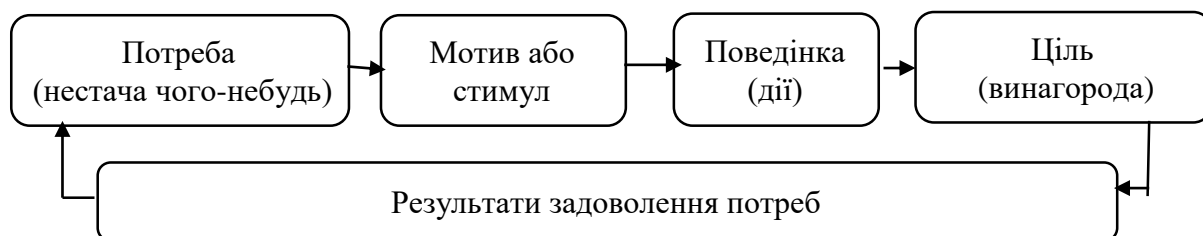


Рис. 1.1. Модель мотивації через потреби

Джерело: [39, с. 118].

Наявність певної потреби породжує у свідомості працівника інтерес, а інтерес, у свою чергу, – мотиви. Мотив – це внутрішня причина, яка викликає у людини бажання діяти певним чином. Він формується під впливом потреб, інтересів, цінностей, емоцій та установок людини. Відповідно, мотиви зумовлюють певну поведінку працівника, спонукаючи його до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей.

Стимул, як і мотив, теж впливає на поведінку працівника та спрямовує його зусилля на виконання певних завдань, але відмінність полягає в тому, що стимул – це зовнішній фактор, який спонукає, направляє чи змушує працівника діяти задля досягнення результату. Сила мотиву праці визначається ступенем актуальності тієї чи іншої потреби для працівника [65, с. 73].

Тісний зв'язок мотивів, стимулів, інтересів та потреб пояснюється схожістю сутностей, оскільки потреби людини – це нестача чогось, інтереси – зацікавленість у чомусь, мотиви – це внутрішня спонукальна сила, а стимули – спонукання людини до чогось зовнішніми факторами, тому мотив та стимул представляють собою відображення потреби [29, с. 94].

Виконання завдань чи досягнення результату шляхом застосування мотиву, або стимулу визначає відмінність між мотивацією і стимулюванням. Мотивація характеризується внутрішнім зацікавленням, заохоченням працівника до праці, в той час коли стимулювання – це зовнішній процес, який спрямований на активізацію діяльності працівників через систему заохочень та санкцій. Основні відмінності мотивації від стимулювання наведено в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1.*

### **Відмінність мотивації та стимулювання**

Параметр	Мотивація	Стимулювання
Природа	Внутрішня	Зовнішня
Джерело	Особисті потреби та цінності	Зовнішні винагороди та санкції
Тривалість впливу	Довгострокова	Короткострокова
Індивідуальність	Висока	Може бути стандартною для групи працівників
Основна мета	Самореалізація, досягнення внутрішніх цілей	Збільшення продуктивності, виконання завдань

Джерело: складено автором

Для ефективного управління персоналом важливо збалансувати обидва підходи. Компанії повинні створювати умови для розвитку внутрішньої мотивації працівників, а також застосовувати зовнішні стимули для підтримання високого рівня продуктивності та дисципліни.

Розгорнуту модель мотивації працівника представлено на рис. 1.2.

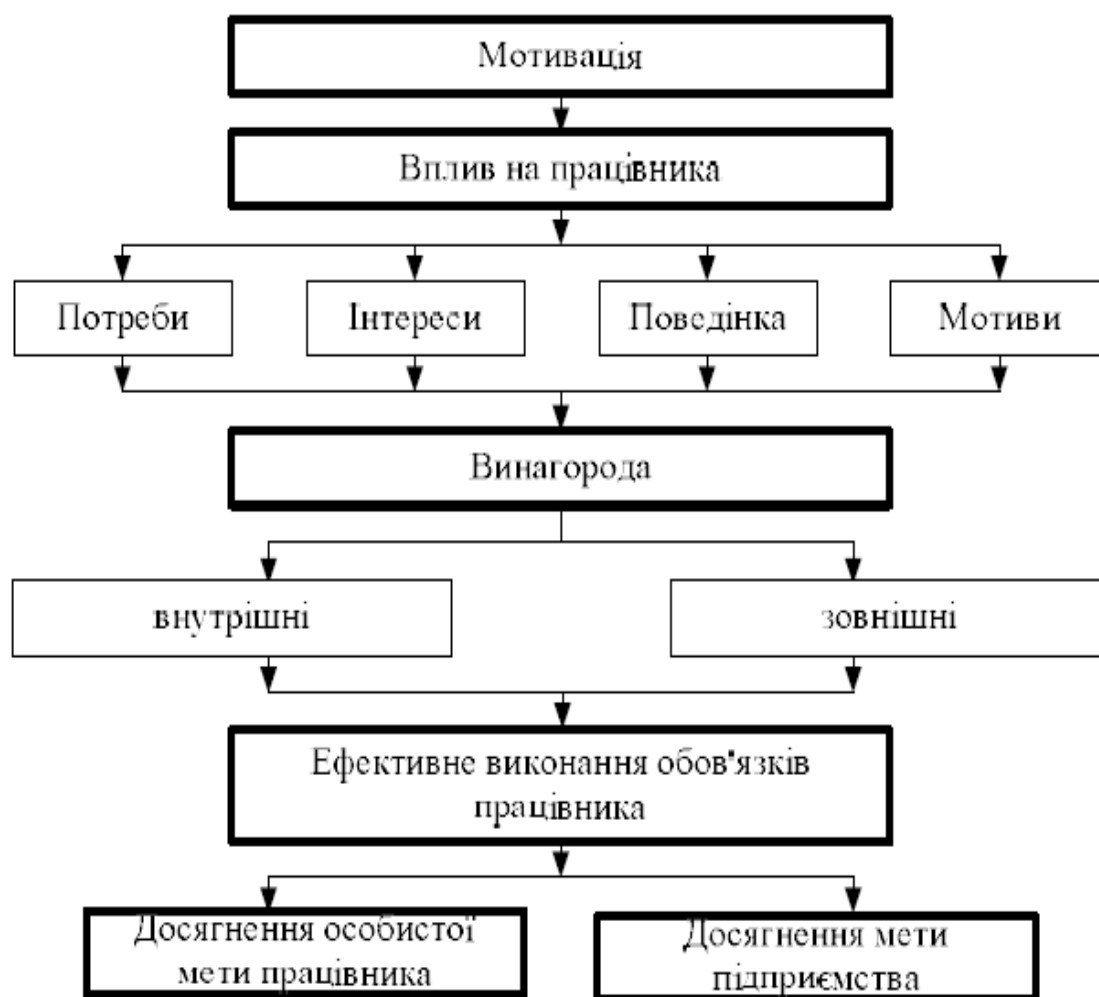


Рис. 1.2. Узагальнена модель мотивації працівника

Джерело: [65, с. 73]

Потреби працівників перебувають у складній динамічній взаємодії між собою, часто суперечачи одна одній або підсилюючи дію окремих потреб. При цьому складники цієї взаємодії можуть змінюватися з часом, змінюючи спрямованість і характер дії мотивів. Відмінності у мотиваційних структурах окремих людей роблять мотиваційний процес кожної людини унікальним і непередбачуваним.

У деяких працівників прагнення до досягнення результату може бути дуже сильним, в інших воно може бути відносно слабким. Для одного працівника мотив щодо досягнення результату може домінувати над іншими мотивами, і він буде досягати результату будь-якими способами. Для іншого працівника цей мотив може бути рівнозначним з іншими мотивами, і його поведінка буде іншою. Поведінка

працівника залежить від того, які потреби спонукають його до дії, до чого він прагне, що хоче отримати та які має можливості для цього.

Для того, щоб мотиваційний процес був усвідомленим і керованим, необхідно знати якомога більше про потреби та устремління працівників. Першим кроком у цьому напрямку має бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб конкретних працівників.

Отже, розуміння потреб і мотивів працівника є важливим для керівництва організації, оскільки це дозволяє створювати такі умови праці, які максимізують продуктивність і задоволення від роботи. Це може включати справедливую систему винагород, можливості для професійного росту, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також створення позитивного та підтримуючого робочого середовища.

Всі методи мотивації можна поділити на матеріальні та нематеріальні, які застосовуються на трьох рівнях: особистісному (мотивація окремого працівника), груповому (заохочення колективу працівників), та організаційному (формування комплексної системи мотивації підприємства). На рис. 1.3. представлено структурну схему системи мотивації персоналу підприємства.

Методи матеріального та нематеріального заохочення можна розділити на кілька категорій, що допомагають стимулювати працівників і підвищувати їх мотивацію. До методів матеріального належать:

- зарплата та премії – підвищення заробітної плати, бонуси за досягнення певних показників, премії за виконання важливих проєктів;
- матеріальні винагороди – надання додаткових оплачуваних відпусток, компенсації за відрядження, оплата за навчання або курси підвищення кваліфікації.
- соціальні пакети - медичне страхування, пенсійні накопичувальні програми, компенсації за харчування, транспортні витрати;
- пільги та привілеї - пільгові умови кредитування, пільгове житло, знижки на продукцію компанії.

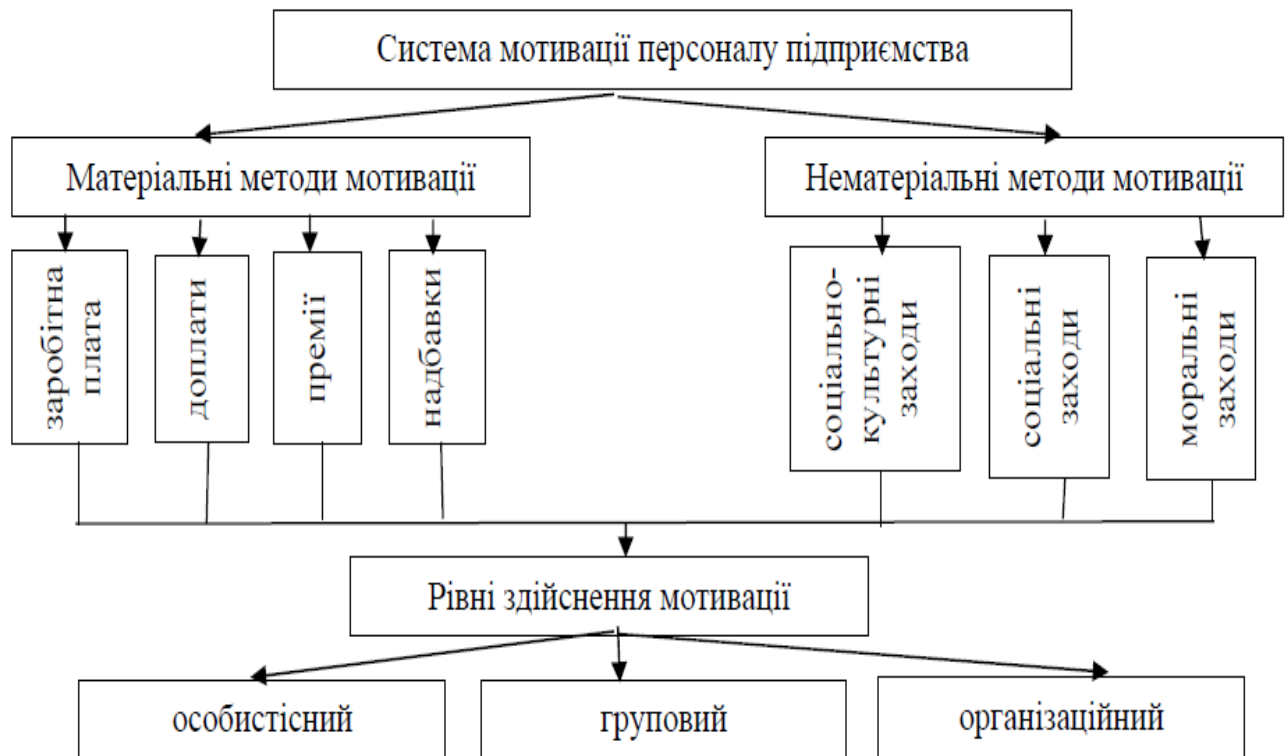


Рис. 1.3. Основні складові системи мотивації персоналу підприємства

Джерело: [46, с. 7].

Нематеріальні заохочення можуть мати значний вплив на мотивацію та задоволення працівників. Серед основних методів нематеріального заохочення виділяють наступні:

- визнання та похвала: публічне визнання досягнень працівника, подяки та грамоти, включення до «Дошки пошани». Похвала за досягнення або визнання за хорошу роботу можуть бути могутнім інструментом стимулювання. Вона дозволяє працівникам відчувати себе цінними та поважними, що може позитивно впливати на їхню продуктивність.
- Кар'єрний ріст та розвиток: можливості підвищення по посаді, надання відповідальних та цікавих проектів, професійний розвиток через тренінги та семінари. Надання можливостей для розвитку навичок і кар'єрного зростання може бути міцним заохоченням для працівників. Це може включати участь у навчальних програмах, тренінгах або менторстві.
- Поліпшення умов праці: гнучкий робочий графік, можливість віддаленої роботи, комфортне робоче місце.

- Організаційна культура та атмосфера: підтримка здорового робочого клімату, організація корпоративних заходів, забезпечення підтримки та зворотного зв'язку від керівництва. Створення комфортного та сприятливого середовища в офісі, сприяння співробітництву та взаємодії може позитивно впливати на задоволення від роботи.
- Залучення до процесів управління: участь у прийнятті рішень, визнання ідей та пропозицій працівників, надання можливості для реалізації власних проєктів. Забезпечення можливості працівникам брати участь у прийнятті рішень, вносити свої ідеї та долучатися до вирішення проблем може збільшити їхню відчутну важливість та залученість до роботи.

В цілому, нематеріальні заохочення доповнюють матеріальні стимули, такі як заробітна плата, та можуть стати сильним мотиваційним чинником для працівників, підвищуючи їхню прив'язаність до компанії та ефективність роботи.

Здійснюючи мотивацію на особистісному рівні слід дотримуватися балансу між матеріальними інтересами роботодавця та працівника. Основними принципами мотивації на цьому рівні є відповідність інтересам працівника та своєчасність. Часто під час виконання посадових обов'язків працівник не використовує всі свої особистісні вміння, навички, якості та знання, що може призвести до поступового зниження його мотивації. Тому для підтримання і розвитку мотивації потрібно, щоб керівництво підприємства створило можливості для розвитку та реалізації потенціалу співробітника. Крім того, підвищення вимог до професійних якостей працівника повинно супроводжуватися наданням можливостей для його кар'єрного та особистісного розвитку.

Мотивація на груповому рівні полягає в стимулюванні спільної роботи через визначення завдань, що можуть бути успішно вирішені лише колективними зусиллями. Одним із ключових мотивуючих чинників є проведення змагань з іншими групами. Також важливо враховувати прямий зв'язок між індивідуальною відповідальністю кожного працівника за результат колективної роботи і визнанням внеску кожного із них в цей результат. Недооцінка або відсутність чітких критеріїв оцінки внеску та особистої відповідальності може знизити рівень мотивації.

На організаційному рівні мотивація персоналу досягається за допомогою економічних і політичних методів стимулювання, що підтримуються всіма підсистемами управління. Серед ключових факторів успішної мотивації на цьому рівні можна виділити імідж підприємства, його відповідність стратегічним цілям і змінливому оточенню. Підвищення вмотивованості всіх категорій працівників базується на спільних інтересах, таких як гордість за підприємство, досягнення та професійна майстерність.

Існує безліч способів впливу на мотивацію окремої особи, і їх кількість постійно розширюється. Важливо розуміти, що методи, які ефективно стимулюють людину до продуктивної праці, можуть змінюватися з часом. Те, що сьогодні мотивує, завтра може вже не працювати. Це підкреслює необхідність вивчення потреб, настанов і пріоритетів конкретної особи для розробки ефективних заходів впливу на її поведінку. Мотивація працівників необхідна, але вона обов'язково має ґрунтуватися на використанні сучасних методів матеріального стимулювання. Хоча значення нематеріальних мотивів зростає, це не означає, що матеріальні стимули втрачають свою вагу. Вони залишаються важливими і можуть значно підвищити працездатність та досягнення високих результатів, як на рівні окремої особи, так і всього колективу.

Ефективно побудована система мотивації праці має включати як матеріальні, так і нематеріальні чинники, що спрямовані на розвиток та ширше використання потенціалу працюючих (рис. 1.4). Окрім цього система мотивації має охоплювати чинники як індивідуального заохочення працівника, так і методи групової мотивації.

Створення дієвої та ефективної системи мотивації праці на підприємстві – це трудомісткий та багатоетапний процес, який необхідно здійснювати дотримуючись наступних вимог:

- створювати систему матеріальних та моральних стимулів, що доповнюють одна одну;
- надавати всім працівникам рівні можливості для кар'єрного зростання залежно від результатів їхньої роботи;
- підтримувати в колективі атмосферу довіри та зацікавленості у кінцевих результатах діяльності підприємства;

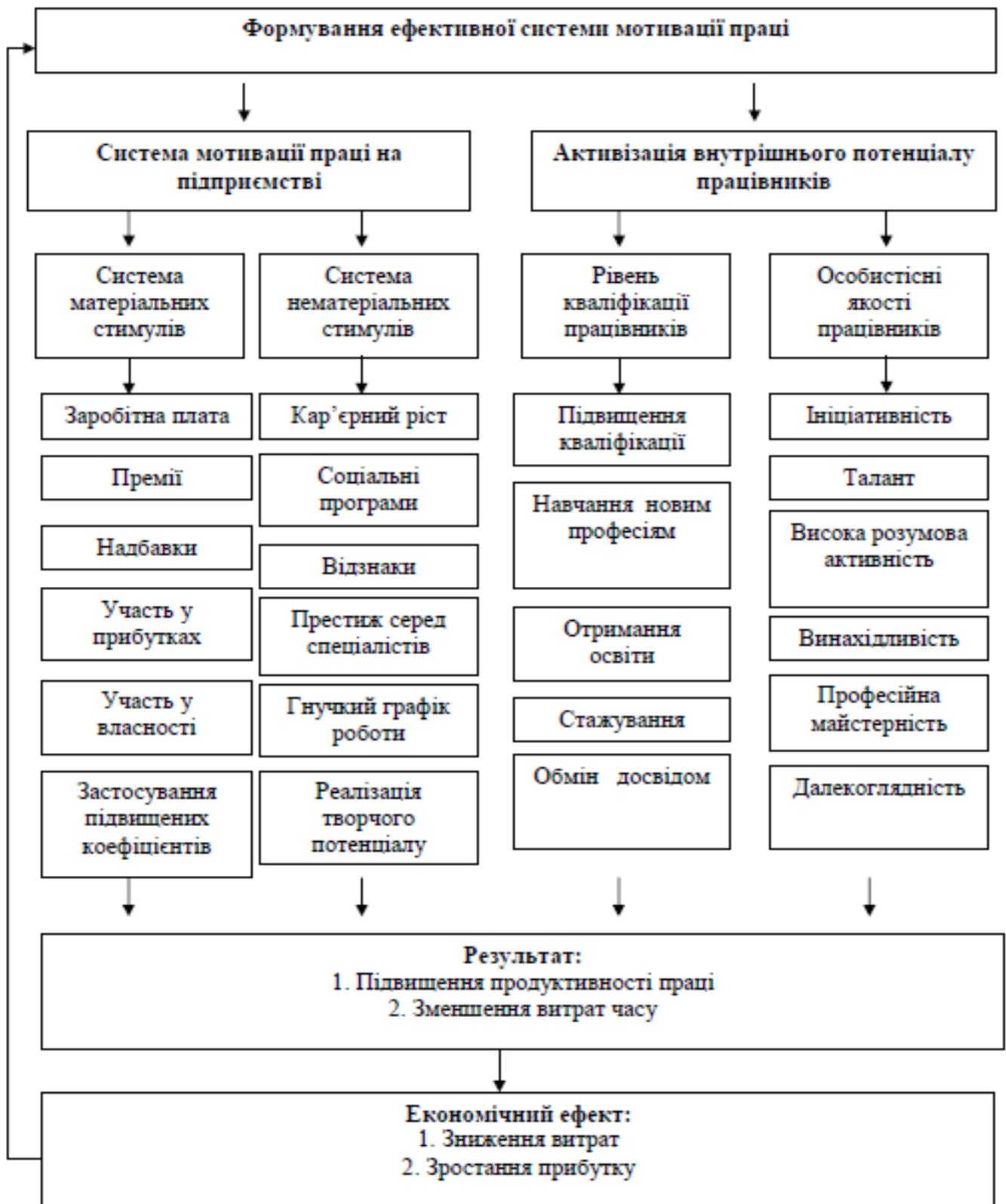


Рис. 1.4. Основні складові ефективної системи мотивації персоналу підприємства

Джерело: [39, с. 153].

- оптимально поєднувати морально-психологічні та організаційні стимули;

- використовувати об'єктивні критерії для оцінки результатів роботи, враховуючи особистий внесок кожного працівника в загальний результат;
- на постійній основі застосовувати стимулювання праці;
- створювати максимально сприятливі умови для розкриття потенціалу працівників і зростання їхньої професійної майстерності.

Для досягнення оптимальних результатів у сфері мотивації, керівництво підприємства повинно застосовувати комплексний підхід, поєднуючи різні методи мотивації та постійно адаптувати їх до індивідуальних потреб працівників. Важливо також забезпечити прозорість та справедливість у системі винагород, що сприятиме підвищенню довіри та лояльності працівників до підприємства.

## **1.2. Принципи формування мотиваційного профілю персоналу**

Основою формування ефективної системи мотивування є розуміння того, що не можна всіх співробітників мотивувати однаково, адже кожен працівник унікальний і має свої індивідуальні потреби, які намагається задовольнити, працюючи на підприємстві.

Для ефективного стимулювання персоналу до високоефективної праці та належного виконання своїх обов'язків необхідно володіти знаннями щодо очевидних факторів, які суттєво мотивують персонал, а також прихованих – глибинних механізмів мотивації, які знаходяться в підсвідомості людини.

Визначення сукупності мотивуючих факторів, що здійснюють пріоритетний мотивуючий вплив на персонал підприємства, є запорукою формування ефективної системи мотивації персоналу, яка забезпечує досягнення цілей підприємства у комплексному поєднанні з урахуванням цілей та інтересів підлеглих. Чітке розуміння та визначення мотивуючих факторів дозволяє сформулювати мотиваційний профіль персоналу.

Мотиваційний профіль працівника – це комплексний інструмент, який використовується для виявлення, аналізу та розуміння основних мотивів, що впливають на робочу поведінку та продуктивність працівника.

Вперше поняття мотиваційного профілю використали П. Мартін та Ш. Річі. На їх думку мотиваційний профіль особистості – це індивідуальне поєднання більш та менш актуальних потреб для конкретної людини; індивідуальне поєднання мотивуючих факторів людини [6]. В. Мільман зазначає, що мотиваційний профіль особистості варто розглядати, як сукупність стійких мотивів, які забезпечують цілеспрямований характер діяльності індивідів з оволодіння професією, та спрямовують їх до творчої самореалізації.

Існує безліч підходів до розуміння та визначення мотиваційного профілю як серед зарубіжних, так і серед вітчизняних дослідників. Кожен з цих підходів може враховувати різні аспекти особистості та її мотивації, спираючись на власні теоретичні та практичні відомості. Загалом сутність даного поняття можна розглядати як комплекс мотивів, що впливають на співробітника.

В основі формування мотиваційного профілю персоналу лежить дослідження та визначення груп потреб і сукупності інтересів, які спонукають працівників діяти та виконувати поставлені завдання. Процес формування мотиваційного профілю має охоплювати два напрямки серед яких: визначення домінуючих мотивів кожного із співробітників та виявлення мотиваційних тенденцій, що характерні для підрозділу і організації в цілому.

Формування мотиваційного профілю необхідно здійснювати з дотриманням наступних принципів:

1. Застосовувати індивідуальний підхід щодо визначення унікальних потреб і бажань кожного співробітника.
2. Визначати, які фактори є найбільш значущими для кожного співробітника (наприклад, фінансові винагороди, визнання, можливості для професійного зростання).
3. Здійснювати систематичний моніторинг змін у мотиваційних потребах співробітників.

4. Оновлювати мотиваційний профіль відповідно до змін у житті працівника чи в організації.
5. Застосовувати поєднання різних методів мотивації (матеріальні та нематеріальні стимули).
6. Забезпечити відкрите обговорення мотиваційних потреб та очікувань з працівниками.
7. Впроваджувати нові методи мотивації в разі необхідності.
8. Створювати умови для гармонійного поєднання професійного і особистого життя.
9. Стимулювати до постійного професійного розвитку.
10. Своєчасно визнавати досягнення і внесок співробітників.

Важливість та необхідність формування мотиваційного профілю персоналу визначають наступні причини, серед яких:

- підвищення продуктивності. Мотивовані працівники працюють з більшою віддачою та ефективністю, схильні бути більш продуктивними, що позитивно впливає на загальні показники роботи компанії.
- зниження плинності кадрів. Високий рівень мотивації сприяє зменшенню кількості звільнень, що в результаті знижує витрати на підбір і навчання нових співробітників.
- поліпшення якості роботи. Мотивовані працівники зазвичай виконують свої обов'язки з більшою увагою та старанністю, що сприяє підвищенню якості продукції чи послуг.
- сприяння інноваціям та креативності. Мотивовані співробітники частіше пропонують нові ідеї та напрямки покращення, що можуть допомогти компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку.
- покращення корпоративної культури. Мотивація персоналу сприяє створенню позитивної та підтримуючої корпоративної культури, де працівники відчують себе цінними та важливими.

- позитивний вплив на репутацію компанії. Компанії, які відомі своїм турботливим ставленням до персоналу, приваблюють талановитих працівників і мають кращу репутацію на ринку праці.

Формування мотиваційного профілю допомагає керівництву зрозуміти, що саме мотивує кожного співробітника, дозволяючи розробляти індивідуальні підходи до мотивації, що підвищує загальну ефективність та успіх компанії.

Формуючи мотиваційний профіль персоналу, необхідно враховувати приналежність співробітників до різних вікових груп, відмінні робочі якості та різне світосприйняття, що обумовлене насамперед зовнішніми суспільними подіями та особливостями сімейного виховання.

Наявні суттєві розбіжності у цінностях та прагнення працівників різних вікових категорій необхідно враховувати при визначенні мотиваційного профілю та удосконаленні системи мотивації праці. Адже інструменти мотивування представників одного покоління абсолютно відрізняються від методів мотивування представників іншого.

Нині у виробничому процесі беруть участь представники чотирьох поколінь: бебі-бумери (народжені в 1946–1964 роках), покоління X (народжені в 1965–1982 роках), покоління Y (народжені в 1983–1996 роках) та покоління Z (народжені в 1997–2010 роках). Це створює певні виклики для менеджерів сучасних підприємств. Основну частку працівників складають представники поколінь X та Y, тоді як частка бебі-бумерів у робочій силі України є незначною (близько 4%) і постійно зменшується. Натомість частка працівників покоління Z має тенденцію до зростання. Розглянемо детальніше особливості кожного покоління та їхню мотиваційну структуру.

Основними характеристиками бебі-бумерів є повага до посади, статусу та регалій, а також прагнення до стабільності та фінансового захисту.

Мотиваційний профіль покоління X формується з таких якостей, як самостійність, віра в себе, трудоголізм, індивідуалізм, емпатія, прагматизм, здатність альтернативно мислити, пристосовуватися, опановувати нове, володіння хорошою

базою знань і орієнтація на досягнення високих результатів. Для представників цього покоління важливим матеріальне благополуччя та впевненість у завтрашньому дні.

Представники покоління Y є дуже амбітними, цінують свободу, швидко адаптуються до змін, добре володіють комп'ютерними технологіями та орієнтовані на побудову успішної кар'єри. Вони віддають перевагу професійній і трудовій гнучкості та командній роботі. Для міленіалів важливо, щоб між виконаною роботою та винагородою існував безпосередній зв'язок, причому винагорода має бути негайною. Вони ефективно працюють в компаніях, де чітко визначені місія, цілі та сформована система корпоративних цінностей.

Покоління Z, відоме як цифрове покоління, не уявляє свого життя без сучасних гаджетів, швидко обробляє інформацію, позитивно ставиться до будь-яких змін і вирізняється кліповим мисленням. Його основні характеристики включають прагнення до постійного розвитку, самоосвіти та креативності, нестандартний підхід до вирішення типових завдань. На відміну від старших поколінь, у працівників покоління Z домінує поняття "хочу", а не "треба", вони не готові беззаперечно виконувати вказівки керівництва, завжди мають і високо цінують власну думку, прагнуть отримувати задоволення від життя та роботи, бути унікальними і щоб оточуючі могли це оцінити.

Суттєві відмінності між поколіннями зумовлюють необхідність розробки відповідних методів мотивації для підвищення їх продуктивності, з урахуванням системи цінностей та основних мотивів трудової діяльності (рис. 1.5).

Розуміння того, що мотивує працівників різних вікових груп, допомагає керівництву підприємства розробити гнучку систему мотивації, усунути демотивуючі фактори та сформувати єдину команду, в якій кожен виконує завдання, відповідні його найсильнішим сторонам.

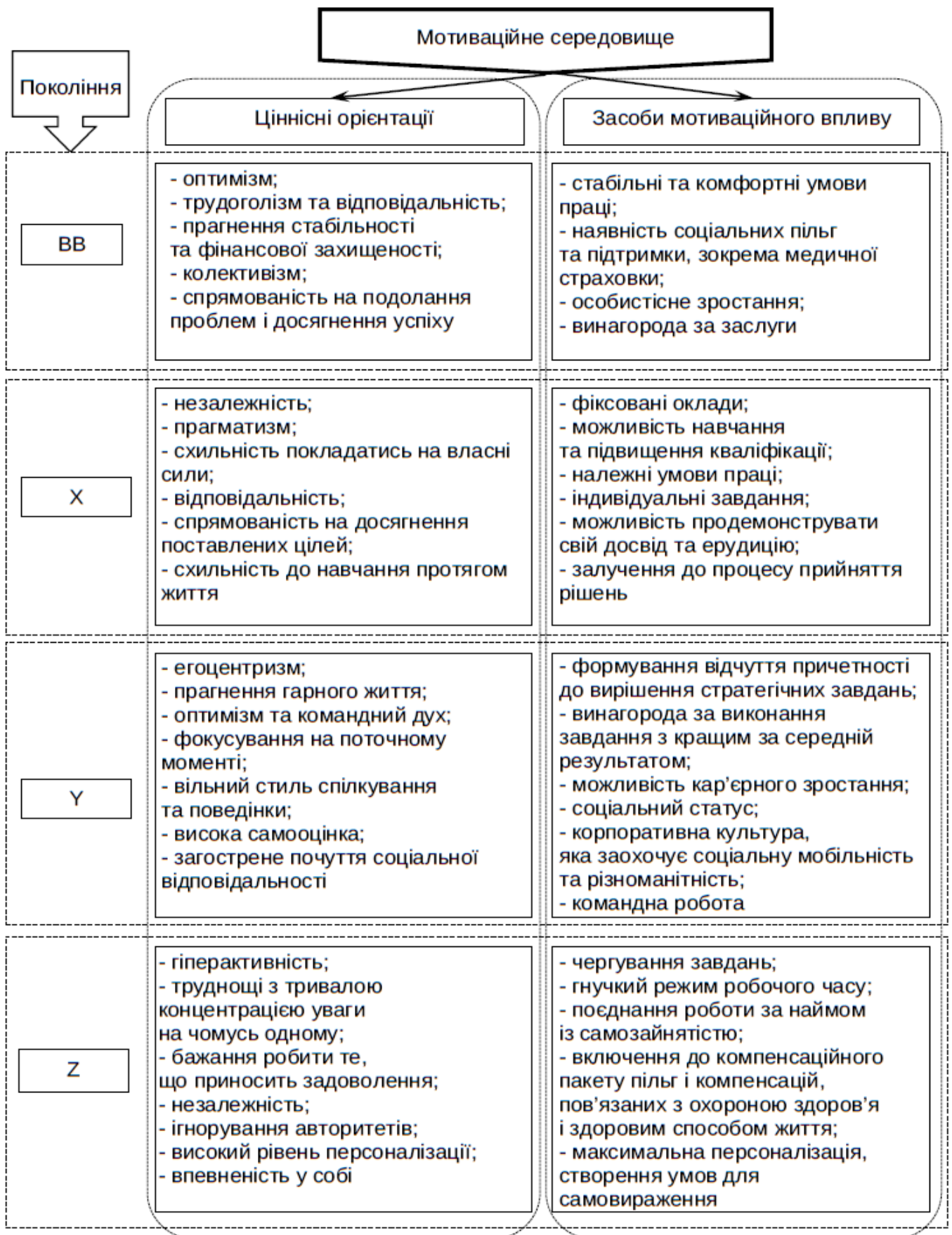


Рис. 1.5. Особливості мотивування працівників різних поколінь

Джерело: [12, с. 153].

Систематичний підхід до формування та перегляду мотиваційного профілю персоналу дозволяє удосконалити та оптимізувати практичні аспекти діяльності підприємства, які наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

### Практичне застосування мотиваційного профілю

Аспекти діяльності підприємства	Характеристика
Розробка індивідуальних програм мотивації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– адаптація системи матеріального стимулювання до індивідуальних потреб.</li> <li>– створення індивідуальних планів кар'єрного розвитку, що відповідають професійним амбіціям працівника.</li> </ul>
Визначення областей для покращення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– демотиваторів та розробка заходів для їх усунення.</li> <li>– поліпшення робочих умов для підвищення комфортності та ефективності роботи.</li> </ul>
Зворотний зв'язок та коригування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення постійного діалогу між керівництвом і працівниками для актуалізації мотиваційного профілю.</li> <li>– оцінка ефективності впроваджених заходів та коригування мотиваційних стратегій на основі отриманих даних.</li> </ul>

Джерело: складено автором.

Мотиваційний профіль працівника є ключовим інструментом для створення ефективної мотиваційної системи, що враховує індивідуальні особливості та потреби кожного співробітника. Це сприяє підвищенню загальної продуктивності організації та задоволеності працівників.

Завдання щодо формування мотиваційного профілю працівника є складним і багатогранним, що вимагає врахування багатьох факторів та використання різних методів. Однак правильний підхід до цього завдання може значно підвищити мотивацію, продуктивність та задоволеність працівників, що в результаті сприятиме успіху організації.

### 1.3. Сучасні підходи до створення і побудови мотиваційного профілю персоналу підприємства

Побудова мотиваційного профілю працівника є ключовим аспектом управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє визначити і ефективно використовувати мотиваційні чинники для покращення продуктивності та задоволеності роботою.

В сучасній науковій літературі існують різні підходи та методики до визначення домінуючих мотиваційних чинників і формування мотиваційного профілю персоналу (табл 1.3.).

Таблиця 1.3

#### Загальна характеристик підходів щодо створення і побудови мотиваційного профілю персоналу підприємства

Назва методики	Загальна характеристика
Методика «Якір кар'єри» (Е. Шейн)	Допомагає визначити основні цілі та цінності особистості в контексті кар'єри.
Методика діагностики мотиваційного профілю особистості (П. Мартін і Ш. Річі)	Дозволяє визначити основні мотиваційні фактори, які впливають на поведінку людини
Методика діагностики трудових мотивів (В. І. Герчиков)	Оцінює мотивацію особистості в контексті професійних цілей та завдань.
Методика діагностики мотиваційної структури особистості (В. Мільман)	Дозволяє розкрити структуру мотивації особистості та визначити основні компоненти.
Методика діагностики джерел мотивації (Дж. Барбуто і Р. Сколла)	Допомагає виявити джерела мотивації особистості.
Методика для вимірювання мотивації досягнення (А. А. Меграбаян)	Оцінює мотивацію особистості до досягнення в різних сферах
Методика оцінки мотивації досягнення успіху / уникнення невдач (Т. Елрес)	Допомагає визначити, наскільки сильно особа мотивована досягти успіху або уникнути невдач.

Джерело: складено автором на основ: [32, 46, 50].

Методика "Якір кар'єри" розроблена Едгаром Шейном, професором Массачусетського технологічного інституту. Ця методика допомагає людям визначити свої основні цінності та переконання щодо кар'єри та професійного розвитку.

Основною ідеєю "Якорів кар'єри" є те, що кожна людина має свої "якорі" – цінності, які є основою її життя і роботи. Е. Шейн визначив вісім різних "якорів", які можуть бути важливими для людей:

- Професійна компетентність. Орієнтація на майстерність у своїй справі, задоволення від професійного успіху та визнання талантів.
- Менеджмент. Ключовий орієнтир управління проектами та людьми, набуття влади та відповідальності, концентрація на кар'єрному зростанні у сфері менеджменту.
- Автономія. Відчуття свободи та незалежності у роботі, відмова від організаційних обмежень та правил.
- Стабільність. Прагнення до безпеки та стабільності, уникання ризиків і відмова від короткострокових проектів чи переїздів. Відданість своєму місту та уникання переїздів заради кар'єри.
- Служіння. Реалізація ідеалів та цінностей у роботі, спрямованість на користь суспільству та задоволення від соціального внеску.
- Виклик. Прагнення до вирішення складних проблем та подолання нездоланих перешкод.
- Інтеграція стилів життя. Збереження гармонії між особистим та професійним життям, уникнення жертвування одним на користь іншого.
- Підприємництво. Створення нових організацій або бізнесів, реалізація власних ідей та проектів.

«Якір кар'єри» допомагає людям вибрати робоче оточення та кар'єрний шлях, які відповідають їхнім основним цінностям. Ця методика дозволяє краще зрозуміти себе та свої мотивації, що допомагає приймати кращі рішення щодо кар'єрного розвитку.

Методика діагностики мотиваційного профілю особистості розроблена П. Мартін і Ш. Річі спрямована на вивчення мотиваційних характеристик особистості та допомагає з'ясувати, які саме мотиви переважають у конкретної людини. Застосування даної методи полягає у використанні спеціального тесту, що дозволяє визначити домінуючі фактори мотивації для кожного працівника. Тест містить 33 твердження, які необхідно оцінити за допомогою 11 балів, розділивши їх між чотирма варіантами в кожному пункті. Під час відповіді на питання тесту, працівник вказує, який з факторів для нього є найбільш значущим, присвоюючи кількість балів. Вивчення мотиваційного профілю особистості дозволяє кількісно оцінити відносну значущість цих потреб для кожної конкретної людини і графічно представити мотиваційний профіль (рис. 1.4) [40, с. 68].

Таблиця 1.4

**«12 мотиваційних факторів» мотиваційного профілю  
за методикою розроблена П. Мартін і Ш. Річі**

<b>Мотиваційні чинники</b>	<b>Загальна характеристика</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Висока заробітна плата та матеріальні заохочення	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2. Комфортні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці, обладнане робоче місце та комфортне навколишнє середовище
3. Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
4. Соціальні контакти	Потреба мати тісні стосунки з колегами, легке спілкування з широким колом людей
5. Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові тісні стосунки з невеликою кількістю (колом) людей
6. Визнання досягнень	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7. Прагнення до досягнень (успіху)	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8. Влада та впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9. Різноманітність та зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій

1	2
10. Креативність	Потреба бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей, генерувати нові рішення/ідеї
11. Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12. Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Джерело: [40, с.68].

Методика В. Мільмана дозволяє аналізувати мотиваційний та емоційний профіль особистості. Шляхом визначення співвідношення відповідей на чотирнадцять тверджень, що стосуються життєвих прагнень та способу життя. Основна мета методики – визначити домінуючі мотиви у конкретної особистості, а також їхній вплив на її життєві рішення та дії.

В. Мільман ідентифікує п'ять типів мотиваційного профілю: 1) креативний (прогресивний), 2) блокуючий (регресивний), 3) імпульсивний, 4) експресивний, 5) спрощений, а також чотири типи емоційного профілю: 1) стеничний, 2) астеничний, 3) змішаний стеничний, 4) змішаний астеничний.

Шляхом аналізу відповідей респондента формується уявлення про його професійну та життєву спрямованість. Цей аналіз дозволяє розуміти, які мотиви задоволені, а які блоковані, що в свою чергу допомагає визначити оптимальні процедури для задоволення цих мотивів та потреб.

Методика діагностики трудових мотивів, розроблена В. І. Герчиковим, в основному спрямована на вивчення мотиваційних факторів, які впливають на працівників у процесі виконання їхніх професійних обов'язків. Вона дозволяє виявити та проаналізувати, що саме стимулює людину до праці, а також ідентифікувати основні фактори, які можуть впливати на її продуктивність та задоволення від роботи.

Згідно даної методики, автор виділяє п'ять базових типів мотивації, що визначають загальну спрямованість поведінки працівника, серед яких інструментальний, професійний, патріотичний, господарський, люмпенізований (рис. 1.6).

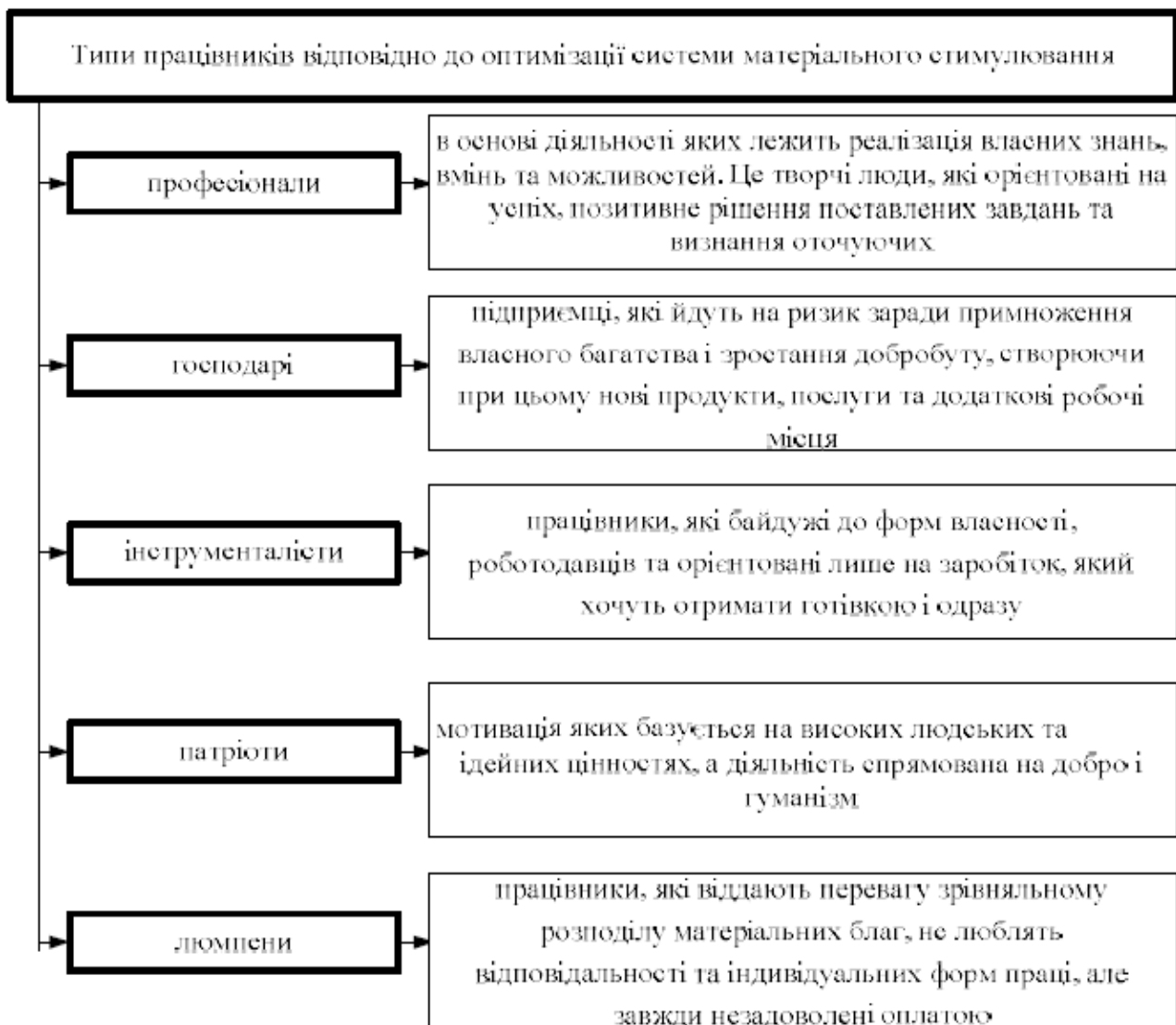


Рис. 1.6. Типи працівників згідно мотиваційної методики В. Герчикова  
Джерело: [65 с. 74].

Модель В.І. Герчикова розроблена спеціально для аналізу мотивації працівників, для вирішення управлінських, а не психологічних завдань. Дана методика дозволяє визначити, як домогтися від працівника потрібної для організації поведінки, а не як зробити його щасливим і задоволеним [66, с.44].

Методика діагностики джерел мотивації, розроблена Дж. Барбуто і Р. Сколла, відома як "Методика мотивації зацікавленості" ("Interest Motivation Scale"), спрямована на визначення того, що саме зацікавлює людину і що є для неї джерелом мотивації. Ця методика базується на концепції, що мотивація може виникати за рахунок зацікавленості у конкретній діяльності або сфері життя. Ця методика

спрямована на визначення того, які фактори стимулюють або заважають мотивації особистості.

Автори виділили основні джерела мотивації, до яких належать:

- внутрішні механізми, які спонукають людину до досягнення мети або отримання нагороди;
- прагнення до розвитку, самовдосконалення та розвитку потенціалу;
- потреба у визнанні, похвалі та позитивній оцінці з боку оточуючих;
- внутрішня мотивація, яка виникає внаслідок зовнішніх стимулів, таких як нагороди або визнання;
- потреба у взаємодії з іншими людьми та приналежності до соціальних груп;
- бажання мати контроль над власним життям та приймати рішення.

Методика дозволяє оцінити, яке з цих джерел мотивації є найбільш важливим для конкретної особистості. Вона може бути корисною як для індивідуальної, так і для групової діагностики мотивації, що дає змогу розуміти, які фактори можуть сприяти більш ефективній роботі або досягненню мети. Також дану методику може бути використано для планування кар'єри, навчання, особистого розвитку та інших аспектів життя.

Методика для вимірювання мотивації досягнення, розроблена А.А. Меграбаян, називається "Методика діагностики мотивації досягнення". Вона базується на концепції мотивації досягнення, яку розробив Девід Макклелланд. Основні показники методики включають:

1. визначення цілей. Оцінюється, наскільки чітко і конкретно особа визначила свої цілі;
2. стратегії досягнення. Оцінюється, які конкретні стратегії використовує людина для досягнення своїх цілей;
3. стресостійкість. Визначається, наскільки людина може залишатися спокійною і продуктивною в стресових ситуаціях, пов'язаних з досягненням цілей;
4. мотивація. Оцінюється рівень внутрішньої мотивації особистості до досягнення успіху.

Методика А.А. Меграбаяна є однією з багатьох інструментальних підходів для вимірювання мотивації досягнення, і вона може бути корисною для розуміння особистісних мотиваційних факторів та їх впливу на поведінку людини.

Методика Т. Елреса, відома як "Методика оцінки мотивації досягнення успіху / уникнення невдач" або "Achievement Motivation Inventory" (АМІ), є інструментом для вимірювання мотивації особистості. Основна мета цієї методики полягає у визначенні, наскільки сильно людина мотивована до досягнень у порівнянні з тим, як вона уникає невдач.

Методика складається з опитувальника, який зазвичай містить питання про те, як людина реагує на виклики, досягнення та невдачі. Зазвичай вона оцінюється за шкалою, де можливі різні варіанти відповідей від "повністю не підходить" до "повністю підходить".

Після заповнення опитувальника результати обробляються, аналізуються і дають змогу отримати оцінку мотивації досягнення успіху та уникнення невдачі для кожної особи.

Ця методика може бути корисною для розуміння мотиваційних факторів у різних контекстах, таких як освіта, робота, спорт тощо. Вона може допомогти підвищити ефективність тренінгів, курсів або програм розвитку особистості, допомагаючи адаптувати їх до потреб конкретної аудиторії.

Розглянуті методики визначення пріоритетних чинників мотивації персоналу дозволяють побудувати мотиваційний профіль персоналу та визначити напрямки удосконалення системи мотивації з урахуванням актуальних мотивів персоналу, а також вони можуть бути корисними для психологічного або соціологічного дослідження щодо розвитку особистості та професійного орієнтування.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK»

#### **2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk»**

ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» – це один із популярних пабів м. Києва, що знаходиться в самому центрі столиці. Вже понад 20 років даний заклад приваблює відвідувачів органічно оформленим інтер'єром, вишуканими стравами та доброзичливою атмосферою. Інтер'єр закладу оформлений у класичному стилі європейського бару, що оздоблений деревом, масивними меблями, а також кам'яними та цегляними елементами, які додають затишку та автентичності. Стіни закладу прикрашають старовинні фотографії, газетні вирізки, рекламні постери, пивні келихи та футбольні атрибути. В пабі переважає м'яке, тепле освітлення, що створює атмосферу затишку.

Центральним елементом інтер'єру пабу є барна стійка, що декорована полицями з різними видами пива, спиртними напоями та келихами. За барною стійкою відвідувачів закладу пригощають класичними напоями, елітним алкоголем, а також пропонують широкий асортимент різних сортів пива, від локальних до міжнародних марок.

Інтер'єр пабу розділено на 5 залів, які призначені для комфортного відпочинку гостей з різної нагоди. Для перегляду футбольних матчів та інших спортивних подій, в закладі створено спеціальні локації, які обладнані плазмовими телевізорами, для святкування днів народжень, дитячих та сімейних свят в ресторані облаштована банкетна зала, також в ресторані є невеликі затишні куточки або окремі кімнати для проведення бізнес-ланчів, приватних вечірок чи зборів.

ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» розташоване неподалік Майдану Незалежності за адресою вул. Михайлівська 16. Ресторан працює з 2002 року, та протягом всього часу

його функціонування відбувалися неодноразові як реорганізаційні зміни так і зміни в концепції закладу.

Ресторан знаходиться у приватній власності, за організаційно-правовою формою господарювання належить до типу товариства з обмеженою відповідальністю, що спеціалізується на наданні послуг громадського харчування. В закладі представлений широкий асортимент страв європейської та української кухонь, а також мангал-меню. Загально-організаційна інформація про діяльність ресторану наведена в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1.*

**Загально-організаційна інформація про діяльність  
ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk»**

Характеристика	Характеристика
Назва підприємства	ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk»
Місце знаходження (юридична адреса)	Київ, вул. Михайлівська 16
Форма власності	приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний вид діяльності (КВЕД)	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Розмір статутного капіталу організації складає	112 285 тис. грн.
Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна
Чисельність персоналу	38
Кухня ресторану	Європейська та українська кухня, мангал-меню
Загальна місткість	75
Кількість залів	5
Тип кадрової політики	відкрита

Джерело: складено автором за даними підприємства

Управління діяльністю ресторану реалізується через мережу повноважень, що виникають між керівниками різних рівнів управління та структурними підрозділами. Графічне відображення основних зав'язків та взаємного підпорядкування між працівниками ресторану ілюструє організаційна структура підприємства (рис. 2.1.).

Організаційна структурна схема ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» належить до лінійно-функціонального типу. Лінійно-функціональна організаційна структура поєднує елементи лінійної та функціональної структур, забезпечуючи ефективне управління та координацію діяльності підприємства. Лінійні повноваження виникають між керівниками вищого (власник ресторану, директор), середнього (головний бухгалтер, заступник директора та управляючий менеджер) та нижчого (шеф-кухар, адміністратор залу) рівнів управління.



Рис. 2.1. Організаційна структурна схема ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Лінійний тип повноважень сконцентрований у верхній частині організаційної структури ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk», у нижній – переважають функціональні зв'язки. Функціональні повноваження передаються від заступника директора та шеф-кухара до працівників залу (барменів, офіціантів, технічного персоналу).

Лінійно-функціональна структура управління дозволяє закладу швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі завдяки чіткій ієрархії та чіткому розподілу функцій між працівниками.

Паб відкритий для відвідування щодня з 11 до 23 год. Співробітники пабу працює позмінно. За приготування страв відповідають кухарі, що працюють під чітким керівництвом шеф кухаря. Прийом та обслуговування відвідувачів ресторану, а також створення комфортних умов їх відпочинку забезпечує колектив офіціантів, діяльність яких координує адміністратору залу. Важливою частиною гостинності закладу є обслуговування відвідувачів за барною стійкою, що включає різні аспекти, від приготування напоїв до забезпечення чудового сервісу для клієнтів.

ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» пропонує відвідувачам широкий асортимент традиційних страв європейської та української кухні, а також спеціальне мангал-меню. Мангал-меню – це страви, приготовані на відкритому вогні або грилі, особливий аромат і смак, який досягається завдяки використанню відкритого вогню або жару вугілля.

В кулінарному меню пабу представлені перші страви, гарніри, холодні закуски, страви з мяса та риби, салати, стейки, бургери, пивні закуски та десерти. Структура асортименту кулінарної продукції за цінова політика ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Асортимент кулінарної продукції ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk»  
у 2022-2023 роках**

Види кулінарних виробів	Кількість найменувань	Ціна (мін-макс.), грн.	Структура асортименту, %
Перші страви	4	100-150	5,9
Гарніри	7	95-275	10,3
Холодні закуски	7	155-295	10,3
Страви з м'яса та риби	10	285-1850	14,7
Салати	7	195-335	10,3
Стейки	8	250-675	11,8
Бургери	5	245-445	7,4
Пивні закуски	16	105-795	23,5
Десерти	4	50-250	5,9
Всього	68	50-1850	100,0

*Джерело: розраховано автором за даними ресторану*

Меню закладу нараховує 68 видів кулінарної продукції, які задовольняють різні смаки відвідувачів. Фірмовими вважаються домашня бастурма і грінки. Відсоткова структура асортименту кулінарної продукції пабу відображена на рис. 2.2.

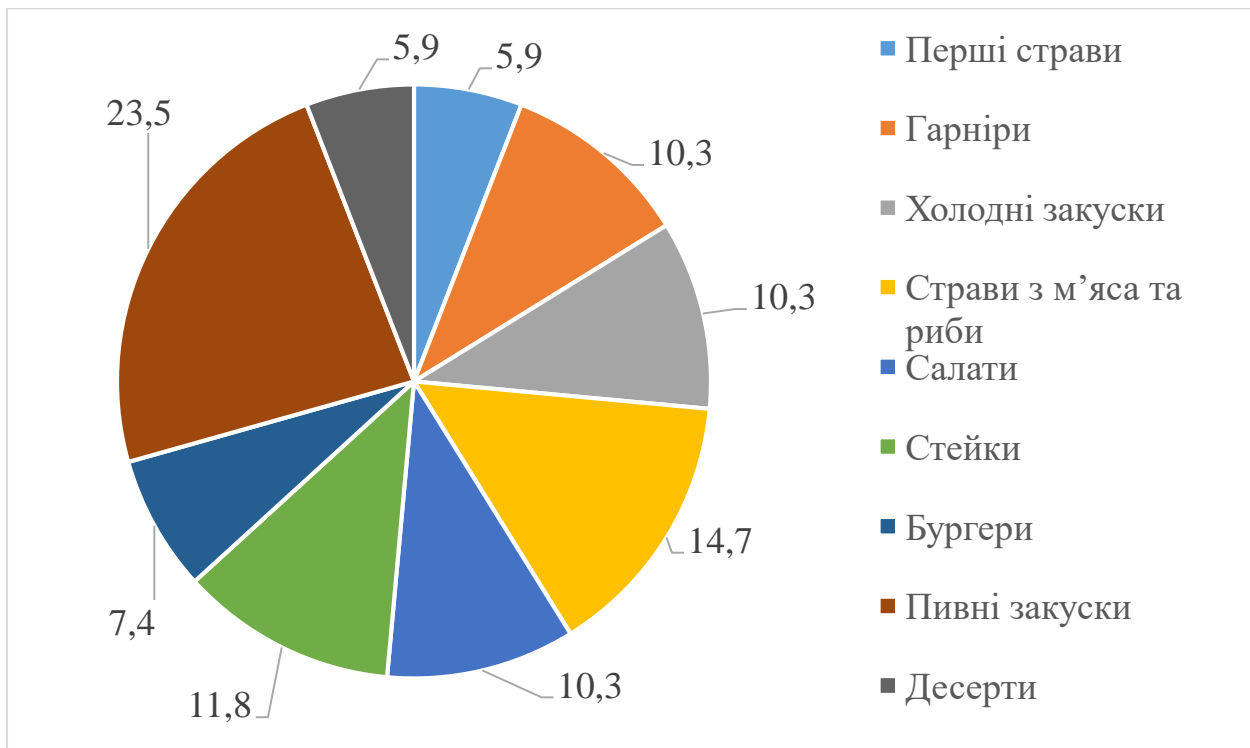


Рис. 2.2. Структура кулінарної продукції ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK»

Джерело: складено автором за даними підприємства

В структурі кулінарного меню пабу переважають пивні закуски, що складають 23,5% від загальної кількості страв. Відвідувачам пропонують 16 видів пивних закусок за ціною від 105 до 795 грн. Широке представлення пивних закусок у меню закладу свідчить про популярність та пріоритетність цієї категорії. Значним попитом також користуються страви з м'яса та риби, їх частка становить 14,7% від загальної кількості кулінарних продукції, при цьому їх асортимент налічує 10 позицій, вартість яких сягає від 285 до 1850 грн. Високий ціновий діапазон страв з м'яса та риби обмовлений використанням дорогих інгредієнтів та рівнем їх високо класності. Найменшу частку в структурі асортименту займають перші страви та десерти, що представлені 4 позиціями кожна, та складають відповідно по 5,9% від загального асортименту. Незначна частка даних страв пояснюється низьким попитом на них, що також обумовлено концепцією закладу.

Кулінарна продукція ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» характеризується використанням свіжих інгредієнтів, різноманіттям смаків та технік приготування.

Окрім широкого асортименту кулінарних страв, відвідувачам закладу пропонують різноманітні види напоїв. Асортимент напоїв пабу налічує понад 103 види, що включає як безалкогольні напої та барне меню (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Асортимент напоїв ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» у 2022-2023 роках**

Види напоїв	Кількість найменувань	Ціна (мін-макс.), грн.	Структура асортименту, %
<i>Безалкогольні напої</i>			
Чай в асортименті	5	120	4,9
Кава	4	50-70	3,9
Сік в асортименті	4	35	3,9
Фреш в асортименті	3	120	2,9
Газовані напої	7	55-108	6,8
<i>Барне меню</i>			
Пиво	13	120-275	12,6
Вино	13	115-215	12,6
Горілка	4	39-140	3,9
Віскі	10	109-475	9,7
Кон'як/Бренді	6	110-555	5,8
Коктейлі	12	189-277	11,7
Джин/Текіла	7	99-165	6,8
Зігрівачі напої	4	130-145	3,9
Шоти	5	95-110	4,9
Настойки	3	65-135	2,9
Лікери	3	95-125	2,9
Всього	103		100,0

*Джерело: розраховано автором за даними ресторану*

Безалкогольні напої складають 20,3% від загального асортименту напоїв пабу. Серед безалкогольних напоїв відвідувачам пропонують чай в асортименті, каву, соки, фреш (в асортименті), та газовані напої. Найбільшу частку в структурі безалкогольних напоїв складають чай та газовані напої. Вартість безалкогольних напоїв знаходиться в межах від 35 до 120 грн.

Барне меню закладу нараховує 80 видів алкогольних напоїв, серед яких пиво, вино, горілка, віскі, кон'як, бренді, коктейлі а асортименті, джин, текіла, зігрівачі напої, шоти, настойки, лікери.

Питому вагу кожної категорії напоїв в загальній сукупності наведено на рис.2.3.

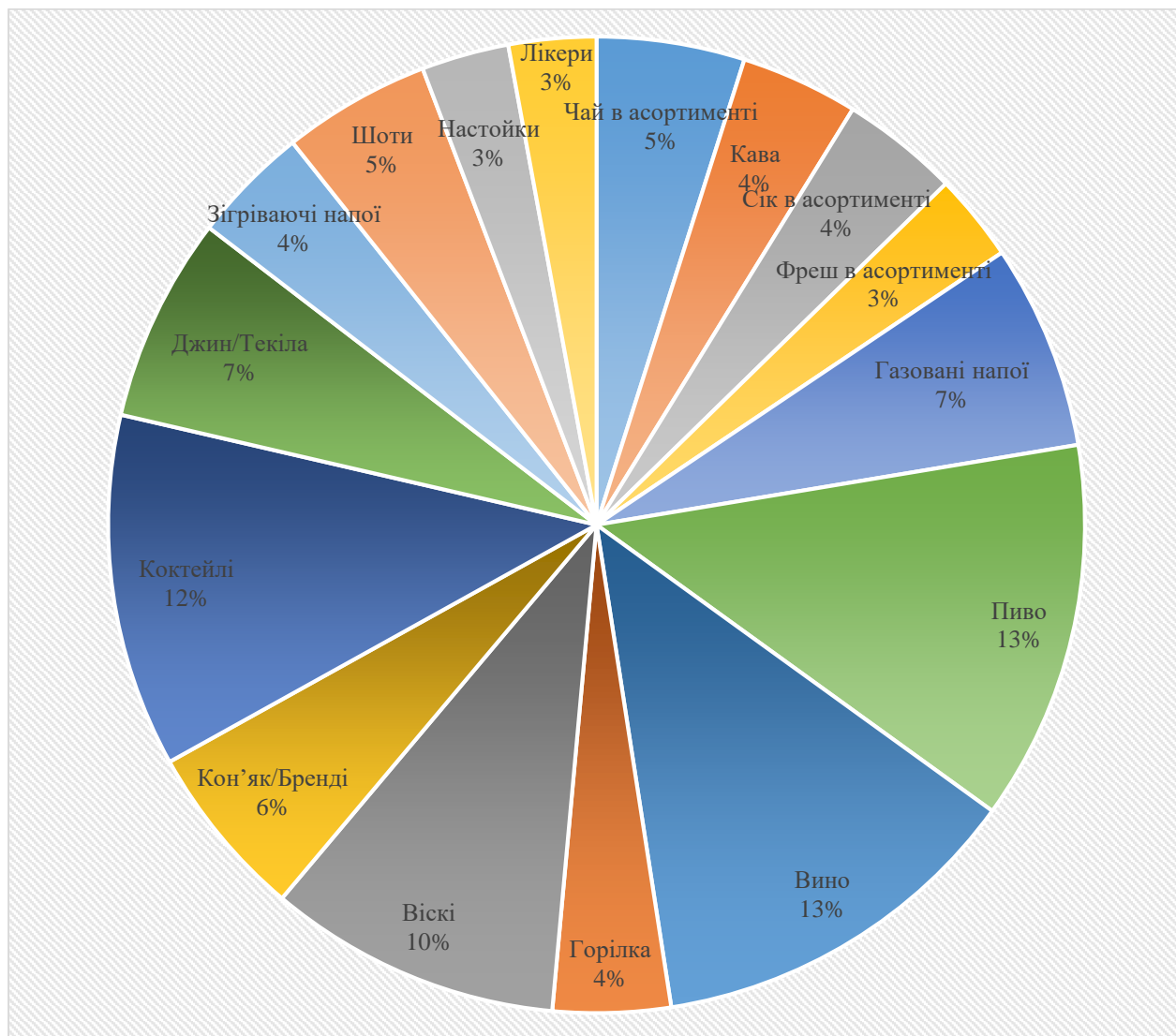


Рис. 2.3. Асортимент напоїв ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Найбільшу кількість серед переліку напоїв пабу складають пиво – 13 видів, вино – 13 видів, та коктейлі – 12 найменувань. Найменшу кількість в асортименті напоїв становлять настойки та лікери по 3 позиції. Прайс закладу на барне меню коливається від 39 грн до 555 грн. Середній чек закладу складає 1500 грн.

Ресторан здійснює закупку свіжих продуктів, пива та алкогольних напоїв щодня в мережі магазинів МЕТРО. Перелік необхідних закупок погоджує та коригує шеф-кухар на основі заявок, які формують та передають йому в кінці зміни адміністратор залу та кухар.

Офіціанти приймають замовлення у відвідувачів через спеціальні пристрої, термінали з програмою R-kipper, що набула високого поширення в сфері громадського харчування.

Питаннями щодо популяризації пабу, просування в соціальних мережах та формування його іміджу займається команда професійних SMM менеджерів, із 3 осіб. Вони надають свої послуги на умовах контракту (аутсорсингу) та працюють переважно віддалено.

Команда SMM менеджерів відповідає за створення візуального контенту закладу, розміщення його на сторінках закладу в соціальних мережах, налаштування та запуск таргетованих рекламних кампаній. SMM менеджери працюють з коментарями, відгуками та повідомлення в соціальних мережах, здійснюють аналіз ефективності рекламних кампаній, щоб збудувати позитивний імідж пабу і стимулювати взаємодію з потенційними клієнтами.

Загалом, SMM менеджер відіграє ключову роль у залученні уваги до пабу, встановленні і підтримці зв'язку з аудиторією та створенні позитивного іміджу у цифровому просторі.

Залучення команди SMM менеджерів та передача функцій з просування закладу на аутсорсинг, дозволяє ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» зосередитися переважно на створенні комфортного відпочинку та якісного обслуговування відвідувачів закладу, а не займатися другорядними завданнями.

Ресторан на регулярній основі, двічі на місяць, користується послугами сторонніх організацій з планового обслуговування кухонних електроприладів. (за потреби ремонту) та управління харчовими відходами (утилізація відпрацьованих залишків рослинної олії).

Потенційними конкурентами пабу є «Куппер Паб», «O'Brien's Irish Pub», «Пивна дума», «Beer Point» на Подолі, «Портер паб», «Docker Pub Karaoke».

Основні показники діяльності ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» за 2022-2023 роки відображено в табл. 2.4.

**Техніко-економічні показники діяльності  
ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» за 2022-2023 роки**

№ з/п	Найменування показника	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсолютне, ±	відносне, %
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	50463	68973	18 510	36,7
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	38734	52667	13 933	36,0
3.	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	13171	11643	-1 528	-11,6
4.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол	36	38	2	5,6
5.	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	5589	6369	780	14,0
6.	Валовий прибуток, тис.грн.	11729	16307	4 578	39,0
7.	Адміністративні витрати, тис.грн	2174	2105	-69	-3,2
8.	Витрати на збут, тис.грн	6177	7629	1 452	23,5
9.	Інші операційні витрати	399	823	424	у 2,06 рази
10.	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	3264	6448	3 184	97,5
11.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис .грн	47484	63224	15 740	33,1
12.	Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн	3325	6627	3 302	99,3
13.	Чистий прибуток, тис. грн.	2679	5378	2 699	у 2,007 рази
14.	Продуктивність праці, тис.грн/чол.	1401,8	1815,1	413	29,5
15.	Середньомісячна заробітна плата, тис.грн/осіб	12,9	14,0	1,03	8,0
16.	Фондоозброєність, тис.грн/чол.	365,9	306,4	-59	-16,3
17.	Рентабельність продукції, %	5,64	8,51	2,864	х
18.	Рентабельність діяльності, %	5,31	7,80	2,48	х

Джерело: розраховано автором за звітністю ресторану

За результатами 2023 року чистий дохід від реалізації продукції ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» склав 68,9 млн, що на 36,7% більше ніж у попередньому періоді. Собівартість реалізованої продукції: зросла з 38,734 млн грн у 2022 році до 52,667 млн грн у 2023 році, темп зростання складає 36,0%.

Середньооблікова чисельність штатних працівників ресторану у 2022 році налічувала 36 осіб, а у 2023 зросла до 38 осіб, що у відсотковому відношенні складає 5,6%. Фонд оплати праці у 2022 році склав 5,59 млн. грн, а у наступному періоді

його значення зросло на 14% та становило 6,4 млн. грн. Зростання фонду оплаті праці було викликано збільшенням чисельності персоналу на 2 особи та зростанням рівня середньомісячної заробітної плати з 12,9 тис. грн до 14,0 тис. грн на одного працівника.

Протягом звітнього періоду відбулося зростання валового прибутку ресторану з 11,729 млн грн до 16,307 млн., що викликано збільшенням витрат на збут на 23,5% та значним зростанням інших операційних витрат у 2,06 рази. За підсумками 2023 року відбулося незначне зменшення адміністративних витрат, що склало 3,2%.

Повні витрати ресторану виготовлення і реалізацію продукції зросли з 47,484 млн грн до 63,224 млн грн, що у відсотковому виразі становить 33,1%.

У звітньому періоді прибуток пабу від реалізації продукції збільшився з 3,325 млн грн до 6,627 млн грн, обсяг зростання складає 99,3%, або майже у 2 рази. Така позитивна динаміка дозволила ресторану збільшити обсяги чистого прибутку з 2,679 млн грн у 2022 році до 5,378 млн грн у 2023 році.

За даними 2022 року продуктивність праці персоналу у вартісному вигляді становила 1401,8 тис. грн/чол, що на 29,5% зростає протягом звітнього періоду, і сягнула значення 1815,1 тис. грн/чол.

Про ефективність діяльності підприємства свідчать показники рентабельності. Рентабельність продукції пабу у 2023 році зростає на 2,9 в.п., і становила 8,51%. Це свідчить про поліпшення ефективності управління виробництвом та збутом продукції. Рентабельність діяльності ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» у звітньому періоді збільшилась з 5,31% до 7,80%. Це свідчить про загальне покращення фінансової ефективності підприємства, як у контексті прибутковості продукції, так і в загальній рентабельності всієї діяльності.

## **2.2. Аналіз складу та структури кадрового забезпечення підприємства**

Персонал ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» складається із колективу керівників, що здійснюють адміністративні функції, працівників, що займаються приготуванням страв, та персоналу, що відповідає за обслуговування відвідувачів (табл. 2.5).

**Чисельність співробітників  
ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» за 2022-2023 роки**

Посада	2022 р.	2023 р.	Абсот. відхилення
<i>Адміністративний персонал</i>			
Директор	1	1	-
Головний бухгалтер	1	1	-
Заступник директора	1	1	-
Управляючий менеджер	1	1	-
Шеф кухар	1	1	-
Адміністратор залу	4	4	-
<i>Персонал, що зайнятий на кухні</i>			
Кухар	6	6	-
Посудо мийниця	4	4	-
<i>Персонал залу</i>			
Бармен	3	3	-
Офіціант	8	9	+1
<i>Допоміжний персонал</i>			
Технічний персонал (прибиральниці)	3	4	+1
Електрик	1	1	-
Водій	2	2	-
<i>Всього, осіб</i>	36	38	+2

Джерело: розраховано автором за звітністю ресторану

Директор ресторану відіграє ключову роль у забезпеченні безперебійної роботи закладу, задоволенні потреб клієнтів та підтримці високого рівня обслуговування. Він приймає остаточне рішення щодо найму та звільнення працівників, забезпечення навчання та розвитку персоналу, визначення ключових методів контролю за діяльністю підлеглих. Вирішує питання пов'язані з формуванням та контролем бюджету ресторану, управління запасами та закупівлями, здійснює контроль за аналізом прибутків та витрат закладу, формує кадрову та мотиваційну політику закладу, також визначає основні напрями та підходи до управління персоналом.

У підпорядкуванні директора пабу знаходяться головний бухгалтер, заступник директора та управляючий менеджер. Головний бухгалтер відповідає за ведення фінансової звітності, контролює грошові потоки, забезпечує дотримання податкового законодавства та інших нормативних актів. Заступник директора працює у постійному контакті з головним бухгалтером та шеф-кухарем та управляючим менеджером, оскільки він відповідає за управління капіталом закладу та забезпечення його належного використання. Крім того, зазвичай він також відповідає за найм та звільнення персоналу, нарахування заробітної плати, контролює роботу персоналу та якість обслуговування клієнтів, вирішує різноманітні поточні питання. До його обов'язків належать:

- участь у розробці та реалізації маркетингових стратегій;
- організація рекламних акцій, спеціальних пропозицій та інших заходів для залучення клієнтів;
- ведення документації, пов'язаної з роботою закладу;
- організація та проведення зборів персоналу;
- виконання доручень директора пабу.

Окрім цього заступник директора контролює діяльність персоналу, що зайнятий приготуванням страв.

За організацію та контроль діяльності персоналу, що безпосередньо зайнятий обслуговуванням відвідувачів відповідає управляючий менеджер. У його підпорядкуванні знаходяться адміністратори залу, офіціанти та бармени. Відповідальний за загальну координацію роботи пабу, забезпечує ефективне функціонування співробітників в залі, відповідає за підтримку високого рівня обслуговування клієнтів і досягнення фінансових цілей.

Важливе місце у організації діяльності пабу займає шеф-кухар, діяльність якого полягає у забезпеченні якісного харчування відвідувачів і створенні гастрономічного образу закладу. Ця посада вимагає великого досвіду і професійних навичок у кулінарному мистецтві, керуванні персоналом та організації кухонної діяльності. Основними обов'язками шеф-кухаря пабу є:

- розробка меню та його оновлення відповідно до потреб і смакових уподобань клієнтів;

- вибір та закупка якісних продуктів та інгредієнтів для приготування страв;
- керівництво роботою кухарів, помічників та іншого персоналу на кухні;
- розподіл обов'язків та контроль за виконанням рецептур та стандартів якості;
- приготування високоякісних страв з дотриманням всіх технологічних процесів та санітарних норм;

- контроль за смаковими якістьми готових страв перед подачею;
- забезпечення дотримання санітарних та гігієнічних норм на кухні;
- контроль за якістю продуктів і використанням свіжих інгредієнтів;
- планування і контроль за закупівлею продуктів і необхідних інгредієнтів;
- оптимізація витрат на кухні і ведення обліку кулінарних запасів;
- навчання та підвищення кваліфікації кухарів і помічників;
- організація тренінгів і майстер-класів з приготування страв.

Адміністратор залу напряду підпорядковується управляючому менеджеру та відповідає за створення комфортного та гостинного середовища для клієнтів. Ця посада об'єднує управлінські, організаційні та комунікаційні навички для ефективного керування роботою залу і взаємодії з гостями. До обов'язків адміністратора залу належать:

- управління діяльністю офіціантів та барменів;
- розподіл вільних столиків та керування бронюванням;
- навчання та організація роботи офіціантів та іншого обслуговуючого персоналу;
- розподіл змін та контроль за дотриманням робочих стандартів;
- впровадження стандартів обслуговування та контроль їх дотримання;
- вирішення конфліктних ситуацій та обробка скарг клієнтів;
- планування та координація проведення різноманітних заходів (вечірок, корпоративів, днів народжень тощо);
- забезпечення необхідного обладнання та сервісу для проведення подій;

- ведення обліку і звітності щодо роботи залу;
- контроль за виконанням гігієнічних та санітарних норм;
- подання звітів і рекомендацій керівництву пабу щодо покращення роботи залу та обслуговування гостей.

У ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» використовується відкрита кадрова політика. Компанія інформує своїх працівників про ключові аспекти бізнесу, такі як стратегічні цілі, фінансові результати, рішення керівництва. Наявні вакансії компанії регулярно публікуються і відкриті для всіх зацікавлених співробітників. Для закриття вакансії на адміністративні чи керівні посади розглядаються кандидати ззовні. Керівництво ресторану застосовує об'єктивні критеріїв для оцінки працівників, відкрито повідомляє про результати і можливості покращення.

В структурі пабу не має спеціалізованої служби управління персоналом чи кадрового відділу, який відповідає на найм персоналу, розвиток співробітників та їх адаптацію. Частко ці функції між собою поділяють адміністратор залу, управляючий менеджер та шеф кухар. Якщо в пабі з'являється вакантна посада, то завдання щодо публікації оголошення, розгляду резюме та підбору кандидата покладено на адміністратора залу. Для пошуку та підбору кандидатів на вакантну посаду використовують традиційні джерела пошуку, серед яких публікація оголошень на сайтах з пошуку роботи, офіційних сторінках пабу у соціальних мережах, спеціалізованих телеграм каналах та ін.

Керівництво закладу розглядає кандидатури працівників, що мають як мінімум 1 рік стажу. Рішення про працевлаштування кандидата приймають адміністратор залу, управляючий менеджер та шеф кухар за результатами співбесіди. За позитивного рішення кандидатура майбутнього працівника направляється на розгляд директора та його замісника. За потреби кандидата можуть запросити на повторну співбесіду за участю директора та його заступника. Другий етап співбесіди використовують для працевлаштування кандидатів на керівні та адміністративні посади закладу. Остаточне рішення про працевлаштування приймає директор пабу.

Паб надає всім своїм працівникам офіційне працевлаштування. З кожним працівником укладається трудовий договір, що регулює питання оплати праці, умови

праці, відповідальність сторін тощо. При оформленні працівника головний бухгалтер перевіряє необхідні документи, такі як паспорт або ідентифікаційний номер, диплом про освіту або кваліфікаційний сертифікат (залежно від посади) та санітарну книжку.

Для управління діяльністю ресторану застосовують систему R-Keerer. Дана системам включає в себе різноманітні функції для підтримки ефективної роботи пабу. R-Keerer дозволяє офіціантам легко приймати замовлення і передавати їх на кухню безпосередньо зі столу. Це зменшує час очікування і підвищує обслуговування гостей. Система допомагає вести облік інгредієнтів та інших товарів у реальному часі, автоматично оновлюючи запаси при кожному замовленні. Це сприяє уникненню нестачі і знижує витрати на управління запасами.

Система R-Keerer дозволяє формувати детальні звіти про продажі, витрати на інгредієнти, оборот і іншу ключову аналітику. Адміністративний персонал закладу аналізує ці дані та використовує для управління витратами, планування акцій та оптимізації меню.

Значні переваги надає R-Keerer у сфері управління персоналом, основні з них відображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Переваги застосування R-Keerer у сфері управління персоналом

Напрямок	Перевага застосування
1	2
Облік робочого часу	R-Keerer дозволяє вести точний облік робочого часу працівників. Реєструє час початку і закінчення зміни, веде облік перерв, відпусток і понаднормових робіт.
Розподіл зон обслуговування	Система дозволяє розподіляти і керувати зонами обслуговування для різних працівників (наприклад, офіціантів, барменів, кухарів). Це дозволяє оптимізувати робочий процес і знижувати час очікування для гостей.
Планування графіків	Система дозволяє автоматизувати процес планування графіків роботи персоналу, враховуючи вимоги до кількості працівників у певний час, пікові навантаження і інші фактори.
Розрахунок заробітної плати	R-Keerer може інтегруватися з системами обліку заробітної плати, що дозволяє автоматизувати розрахунок зарплат на підставі реальних даних про робочий час і виконану роботу.

1	2
Навчання та розвиток персоналу	Система може включати модулі для тренінгів і оновлення кваліфікації персоналу, що допомагає підвищувати професійні навички та знижувати плинність кадрів.

Джерело: складено автором

R-Keerer досить зручний у використанні, оскільки може інтегруватися з платіжними системами, програмами лояльності, системами онлайн-бронювання столиків і так далі, що забезпечує зручність для гостей і оптимізацію управління закладом. Система дозволяє формувати базу клієнтів та аналізувати їх уподобання, що сприяє персоналізованому обслуговуванню і підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Загалом, R-Keerer забезпечує комплексний підхід до автоматизації роботи пабу, що полегшує управління та підвищує ефективність усіх процесів, що відбуваються у закладі.

У структурі персоналу пабу можна виділити кілька категорій працівників, що відповідають за окремий напрямок діяльності пабу та відповідно мають свої завдання та обов'язки. Весь персонал пабу можна умовно поділити на два типи працівників: промислово-виробничий персонал та непромисловий персонал. Промислово-виробничий персонал безпосередньо займаються виробництвом та приготуванням їжі і напоїв, обслуговуванням відвідувачів, а також забезпечує чистоту на кухні та у залі ресторану. До промислово-виробничого персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» належать управлінський персонал, кухарі, бармени, офіціанти, посудомийниці та технічний персонал (прибиральниці). До непромислового персоналу пабу відносять робітників, що здійснюють допоміжні та обслуговуючі функції, серед яких водії та електрик. У свою чергу промислово-виробничий персонал в залежності від виконуваних функцій поділяють на керівників, спеціалістів, службовців та робітників (табл. 2.7).

**Розподіл персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK»  
за характером виконуваних робіт у 2022-2023 роках**

Показники	2022 р.		2023 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсол.	відносне
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:					2	5,56
1) Промислово-виробничий персонал із них:	33	91,7	35	92,11	2	6,06
- керівники	9	27,3	9	25,7	0	0,00
- спеціалісти	9	27,3	9	25,7	0	0,00
- службовці	3	9,1	3	8,6	0	0,00
- робітники	15	45,5	17	48,6	2	13,33
2) Непромисловий персонал	3	8,33	3	7,89	0	0

Джерело: розраховано автором за звітністю ресторану

У 2022 році середньооблікова кількість штатних працівників становила 36 осіб, а у 2023 році – 38 осіб. Абсолютне відхилення становить 2 особи, що у відсотковому значенні складає 5,56%. Кількість промислово-виробничого персоналу збільшилась на 6,06%, зокрема кількість робітників зросла на 13,33%. Кількість керівників, спеціалістів та службовців залишилася незмінною. Непромисловий персонал залишився на тому ж рівні без змін.

Кадрова політика пабу спрямована на дотримання гендерної рівності серед працівників закладу та на забезпечення однаково-рівних можливостей для всіх працівників незалежно від їх статі. Структура персоналу пабу за гендерною ознакою наведена в табл.2.8.

**Розподіл персоналу пабу за гендерною ознакою у 2022-2023 роках**

Стать	2022 рік	%	2023 рік	%	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Чоловіки	22	61,11	23	60,53	1	4,5
Жінки	14	38,89	15	39,47	1	7,1
Разом	36	100,00	38	100,00	2	5,6

Джерело: розраховано автором за звітністю ресторану

У звітному періоді чисельність чоловіків зростає з 22 осіб до 23. Кількість жінок також зростає на 1 особу, та становила 15 осіб. Відсоткове співвідношення працівників за статтю відображено на рис. 2.4.

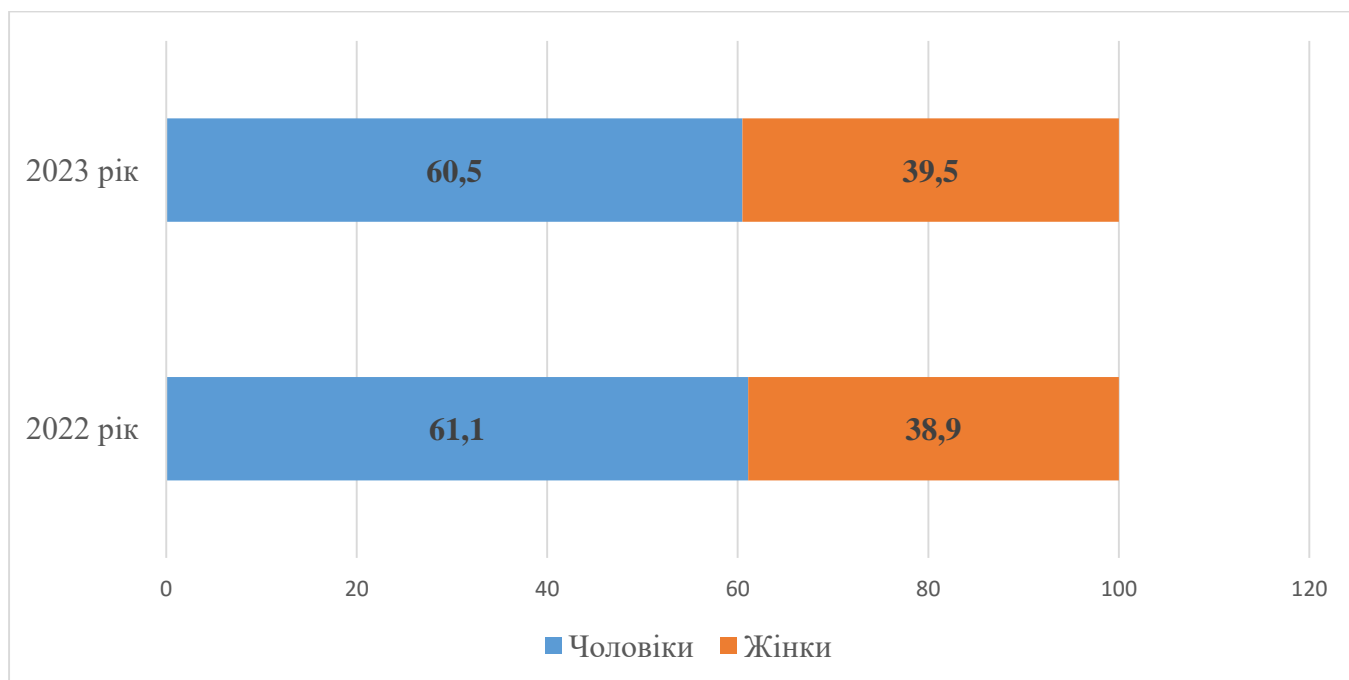


Рис. 2.4. Розподіл персоналу ресторану за гендерною ознакою, %

Джерело: розраховано автором за звітністю ресторану

Протягом звітнього періоду кількість чоловіків, що працюють ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» збільшилася на 4,5%, але їх частка у загальній структурі дещо знизилася з 61,11% до 60,53%. Кількість жінок зростає на 7,1%, а їх частка у загальній структурі збільшилася з 38,89% до 39,47%. Таким чином, спостерігається збільшення кількості як чоловіків, так і жінок, з дещо більшим відсотковим зростанням серед жінок.

У пабі працюють працівники різного віку. До категорії молодих працівників віком від 18 до 26 років належать офіціанти, бармени та адміністратори залу. На кухні працюють працівники різного віку від молодих спеціалістів до більш досвідченого шеф-кухаря. Посади директора, головного бухгалтера, замісника директора обіймають досвідчені працівники віком від 40 років. Працюють у пабі також і працівники старшого віку від 50 до 60 років на посадах водія та електрика. Структура персоналу закладу за віковою ознакою представлена в табл. 2.9.

**Розподіл персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK»  
за віком у 2022-2023 роках**

Вік	2022 рік	%	2023 рік	%	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
до 25 р.	14	38,89	16	42,11	2	14,29
від 26 до 30 р.	8	22,22	7	18,42	-1	-12,5
від 31 до 40 р.	9	25,00	10	26,32	1	11,11
від 41 до 50 р.	3	8,33	3	7,89	0	0
від 51 до 60 р.	2	5,56	2	5,26	0	0
Разом	36	100,00	38	100,0	2	5,56

Джерело: розраховано автором за звітністю ресторану

За підсумками 2023 року відбулося збільшення чисельності працівників віком до 25 років на 2 особи, або 14,29%, та персоналу віком від 31 до 40 р. на 1 особу (11,1%). Чисельність працівників у віці від 26 до 30 років скоротилась на 1 працівника, що у відсотковому відношенні складає 12,5%. Питома вага працівників різних вікових груп у загальній чисельності персоналу пабу наведена на рис. 2.5.

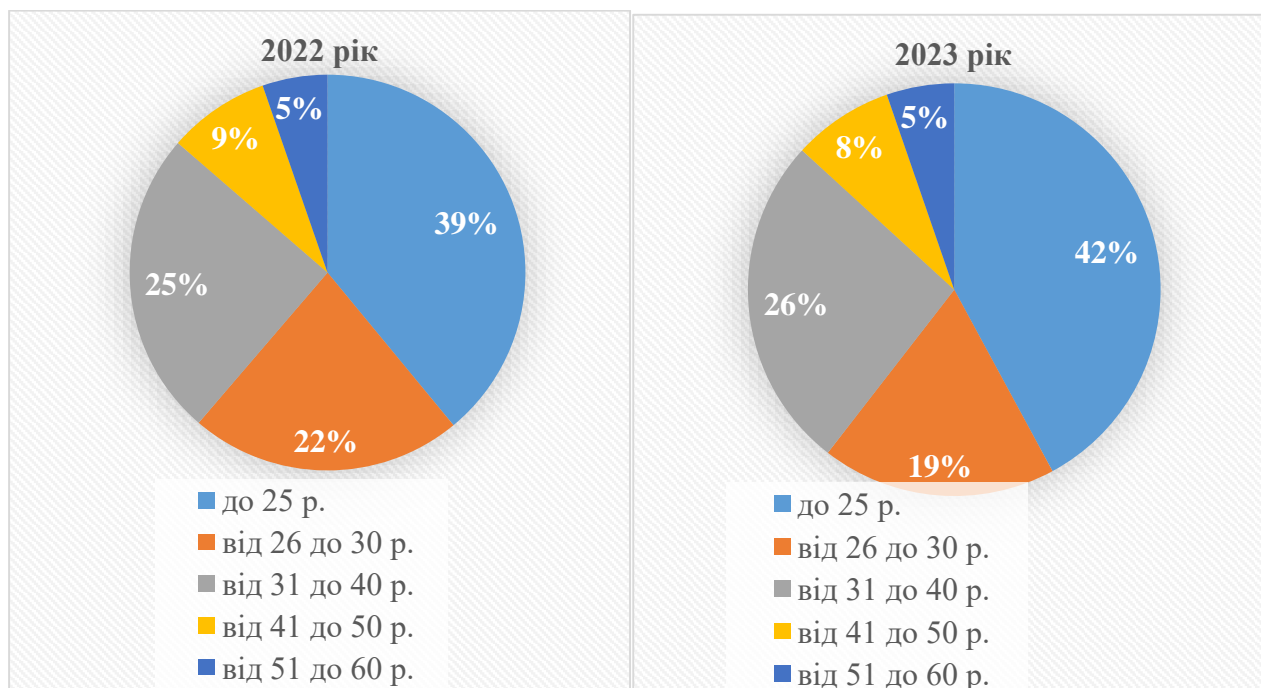


Рис. 2.5. Розподіл персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» за віком у 2022-2023 роках, %

Джерело: розраховано автором за звітністю ресторану

У звітному періоді частка молодих працівників віком до 25 років зросла з 39% до 42%, що вказує на тенденцію залучення молодших працівників. Зростання чисельності працівників характерне і для вікової групи 26-30 років, частка якої у звітному періоді збільшилась з 25% до 26%. Відбулося зменшення частки персоналу у віковій групі від 26 до 30 років з 22% до 19%, що може свідчити про перехід працівників цієї вікової групи у старші вікові категорії, або їх звільнення. Інші вікові групи залишаються відносно стабільними з незначними змінами.

Рівень освіти працівників пабу варіюється залежно від конкретних посад та обов'язків. Загальні статистичні дані про рівень освіти персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» наведено в таб. 2.10.

Таблиця 2.10

**Розподіл персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK»  
за рівнем освіти у 2022-2023 роках**

Освітній рівень	2022 рік	%	2023 рік	%	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
повна середня освіта	7	19,44	8	21,05	1	14,3
професійно-технічна освіта	4	11,11	3	7,89	-1	-25
неповна вища освіта	19	52,78	21	55,26	2	10,5
повна вища освіта	6	16,67	6	15,79	0	0
Разом	36	100,0	38	100,0	2	5,5

Джерело: розраховано автором за звітністю ресторану

У 2023 році чисельність працівників пабу з повною середньою освітою збільшилася з 7 до 8 осіб, що більше на 14,3% відносно значення попереднього періоду. Кількість працівників з професійно-технічною освітою зменшилася з 4 до 3 осіб, при цьому відносне відхилення становить 25%. Позитивним є зростання чисельності персоналу з неповною вищою освітою з 19 до 21 особи, що у відсотковому відношенні складає 10,5%. Відсутність змін щодо чисельності працівників з повною вищою освітою може свідчити про стабільність та незмінність персоналу даної категорії.

Рівень освіти працівників пабу коливається від базової середньої освіти до вищої освіти, залежно від специфіки роботи. Особливу роль у забезпеченні високого конкурентного рівня закладу відіграє розвиток професійних навичок працівників пабу, що можливий за рахунок додаткової освіти чи саморозвитку. Проведення додаткових навчальних заходів для працівників пабу дозволить покращити професійні навички співробітників, підвищить якість обслуговування клієнтів та забезпечить ефективне управління закладом.

Якість обслуговування відвідувачів закладу та його імідж залежать не тільки від рівня освіти працівників пабу, а й від стажу роботи. Кількісні дані про рівень стажу персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» наведено в табл. 2.11..

Таблиця 2.11

**Розподіл персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK»  
за стажем роботи у 2022-2023 роках**

Стаж роботи	2022 рік	%	2023 рік	%	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
від 1 до 5 років	21	58,33	19	50,00	-2	-9,5
від 6 до 10 років	10	27,78	14	36,84	4	40
від 11 до 20 років	3	8,33	3	7,89	0	0
більше 20 років	2	5,56	2	5,26	0	0
Разом	36	100,0	38	100,0	2	5,6

Джерело: розраховано автором за звітністю ресторану

в ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» працюються працівники з різним стажем роботи. Найбільшу частку в структурі персоналу займають працівники зі стажем від 1 до 5 років, їх питома вага у 2023 році складала 50 %. Значну частку складають і працівники зі стажем роботи від 6 до 10 років (36,8%), у звітному періоді їх кількість зросла на 4 особи. Незначну частку становлять категорії персоналу, що мають стаж від 11 до 20 років (7,9%) та працівники зі стажем понад 20 років (5,26%).

Рівень стажу має суттєвий вплив на якість обслуговування закладу, внутрішню атмосферу та ефективність роботи. Баланс між досвідченими та новими працівниками може сприяти стабільності та розвитку пабу.

Не менш важливим чинником, що визначає рівень успішності закладу є рівень кваліфікації його співробітників. Загальні дані, що вказують на рівень кваліфікації персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» за 2022-2023 роки представлено в табл. 2.12..

Таблиця 2.12

**Розподіл персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK»  
за рівнем кваліфікації у 2022-2023 роках**

Стаж роботи	2022 рік	%	2023 рік	%	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
висококваліфіковані	12	33,3	12	31,6	0	0
кваліфіковані	15	41,7	17	44,7	2	13,3
малокваліфіковані	8	22,2	9	23,7	1	12,5
некваліфіковані	1	2,8	0	0	-1	0
Разом	36	100	38	100	2	5,5

Джерело: розраховано автором за звітністю ресторану

Загальний рівень кваліфікації персоналу пабу покращився за рахунок збільшення кількості кваліфікованих працівників на 2 особи та зменшення некваліфіковано персоналу. Найбільшу питому вагу у структурі персоналу закладу займають кваліфіковані працівники, їх частка – 44,7%. Висококваліфіковані співробітники становлять 31,6%, а малокваліфіковані – 23,7%. Стратегічні кадрові напрямки пабу мають бути спрямовані на збільшення чисельності висококваліфікованого персоналу та мінімізації малокваліфікованих працівників. Для підвищення рівня кваліфікації персоналу, керівництву ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» рекомендується інвестувати кошти у навчання та розвиток співробітників, створювати стимули для професійного росту та впроваджувати ефективні програми мотивації.

Важливим аспектом успішної роботи пабу та зростанню бізнесу є підтримка високого рівня продуктивності праці персоналу. Показники рівня продуктивності праці персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» за 2022-2023 роки відображено в табл. 2.13.

**Показники продуктивності праці ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK»  
у 2022-2023 роках**

Показник	2022 рік	2023 рік	абс. відх., +/-	відносне відх. %
Обсяг виробництва продукції, тис. грн	50 463	68 973	18 510	36,68
Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб	33	35	2	6,06
- робітники, осіб	15	17	2	13,33
Відпрацьовано всіма робітниками, люд.-днів	9600	9910	310	3,23
Відпрацьовано всіма робітниками, люд.- годин	72000	76304	4 304	5,98
Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП, тис.грн	1529,2	1970,7	441,48	28,87
Середньорічний виробіток на одного робітника, тис.грн	3364,2	4057,2	693,04	20,60
Середньогодинний виробіток одного робітника, тис.грн	0,70	0,90	0,20	28,97
Тривалість робочого дня, год	7,5	7,7	0,20	2,67
Відпрацьовано одним робітником в рік, днів	290,9	283,1	-7,8	-2,67
Питома вага робітників в складі ПВП, %	0,455	0,486	0,031	6,86

Джерело: розраховано автором за звітністю ресторану

Продуктивність праці в пабі оцінюється за різними критеріями, що відображають ефективність роботи персоналу та управління ресурсами закладу. За підсумками 2023 року продуктивність праці промислово-виробничого персоналу пабу зросла на 28,9%, при цьому продуктивність праці одного робітника виросла на 20,6%. Позитивним фактором є збільшення кількості відпрацьованих людино-днів на 3,2%, та зростання тривалості робочого дня з 7,5 до 7,7 год, що свідчить про ефективне використання робочого часу.

Аналіз показників продуктивності праці ТОВ "БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» за 2022-2023 роки свідчить про позитивні зміни і розвиток підприємства. Збільшення

виробничих обсягів, зростання чисельності персоналу та покращення ефективності використання робочого часу сприяли підвищенню продуктивності праці на всіх рівнях.

Завдання щодо дослідження тенденцій руху персоналу в пабі є критично важливим для успішного управління закладом. Аналіз показників руху персоналу дозволяє оцінити, наскільки ефективно здійснюється управління персоналом, зокрема політика найму, утримання та розвитку персоналу. Також, аналіз показників руху персоналу дозволяє виявити, які чинники можуть впливати на зниження якості обслуговування через відсутність досвіду або низьку мотивацію нових працівників.

Основні показники руху персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» за 2022-2023 роки наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Показники руху персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK»  
у 2022-2023 роках**

Показник	2022 рік	2023 рік	абс. відх., +/-	відносне відх. %
Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	36	38	2	5,6
Прийнято за рік, осіб	4	7	3	75,0
Вибуло за рік, всього, осіб в т.ч, осіб.:	3	2	-1	-33,3
- за власним бажанням, осіб	3	2	-1	-33,3
- з причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб	0	0	0	0
Облікова кількість працівників на кінець звітного періоду, осіб	39	46	7	17,95
Коефіцієнт загального обороту, %	19,4	23,7	4,24	x
Коефіцієнт обороту по прийому, %	11,11	18,42	7,31	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	8,33	5,26	-3,07	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,33	5,26	-3,07	x
Коефіцієнт відновлення працівників, %	133	350,00	216,67	x
Коефіцієнт постійності кадрів, %	1,08	1,21	0,13	x

Джерело: розраховано автором за звітністю ресторану

Середньооблікова чисельність персоналу ресторану зросла з 36 осіб у 2022 році до 38 осіб у 2023 році. У звітному періоді було прийнято на роботу 7 осіб, а у попередньому році 4 особи. Чисельність працівників, що звільнилися у 2023 році нараховувала 2 особи, а у попередньому періоді їх кількість становила 3 працівників. Звільнення працівників відбувалося за їх власним бажанням.

Коефіцієнт загального обороту персоналу пабу у 2023 році збільшився на 4,24 відсоткових пункти відносно попереднього періоду та склав 23,7%. Зростання коефіцієнта загального обороту свідчить про збільшення руху працівників за рік.

Коефіцієнт обороту по прийому показує відсоток нових прийнятих працівників відносно загальної чисельності. Він збільшився на 7,31 відсоткових пункти, що свідчить про інтенсивність прийому нових працівників.

Коефіцієнт обороту по вибуттю вказує на відсоток працівників, які звільнилися протягом звітного періоду. Значення даного показника зменшилось у звітному періоді на 3,07 відсоткових пункти, що означає скорочення темпів звільнення працівників пабу.

Коефіцієнт плинності кадрів відображає частоту звільнень або зміни працівників у закладі. Даний показник є важливим індикатором атмосфери в колективі, умов роботи, рівня заробітної плати та загальної стабільності бізнесу. Високий рівень плинності може свідчити про проблеми з мотивацією персоналу, низьку задоволеність роботою або інші організаційні труднощі. Значення коефіцієнта плинності кадрів протягом звітного періоду зменшилось з 8,33% до 5,26%, що є позитивним моментом в діяльності пабу.

Коефіцієнт постійності кадрів вказує на відсоток працівників, які залишаються працювати в пабі протягом періоду. Даний показник зріс з 1,18% до 1,21% протягом звітного періоду, що показує невелике покращення стабільності кадрів у компанії.

Аналіз плинності персоналу допомагає пабу вдосконалювати управлінські практики та забезпечувати стабільність у команді, що сприяє покращенню загальних результатів бізнесу.

### **2.3. Основні напрямки мотивації та стимулювання персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk»**

Створення ефективної системи мотивації персоналу пабу є ключовим чинником успіху та розвитку закладу. Система мотивації закладу має бути спрямована на максимальне задоволення потреб працівників та врахування сукупності мотивів, що заохочують персонал до ефективного та якісного виконання посадових обов'язків.

ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» для мотивації персоналу використовує матеріальну та нематеріальну систему заохочення.

До факторів матеріального заохочення персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» належать: виплата конкурентної заробітної плати, виплата додаткової заробітної плати та разових заохочувальних виплат. Система нематеріального заохочення персоналу пабу включає наступні чинники: створення комфортних умов праці, визнання досягнень працівників, врахування пропозицій співробітників при формуванні робочих графіків, проведення спільних корпоративів, розвезення працівників додому по закінченню робочої зміни, знижки на продукцію та послуги пабу.

Загальні витрати компанії на виплату заробітної плати та заохочення персоналу пабу до високопродуктивної праці наведено в табл. 2.15.

Фонд оплати праці персоналу пабу у 2023 році складав 6,4 млн. грн, що на 780 тис.грн більше попереднього періоду. Фонд оплати праці працівників закладу включає виплати спрямовані на оплату основної заробітної плати, оплату додаткової заробітної плати та заохочувальні і компенсаційні витрати. Виплати на оплату основної заробітної плати зросли з 2,5 млн. грн у 2022 році до 2,7 млн. грн у 2023 році. Позитивним є також зростання обсягу заохочувальних та компенсаційних виплат на 46,5 тис.грн. Зростання виплат з фонду оплати праці викликане збільшення кількості штатних працівників та підвищенням рівня їхніх заробітних плат.

**Структура фонду оплати праці персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK»  
за 2022-2023 роки**

Показник	2022 рік	%	2023 рік	%	Абс.відхилення, +/-	Віднос.відхилення, %
Фонд оплати праці штатних працівників	5589	100	6369	100	780	14,0
Фонд основної заробітної плати	2570,9	46	2738,7	43	167,7	6,5
Фонд додаткової заробітної плати	2867,2	51,3	3432,9	53,9	565,7	19,7
Заохочувальні та компенсаційні виплати	150,9	2,7	197,4	3,1	46,5	30,8

Джерело: розраховано автором за звітністю ресторану

Зміну структури фонду оплати праці у 2022-2023 роках ілюструють дані рис. 2.6.

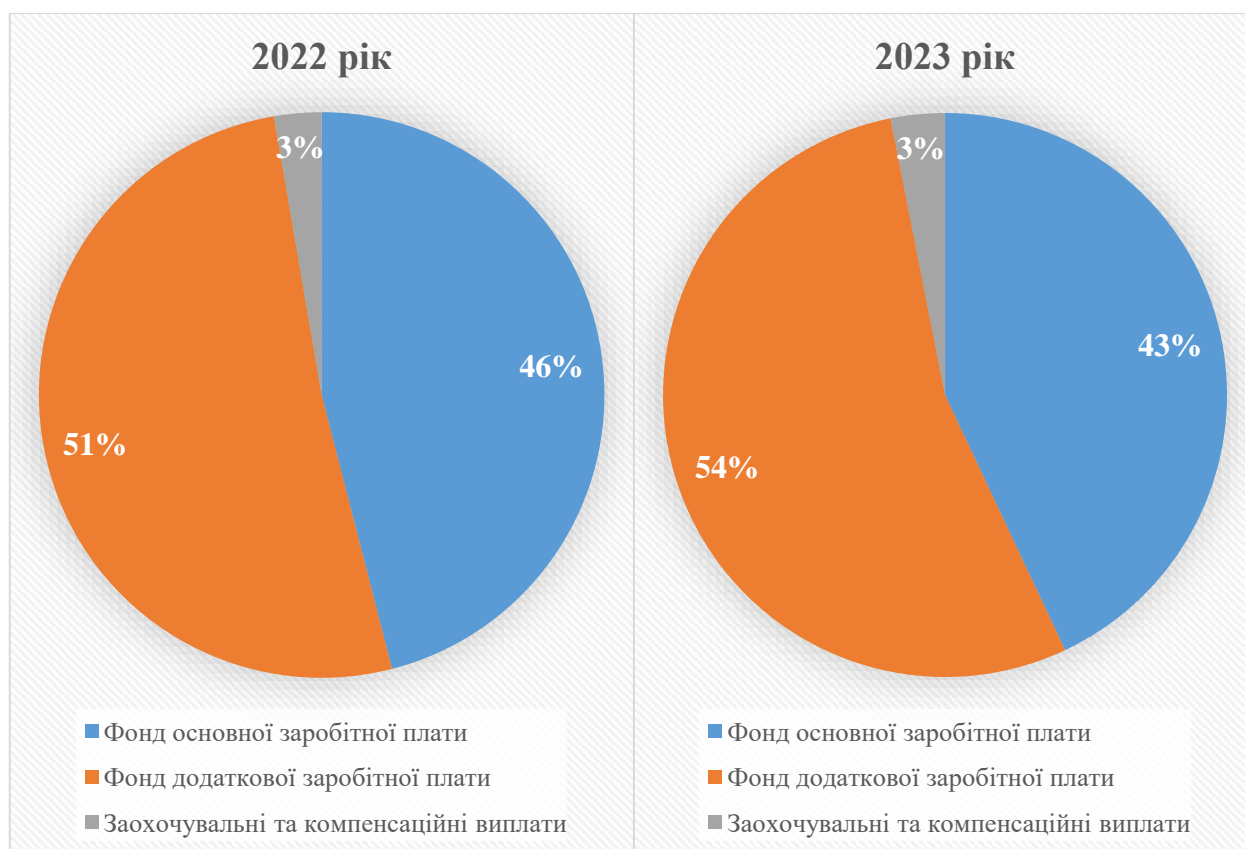


Рис. 2.6. Структура фонду оплати праці персоналу пабу за 2022-2023 роки

Джерело: розраховано автором за звітністю ресторану

З вище наведених даних видно, що найбільшу частку в структурі фонду оплати праці займають виплати спрямовані на оплату додаткової заробітної плати. Частка фонду додаткової заробітної плати зросла з 51% у 2022 році до 54% у 2023 році. Відбулося також зростання частки заохочувальних та компенсаційних виплати з 2,7% до 3,1%. При цьому частка фонду основної заробітної плати скоротилася з 46% до 43%.

Фонд основної заробітної плати працівників пабу включає в себе грошові виплати, які працівники отримують за виконану роботу в рамках своїх основних обов'язків і згідно з умовами трудового договору.

Фонд додаткової заробітної плати працівників пабу включає в себе додаткові виплати, які виплачують працівникам понад їхню основну заробітну плату. До фонду додаткової заробітної плати належать:

- виплати за суміщення професій;
- розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт, додаткові виплати за обслуговування більшої кількості клієнтів або виконання більшого обсягу робіт;
- надбавки за продаж алкогольних напоїв або великі замовлення;
- виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- виплати за високий темп або напруженість роботи.
- надбавки за роботу в нічний час.
- винагороди за високу якість виконання роботи та професійну майстерність.
- додаткові виплати за виконання термінових або особливо важливих завдань.
- доплата за знання і використання іноземної мови у роботі;
- доплата за роботу в надурочний час і у святкові та неробочі дні.

Обсяги витрат пабу, спрямованих на виплату додаткової заробітної плати персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» у 2022-2023 роки відображають дані табл.

2.16

**Структура фонду додаткової заробітної плати  
ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» за 2022-2023 роки**

Показник	2022 рік	%	2023 рік	%	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Фонд додаткової заробітної плати, всього	2867,2	100	3432,9	100	565,7	19,7
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	344,1	12	374,2	10,9	30,1	8,8
- Премії та винагороди, що мають систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	2015,6	70,3	2440,8	71,1	425,2	21,1
- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	226,5	7,9	274,6	8,0	48,1	21,2
- Оплата роботи в надурочний час і у святкові та неробочі дні	281,0	9,8	343,3	10,0	62,3	22,2

Джерело: розраховано автором за звітністю ресторану

Фонд додаткової заробітної плати у звітному періоді зріс на 19,7%, що свідчить про збільшення додаткових виплат працівникам. Найбільше зростання у відсотковому співвідношенні відбулося за статтею виплат за роботу в надурочний час, святкові та неробочі дні (22,2%). Основну частину фонду додаткової заробітної плати складають премії та винагороди, що мають систематичний характер, частка яких становить 71,1%. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів зросли протягом звітного періоду на 8,8%, що характеризується найменшим відсотковим збільшенням серед інших статей фонду додаткової заробітної плати.

Виплата додаткової заробітної плати працівникам пабу відіграє важливу роль у стимулюванні та винагородженні працівників за їхній внесок в успіх закладу. Виплата додаткової заробітної плати дозволяє компенсувати працівникам додаткові зусилля та високий рівень професійної майстерності, що сприяє підвищенню мотивації і

залученню талановитих співробітників. Також гідні надбавки за роботу в нічний час або вихідні дні стимулюють працівників брати на себе додаткові зміни, що забезпечує плавний робочий процес пабу в усі дні тижня.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати для працівників пабу включають виплату одноразових винагород та премії, а також виплату матеріальної винагороди та оплати за невідпрацьований час.

Динаміка виплати заохочувальних та компенсаційних виплат персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» у 2022-2023 роках наведена в табл. 2.17

Таблиця 2.17

**Заохочувальні та компенсаційні виплати персоналу  
ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» у 2022-2023 роках**

Показник	2022 рік	%	2023 рік	%	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Заохочувальні та компенсаційні виплати	150,9	100	197,4	100	46,5	30,8
матеріальна допомога	46,2	30,6	69,3	35,1	23,1	50,1
оплата за невідпрацьований робочий час	99,3	65,8	128,1	64,9	28,8	29,0

Джерело: розраховано автором за звітністю ресторану

Загальна сума заохочувальних та компенсаційних виплат за підсумками 2023 року зросла на 30,8%, що свідчить про збільшення винагород та компенсацій для працівників пабу. Найбільше відносне зростання відбулося в категорії матеріальної допомоги, яка збільшилася на 50,1%, що може вказувати на підвищення фінансової підтримки працівників у різних життєвих ситуаціях.

Керівництво закладу враховує особливості роботи закладу під час повітряних тривог та здійснює виплати працівникам за невідпрацьований робочий час. Загальна сума таких виплат зросла з 99,3 тис.грн. у 2022 році до 128,1 тис.грн у 2023 році, що у відсотковому співвідношенні складає 29,0%..

Виплата заохочувальних та компенсаційних виплат є важливою складовою системи винагородження працівників пабу, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та задоволеності роботою.

Рівень оплати праці управлінського та виробничого персоналу наведено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Динаміка середньої заробітної плати персоналу  
ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» у 2022-2023 роках**

Показник	2022 рік	2023 рік	абс. відх., +/-	відносне відх. %
Середньооблікова кількість ПВП, всього,	33	35	2,0	6,1
в т.ч.: - виробничий персонал	24	26	2,0	8,3
управлінський персонал	9	9	0,0	0,0
Фонд заробітної плати ПВП, всього,	5589	6369	780,0	14,0
в т.ч.: - виробничий персонал	3369,6	3900	530,4	15,7
управлінський персонал	2219,4	2469	249,6	11,2
Середньомісячна з/п одного працівника ПВП	14,1	15,2	1,1	7,4
в т.ч.: - виробничий персонал	11,7	12,5	0,8	6,8
управлінський персонал	20,6	22,9	2,3	11,2
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плата виробничого персоналу	1,76	1,83	x	x

Джерело: розраховано автором за звітністю ресторану

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 7,4%, причому зростання для управлінського персоналу було більш значним (11,2%) порівняно з виробничим персоналом (6,8%). Середня заробітна плата зросла як для виробничого, так і для управлінського персоналу, що свідчить про загальне підвищення рівня оплати праці.

Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до заробітної плати виробничого персоналу зріс з 1,76% до 1,83%, що вказує на збільшення розриву в оплаті праці між цими категоріями працівників.

Мотиваційна політика пабу має бути спрямована на створення привабливого робочого середовища, що стимулює співробітників до якісного виконання своїх

обов'язків і забезпечення відмінного сервісу для клієнтів. Ось кілька основних аспектів, які можуть входити до мотиваційної політики пабу:

- забезпечення співробітників справедливою та конкурентною оплатою праці.
- нагородження за досягнення високих показників продажів, відмінний сервіс або інші значущі досягнення.
- надання можливостей для навчання та кар'єрного росту. це можуть бути тренінги, майстер-класи, внутрішні програми наставництва.
- визнання заслуг працівників, нагородження грамотами, подяками, відзнаками;
- можливість адаптувати робочий графік відповідно до особистих потреб співробітників.
- створення атмосфери довіри, де співробітники можуть вільно висловлювати свої ідеї та пропозиції.
- створення дружнього колективу, де кожен співробітник відчуває підтримку і повагу до своєї праці.
- надання знижок на послуги пабу для співробітників та їхніх родин.
- медичне страхування, оплачувані відпустки, допомога при народженні дитини.
- просування в кар'єрі або зміна посади в межах пабу.

Ефективно побудована мотиваційна політика пабу буде не тільки покращувати продуктивність і якість обслуговування, але допоможе підвищити лояльність співробітників, знизити плинність кадрів та створити позитивний іміджу закладу як привабливого роботодавця.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK»

#### **3.1. Основні напрямки формування мотиваційного профілю працівників пабу**

Створення ефективної системи мотивації персоналу будь-якої організації має ґрунтуватися на врахуванні пріоритетних потреб та професійних мотивів працівників. Дієвим інструментом щодо визначення груп потреб і сукупності інтересів, які спонукають працівників працювати краще, є формування мотиваційного профілю персоналу.

Система мотивації персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» побудована з урахуванням матеріального та нематеріального заохочення працівників. Перелік мотиваційних факторів необхідно систематично переглядати та удосконалювати, оскільки з часом очікування та потреби співробітників змінюються, а також потенційні конкуренти систематично удосконалюють та адаптують свою мотиваційну політику під потреби ринку.

Важливим завданням для ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» є удосконалення системи мотивації з урахуванням актуальних потреб та мотивів працівників, які змінюються з віком. Пропонуємо визначити пріоритетні напрямки мотивації працівників пабу шляхом побудови мотиваційного профілю персоналу з врахуванням теорії поколінь. Відповідно до теорії поколінь, мотивація персоналу залежить від приналежності працівника до певного покоління, що визначається його віком. Згідно теорії поколінь працівників розподіляють на категорії:

- бєбі-бумєри – народжені в епоху демографічного вибуху, в 1946-1964 роках;
- покоління X – народжені в 1965-1982 роках;
- покоління Y, мільєніали – народжені з 1983-го до середини 1990-х років;
- покоління Z – народжені з середини 1990-х до середини 2000-х.

Водночас межі між поколіннями часто досить розмиті [26, с. 2].

Наявність суттєвих відмінностей між покоління працівників обумовлює необхідність розробки актуальних методів мотивування на основі врахування системи цінностей та переважаючих мотивів трудової діяльності [12, с.4].

Розподіл працівників пабу згідно теорії поколінь наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

**Розподіл персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK» згідно теорії поколінь**

Покоління	2022 рік	%	2023 рік	%	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
<b>Z</b> ( до 25 р.)	14	38,9	16	42,1	2	14,3
<b>Y</b> (від 26 до 40 р.)	17	47,2	17	44,7	0	0,0
<b>X</b> (від 41 до 60 р.)	5	13,9	5	13,2	0	0,0
Разом	36	100	38	100	2	5,6

Джерело: розраховано автором за звітністю ресторану

Найбільшу частку в структурі персоналу пабу складають працівники, що належать до покоління Z (віком до 25 р.) – 42,1%, та працівники покоління Y (від 26 до 40 р.), їх частка складає 44,7%.

На основі опитування працівників покоління Z та Y було сформовано перелік мотиваційних факторів, що здійснюють найбільший мотиваційний вплив на представників даних поколінь (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

**Мотиваційні чинники працівників пабу, які належать до покоління Z та Y**

Покоління	Фактори мотивації
1	2
Z	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Висока заробітна плата;</li><li>2. Комфортні умови праці;</li><li>3. Застосуванні сучасних технологій у роботі;</li><li>4. Можливість професійного розвитку;</li><li>5. Чергування завдань;</li><li>6. Позитивний морально-психологічний клімат;</li><li>7. Гнучкий режим робочого часу;</li><li>8. Соціальний пакет;</li><li>9. Можливість кар'єрного зростання;</li><li>10.Визнання досягнень.</li></ol>

1	2
Y	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність соціальних пілг та підтримки, зокрема медичної страховки;</li> <li>2. Можливість навчання та підвищення кваліфікації;</li> <li>3. Стабільні та комфортні умови праці;</li> <li>4. Надбавки за стаж роботи;</li> <li>5. Можливість кар'єрного зростання;</li> <li>6. Підвищення заробітної плати в залежності від кваліфікаційного рівня;</li> <li>7. Індивідуальні завдання;</li> <li>8. Корпоративна культура, яка заохочує соціальну мобільність та різноманітність;</li> <li>9. Формування відчуття причетності до вирішення стратегічних завдань;</li> <li>10. Командна робота.</li> </ol>

Джерело: складено автором

Визначення найбільш пріоритетних факторів для кожного покоління працівників, із переліку мотиваційних чинників, що наведені в табл. 3.2., здійснювалось на основі експертного оцінювання. До проведення експертного оцінювання було залучено всіх працівників покоління Z та Y, яким було запропоновано розставити мотиваційні чинники в порядку пріоритетності, присвоюючи найбільш пріоритетному чиннику 1 бал, а найменш важливому – 10, без повторення балів.

Істотність отриманих результатів перевіряють на основі розрахунку коефіцієнта конкордації та розрахункового значення критерію Персона ( $\chi^2$ ). Коефіцієнт конкордації вказує на рівень узгодженості думок експертів. Його значення знаходяться в межах від 0 до 1. Чим вище узгодженість думок експертів тим вище значення коефіцієнта конкордації. Статистична істотність коефіцієнта конкордації перевіряється за допомогою критерію Персона ( $\chi^2$ ). Розрахункове значення критерію Персона ( $\chi^2$ ) зіставляють із його табличним значенням для  $n-1$  ступенів свободи та довірчої ймовірності ( $P = 0,95$  або  $P = 0,99$ ). Якщо розрахункове значення критерію Персона ( $\chi^2$ ) більше за табличне, то коефіцієнт конкордації є істотним, а результати експертного оцінювання достовірними.

Результати експертного оцінювання важливості мотиваційних чинників для працівників покоління Z узагальнено в табл. 3.3

Таблиця 3.3

**Результати експертного оцінювання важливості мотиваційних чинників для працівників покоління Z**

Експерти	Мотиваційні фактори									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1</b>	1	4	3	2	10	7	5	6	9	8
<b>2</b>	2	5	3	1	8	10	6	4	7	9
<b>3</b>	2	5	4	1	6	8	3	9	7	10
<b>4</b>	2	4	5	1	7	8	3	6	10	9
<b>5</b>	3	2	8	4	6	9	1	5	7	10
<b>6</b>	2	6	5	1	8	9	3	4	7	10
<b>7</b>	1	4	5	3	6	9	2	7	8	10
<b>8</b>	8	1	2	4	5	6	3	7	10	9
<b>9</b>	1	4	6	2	10	9	5	3	8	7
<b>10</b>	1	5	6	3	7	10	2	4	8	9
<b>11</b>	1	2	6	5	8	7	4	3	9	10
<b>12</b>	1	5	3	4	10	9	2	7	6	8
<b>13</b>	2	5	8	1	6	9	3	4	10	7
<b>14</b>	1	4	7	2	6	10	3	5	9	8
<b>15</b>	2	5	9	3	8	10	1	4	7	6
<b>16</b>	3	1	6	4	9	7	2	5	10	8
Всього	33	62	86	41	120	137	48	83	132	138
Середнє значення	88									
$d_j$	-55	-26	-2	-47	32	49	-40	-5	44	50
$d_j^2$	3025	676	4	2209	1024	2401	1600	25	1936	2500
Разом	15400									
Кконк	0,73									
$\chi^2$ розрах	105,00									
$\chi^2$ табл	16,9									

Джерело: складено автором

Вище наведені результати експертного оцінювання є достовірними, оскільки значення коефіцієнта конкордації знаходиться на достатньому рівні (0,73), а розрахункове значення критерію Персона ( $\chi^2$ ) більше табличного.

З отриманих результатів експертного оцінювання (табл. 3.3.) можна зробити висновок, що найбільше на рівень мотивації працівників покоління Z впливають фактори «Висока заробітна плата» та «Можливість професійного розвитку».

Результати експертного оцінювання пріоритетності мотиваційних чинників для працівників покоління Y, наведено в табл. 3.4

Таблиця 3.4

**Результати експертного оцінювання важливості мотиваційних чинників для працівників покоління Y**

Експерти	Мотиваційні фактори									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	6	4	3	5	1	2	9	10	7	8
2	4	5	3	6	2	1	7	8	10	9
3	9	5	4	3	2	1	7	6	8	10
4	6	4	5	3	2	1	10	7	8	9
5	5	2	8	1	3	4	7	6	9	10
6	4	6	5	3	2	1	7	8	9	10
7	7	4	5	2	1	3	8	6	9	10
8	7	1	2	3	8	4	10	5	6	9
9	3	4	6	5	1	2	8	10	9	7
10	4	5	6	2	1	3	8	7	10	9
11	3	2	6	4	1	5	9	8	7	10
12	7	5	3	2	1	4	6	10	9	8
13	4	5	8	3	2	1	10	6	9	7
14	5	4	10	3	1	2	9	6	7	8
15	4	5	9	1	2	3	7	8	10	6
16	6	1	3	5	2	8	4	10	9	7
17	5	1	6	2	3	4	10	9	7	8
Всього	89	63	92	53	35	49	136	130	143	145
Середнє значення	93,5									
$d_j$	-4,5	-30,5	-1,5	-40,5	-58,5	-44,5	42,5	36,5	49,5	51,5
$d_j^2$	20,25	930,25	2,25	1640,25	3422,25	1980,25	1806,25	1332,25	2450,25	2652,25
Разом	16236,5									
Кконт	0,68									
$\chi^2$ розрах	104,19									
$\chi^2$ табл	16,9									

Джерело: складено автором

Результати експертного оцінювання є достовірними, оскільки значення коефіцієнта конкордації знаходиться на достатньому рівні, а його істотність підтверджують розрахункове та табличне значення критерію Персона ( $\chi^2$ ).

За результатами експертного оцінювання найбільш домінуючими факторами мотивації для працівників покоління Y є «Підвищення заробітної плати в залежності від кваліфікаційного рівня» та «Можливість кар'єрного зростання».

На основі отриманих результатів побудуємо мотиваційний профіль працівників покоління Z (рис. 3.1) та покоління Y (рис. 3.2).

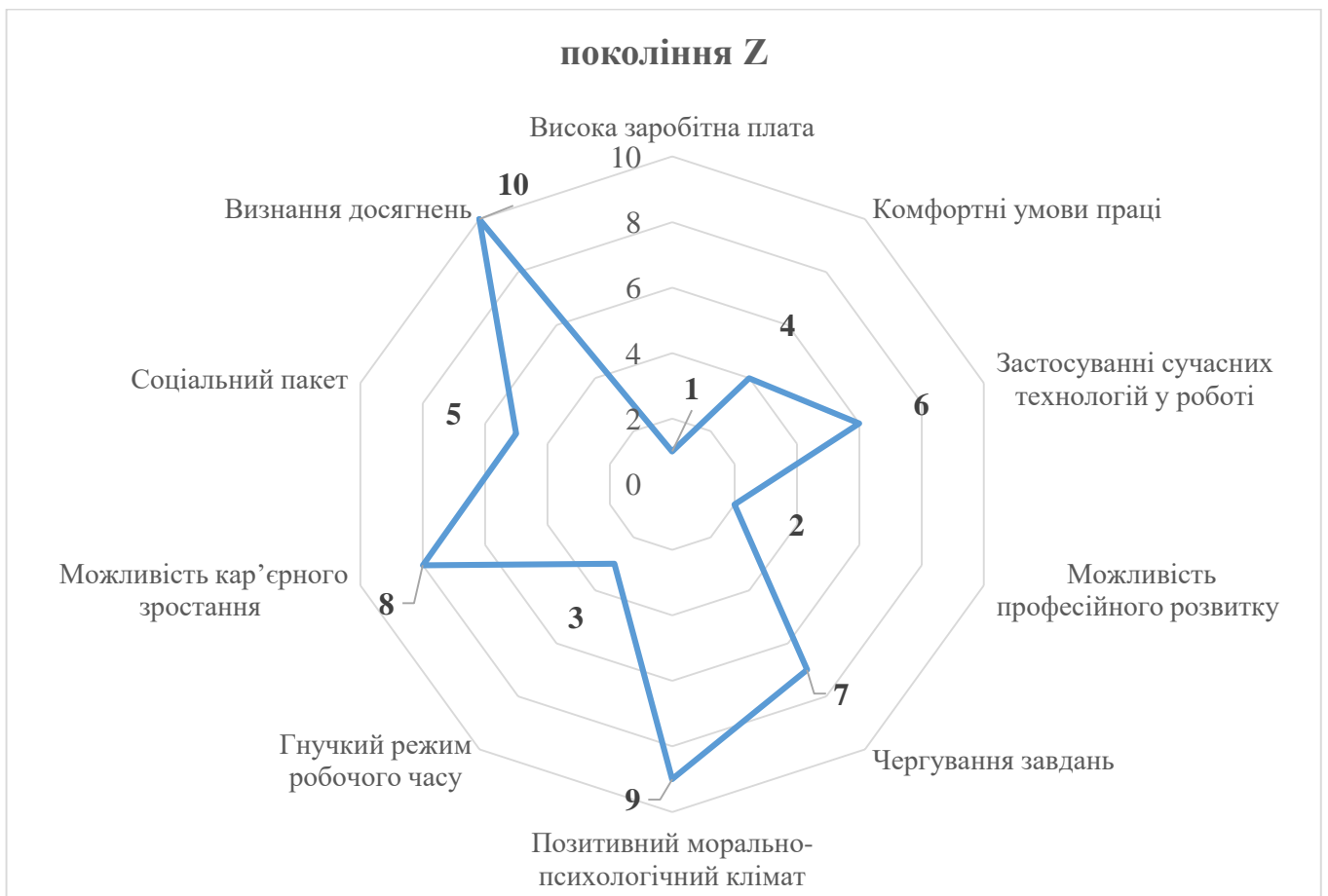


Рис. 3.1. Мотиваційний профіль працівників покоління Z

Джерело: побудовано автором на основі експертного оцінювання

Графічна побудова мотиваційного профілю персоналу візуально відображає пріоритетність факторів мотивації; ті фактори, що знаходяться найближче до центру діаграми - є найбільш пріоритетними для працівників пабу, а ті, що з кожним кроком віддаляються від центру справляють слабший мотиваційний вплив.

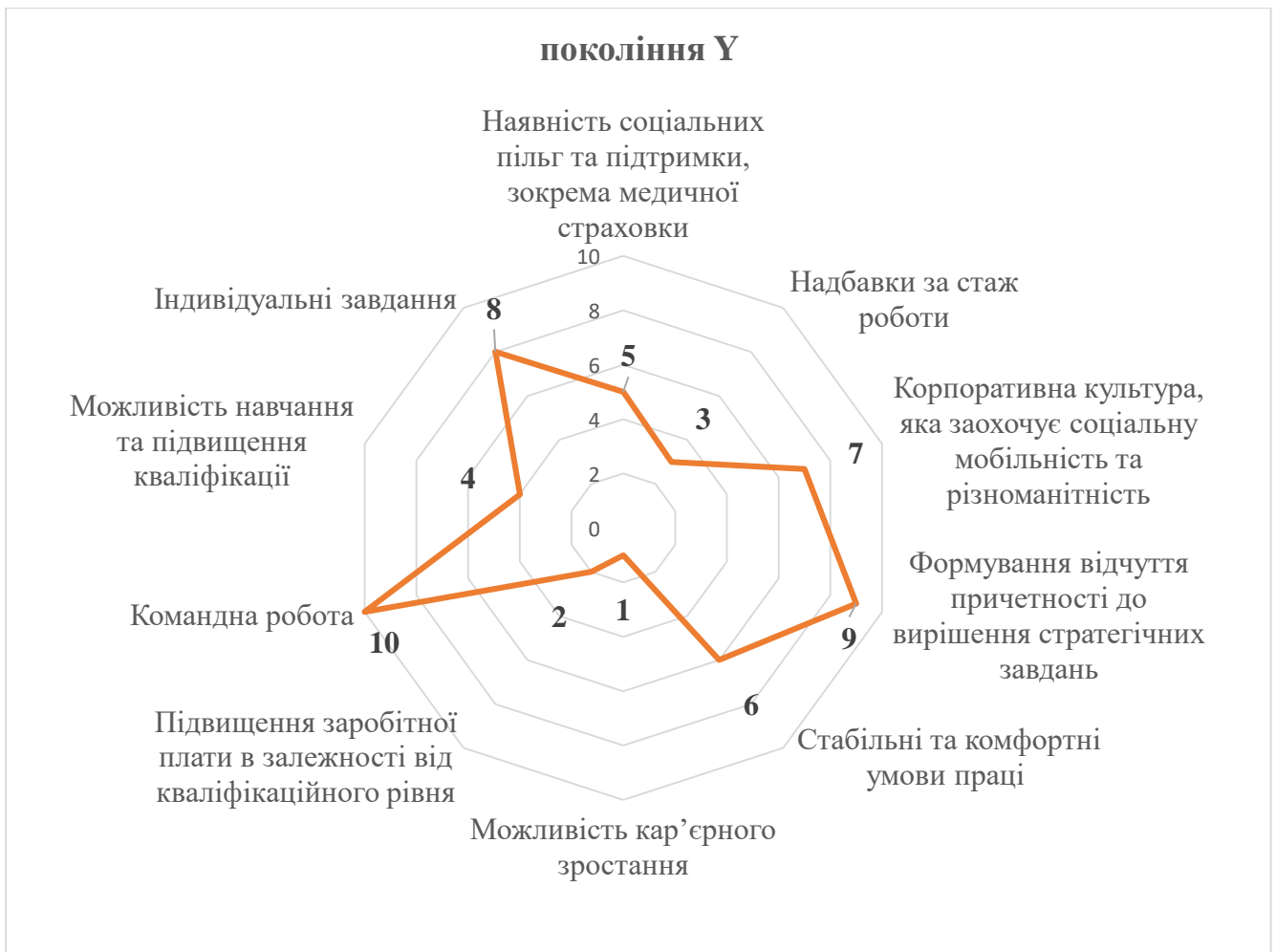


Рис. 3.2 Мотиваційний профіль працівників покоління Y

Джерело: побудовано автором на основі експертного оцінювання

На основі побудованих мотиваційних профілів працівників покоління Z та Y визначено сукупність заходів (табл. 3.5.), що спрямовані на підвищення мотивації співробітників пабу.

Таблиця 3.5.

### Заходи щодо підвищення мотивації працівників покоління Z та Y

Покоління працівників	Ключові фактори мотивації	Мотиваційні заходи
Z	Висока заробітна плата	• Додаткові преміальні винагороди
	Можливість професійного розвитку	• Навчальні тренінги, курси, семінари
Y	Можливість кар'єрного зростання	• Формування прозорої програми кар'єрного просування
	Підвищення заробітної плати в залежності від кваліфікаційного рівня	• Навчальні тренінги з підвищення кваліфікації • Надбавки за підвищення кваліфікації

Застосовуючи ці методи, можна значно підвищити мотивацію та задоволеність працівників покоління Y та Z, що, в свою чергу, позитивно вплине на їх продуктивність та лояльність до роботодавця.

### 3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо формування мотиваційного профілю персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk»

Визначимо сумарні витрати, що спрямовані на підвищення мотивації співробітників пабу. Загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

#### Витрати на підвищення мотивації працівників покоління Z та Y

Мотиваційні заходи	Категорія персоналу	Загальні витрати, грн.
<i>Покоління Z</i>		
Квартальні преміальні винагороди за якісно виконану роботу	всі працівники	373920
Тренінги з барменської майстерності	бармени	75230
Тренінг «Відпрацювання комунікаційних навичок, робота з важкими клієнтами»	адміністратори залу	37000
Курси «Основи якісного сервісу»	офіціанти	21800
<i>Покоління Y</i>		
Доплата за формування прозорої програми кар'єрного просування працівників пабу	Заступник директора, управляючий менеджер	17300
Курси професійного розвитку в галузі гастрономії	Шеф кухар, кухарі	39220
Навчальні тренінги з підвищення кваліфікації кухарів	Шеф кухар, кухарі	22050
Курси підвищення кваліфікації управлінського персоналу	управляючий менеджер, адміністратори залу	33120
Надбавки за підвищення кваліфікації (отримання сертифікату Асоціації шеф-кухарів і присвоєння категорії: «А», «В», «С», «D»)	Шеф кухар, кухарі	33200
Всього за рік	х	652840

Джерело: складено автором

Сумарні витрати підвищення мотивації працівників покоління Z та Y становитимуть 652.84 тис. грн. Ця сума є прийнятною, що підтверджують основні економічні показники діяльності пабу за 2023 рік.

Удосконалення системи мотивації дозволить ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» підвищити ефективність та якість роботи всього персоналу, що забезпечить пабу отримання додаткового чистого доходу від реалізації продукції.

Для визначення прогнозованих обсяги збільшення чистого доходу від реалізації продукції було проведено експертне опитування серед адміністративного персоналу пабу. Отримані результати відображено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

### Спрогнозовані обсяги зростання чистого доходу від реалізації продукції

Показник	Експерти								
Зростання ЧД від РП, тис.грн	1945,0	2655,4	2655,4	2683,0	2724,4	3414,1	3434,8	4124,5	4124,5

Джерело: сформовано автором

Спрогнозовані значення обсягів зростання чистого доходу від реалізації продукції необхідно перевірити на надійність і типовість. Міру узгодженості думок експертів перевіряємо на основі розрахунку середнього квадратичного відхилення

Таблиця 3.8

### Проміжні розрахунки середнього квадратичного відхилення

Показник	Експерти								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Приріст ЧД від РП	1945,0	2655,4	2655,4	2683,0	2724,4	3414,1	3434,8	4124,5	4124,59
Осер	3084,63								
$\Delta O = (O_i - O_{сер})$	-1139,59	-429,17	-429,17	-401,58	-360,19	329,54	350,23	1039,96	1039,96
$\Delta O^2$	1298659,1	184182,9	184182,9	161263,4	129738,5	108595,1	122660,7	1081515,9	1081515,9

Джерело: сформовано автором

Сума квадратичних відхилень складатиме 4352314,4

Розрахуємо середнє квадратичне відхилення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{4352314,4}{9}} = 695,41$$

Даний показник показує, що розсіювання думок експертів незначне.

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{695,41}{3084,63} * 100\% = 22,54 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів вважають однорідною, що дозволяє використовувати дані експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний прогноз зміни чистого доходу від реалізації продукції визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має наступний вигляд.

Таблиця 3.9

### Приріст чистого процентного доходу за методом медіан

Значення	1945,0	2655,4	2655,4	2683,0	2724,4	3414,1	3434,8	4124,5	4124,59
Прогноз	Песимістичний прогноз					Вірогідний прогноз			Оптимістичний прогноз

Джерело: сформовано автором.

На основі вище наведених даних розраховуємо очікуване значення чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = \frac{1945,0 + 4 * 3414,1 + 4124,59}{6} = 2827,9 \text{ тис. грн}$$

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» в проектному році складе:

$$68973 + 2827,9 = 71800,89 \text{ тис. грн.}$$

Його значення в проектному році зросте на:

$$3635,6 / 68973 * 100 = 4,1 \%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати в 2023 році склали 63224 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 12644,8 тис. грн., змінні витрати – 50579,2 тис. грн.

Додатковий приріст змінних витрат у проектному році дорівнює:

$$50579,2 * 0,041 = 2073,75 \text{ тис. грн.}$$

В плановому періоді також зростуть витрати пабу за рахунок витрат на удосконалення системи мотивації; вони становлять 652,84 тис. грн.

Приріст повних витрат складе:

$$\Delta ПВ = 2073,75 + 652,84 = 2726,6 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст чистого прибутку ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» в проектному році:

$$- 2726,6) * 0,82 = 83,1 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від удосконалення системи мотивації пабу наведено в табл. 3.10

*Таблиця 3.10*

### **Очікувані результати від удосконалення системи мотивації**

#### **ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk»**

№ п/п	Показник	Значення
	Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	2827,9
	Приріст повних витрат, тис. грн	2726,6
	Приріст прибутку, тис. грн	101,3
	Приріст чистого прибутку, тис. грн	83,1

Джерело: складено автором

Удосконалення системи мотивації пабу дозволить підвищити рівень продуктивності та якості праці співробітників, що допоможе збільшити суму додаткового чистого прибутку на 83,1 тис. грн.

### 3.3. Оцінка ефективності запланованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk»

На основі попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності запропонованих заходів спрямованих на удосконалення мотивації персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk». Для цього розрахуємо капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 6% від 85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$\text{Зо.к.} = 2073,75 * 0,85 * 0,06 = 105,8 \text{ тис. грн.}$$

Визначено термін окупності капітальних вкладень за :

$$T = \text{ПІ} / \text{Прч} = 105,8 / 83,1 = 1,27 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \text{Прч} = 83,1 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i \quad (3.1)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-тий рік терміну життєвого циклу проекту;

$p$  – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 20%) = 0,20.

$\alpha_i$ - коефіцієнт приведення на і-тий рік терміну економічного життя проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 2 роки.

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\sum \text{НВ} = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 = \text{ЧГП} (\alpha_1 + \alpha_2) = 83,1 * (0,83 + 0,69) = 126,91 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N НВ - ПІ = 126,91 - 105,8 = 21,15 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період окупності інвестицій визначається як відношення початкових вкладень до середньорічної теперішньої вартості.

$$T_z = ПІ / НВ_{cp.} = 105,8 / 63,46 = 1,7 \text{ року}$$

Індекс рентабельності визначається як відношення чистої теперішньої вартості до початкових вкладень.

$$ІД = ЧНВ / ПІ = 21,15 / 105,8 = 0,2$$

Індекс прибутковості визначається як відношення суми теперішніх вартостей, накопичених протягом усього життєвого циклу проекту, до початкових вкладень.

## I

В табл. 3.11 представлені показники економічної ефективності ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» за рахунок підвищення мотивації працівників покоління Z та Y.

Таблиця 3.11

### Показники економічної ефективності удосконалення системи мотивації ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk»

№ п/п	Показник	Значення
	Капітальні витрати, тис. грн	105,8
	Додатковий прибуток, тис. грн	101,3
	Чистий додатковий прибуток, тис. грн	83,1
	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн	126,91
	Чиста нинішня вартість, тис. грн	21,15
	Термін окупності недисконтований, років	1,27
	Термін окупності дисконтований, років	1,7
	Індекс доходності	0,2
	Індекс прибутковості	1,2

Джерело: сформовано автором

Удосконалення системи мотивації ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» є економічно доцільним, на що вказує позитивне значення чистої нинішньої вартості (NPV = 21,15 тис. грн) та індексу прибутковості (1,2), що перевищує 1. Дисконтований термін окупності в 1,7 років є прийнятним, вказуючи на швидке повернення інвестицій. Індекс доходності менший за 1 (0,2), що може свідчити про низьку додаткову вартість, але це компенсується іншими показниками ефективності. Беручи до уваги позитивний економічний та соціальний ефект від удосконалення системи мотивації персоналу пабу, вважаємо за доцільне рекомендувати ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» впровадження даного заходу.

Економічний ефект від удосконалення системи мотивації ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» на основі врахування пріоритетності мотиваційних факторів **працівників покоління Z та Y** відображено в табл. 3.12

Таблиця 3.12

**Показники економічної ефективності удосконалення системи мотивації ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» на основі врахування пріоритетності мотиваційних факторів працівників покоління Z та Y**

Показник	Базовий рік	Проектний рік	Абсол. відх, +/-	Віднос. відх, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	68973	71800,9	2827,9	4,100
Повні витрати, тис. грн.	63224	65950,6	2726,6	4,313
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн	3325	6627	3302,0	99,308
Чистий прибуток (збиток) тис. грн.	5378	5461,1	83,1	1,545
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації, коп	91,7	91,9	0,2	0,204
Рентабельність діяльності, %	7,8	7,6	-0,2	-2,455
Рентабельність реалізованої продукції, %	8,5	8,3	-0,2	-2,654

*Джерело: сформовано автором*

З вище наведених даних видно, що чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 2827,9 тис.грн (4,1%), повні витрати – на 2726,6 тис.грн (4,31 %), а чистий прибуток зросте на 83,1 тис.грн. (1,545%), при цьому витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації збільшиться на 0,2 коп, що є не значною зміною.

## ВИСНОВКИ

В роботі досліджено питання формування мотиваційного профілю персоналу ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk».

Визначено, що в основі формування мотиваційного профілю персоналу лежить дослідження та визначення груп потреб і сукупності інтересів, які спонукають працівників діяти та виконувати поставлені завдання. Розуміння потреб і мотивів працівника є важливим для керівництва організації, оскільки це дозволяє створювати такі умови праці, які максимізують продуктивність і задоволення від роботи.

Зазначено, що всі методи мотивації можна поділити на матеріальні та нематеріальні, які застосовуються на трьох рівнях: особистісному (мотивація окремого працівника), груповому (заохочення колективу працівників), та організаційному (формування комплексної системи мотивації підприємства).

Встановлено, що формування мотиваційного профілю допомагає керівництву зрозуміти, що саме мотивує кожного співробітника, дозволяючи розробляти індивідуальні підходи до мотивації, що підвищує загальну ефективність та успіх компанії. Формуючи мотиваційний профіль персоналу, необхідно враховувати приналежність співробітників до різних вікових груп, їх відмінні робочі якості та різне світосприйняття. Адже інструменти мотивування представників одного покоління абсолютно відрізняються від методів мотивування представників іншого.

Кваліфікаційна робота виконана на матеріалах ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» за 2022-2023 р. «Pub Sunduk» - це один із популярних пабів м. Києва, що знаходиться в самому центрі столиці. Вже понад 20 років даний заклад приваблює відвідувачів органічно оформленим інтер'єром, вишуканими стравами та доброзичливою атмосферою.

В кулінарному меню пабу представлені перші страви, гарніри, холодні закуски, страви з мяса та риби, салати, стейки, бургери, пивні закуски та десерти. Меню закладу нараховує 68 видів кулінарної продукції, які задовольняють різні смаки відвідувачів. Структура асортименту кулінарної продукції наведена на слайді.

Асортимент напоїв пабу налічує понад 103 види, серед яких безалкогольні напої та барне меню.

За результатами 2023 року чистий дохід від реалізації продукції ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» збільшився на 36,7% у порівнянні з попереднім періодом. Собівартість реалізованої продукції: зросла з 38,734 млн грн у 2022 році до 52,667 млн грн у 2023 році, темп зростання складає 36,0%. Середньооблікова чисельність штатних працівників ресторану у 2022 році налічувала 36 осіб, а у 2023 зросла до 38 осіб, Продуктивність праці персоналу зросла на 29,5%. Сума чистого прибутку пабу зросла з 2,679 млн грн у 2022 році до 5,378 млн грн у 2023 році.

Персонал ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» складається із колективу керівників, що здійснюють адміністративні функції, працівників, що займаються приготуванням страв, та персоналу, що відповідає за обслуговування відвідувачів. Весь персонал пабу можна умовно поділити на два типи працівників: промислово-виробничий персонал та непромисловий персонал. Промислово-виробничий персонал безпосередньо займаються виробництвом та приготуванням їжі і напоїв, обслуговуванням відвідувачів, а також забезпечує чистоту на кухні та у залі ресторану. До нього належать управлінський персонал, кухарі, бармени, офіціанти, посудомийниці та технічний персонал (прибиральниці). До непромислового персоналу пабу відносять робітників, що здійснюють допоміжні та обслуговуючі функції, серед яких водії та електрик. Кількість промислово-виробничого персоналу збільшилась на 6,06%, зокрема кількість робітників зросла на 13,33%.

Протягом звітної періоду кількість чоловіків збільшилася на 4,5%, а чисельність жінок зросла на 7,1%,. Питома вага чоловіків у загальній структурі персоналу складає 60,53%.

У пабі працюють працівники різного віку. До категорії молодих працівників віком від 18 до 26 років належать офіціанти, бармени та адміністратори залу. На кухні працюють працівники різного віку від молодих спеціалістів до більш досвідченого шеф-кухаря. Посади директора, головного бухгалтера, замісника директора обіймають досвідчені працівники віком від 40 років. Працюють у пабі також і

працівники старшого віку від 50 до 60 років на посадах водія та електрика. Розподіл персоналу закладу за віком представлено на слайді.

Для мотивації персоналу в «PUB SUNDUK» використовують матеріальну та нематеріальну систему заохочення. До факторів матеріального заохочення персоналу належать: виплата конкурентної заробітної плати та преміальної винагороди. Серед чинників нематеріального заохочення виділяють: створення комфортних умов праці, визнання досягнень працівників, врахування пропозицій співробітників при формуванні робочих графіків, проведення спільних корпоративів, розвезення працівників додому по закінченню робочої зміни, знижки на продукцію та послуги пабу. Загальні витрати компанії на виплату заробітної плати та заохочення персоналу пабу до високопродуктивної праці наведено на слайді.

Фонд оплати праці персоналу пабу у 2023 році складав 6,4 млн. грн, що на 780 тис.грн більше попереднього періоду. Виплати на оплату основної заробітної плати зросли на 6,5% у звітному періоді. Позитивним є також зростання обсягу заохочувальних та компенсаційних виплат на 30,8%. Зростання виплат з фонду оплати праці викликане збільшення кількості штатних працівників та підвищенням рівня їхніх заробітних плат.

Середньомісячна заробітна плата управлінського персоналу зросла на 11,2 % і становила в 2023 р., 22,9 тис.грн, а середньомісячна заробітна плата одного робітника збільшилась на 7,4%, та складає 15,2 тис.грн.

Зазначено, що важливим завданням для ТОВ БЕСТ ОФ «Pub Sunduk» є удосконалення системи мотивації з урахуванням актуальних потреб та мотивів працівників, які змінюються з віком. Запропоновано визначити пріоритетні напрямки мотивації працівників пабу шляхом побудови мотиваційного профілю персоналу з врахуванням теорії поколінь. Наявність суттєвих відмінностей між покоління працівників обумовлює необхідність розробки актуальних методів мотивування на основі врахування системи цінностей та переважаючих мотивів.

Найбільшу частку в структурі персоналу пабу складають працівники, що належать до покоління Z (віком до 25 р.) – 42,1%, та працівники покоління Y (від 26 до 40 р.), їх частка складає 44,7%. На основі опитування працівників покоління Z та

У було сформовано перелік мотиваційних факторів, що здійснюють найбільший мотиваційний вплив на представників даних поколінь Шляхом проведення експертного оцінювання було визначено найбільш пріоритетні фактори для кожного покоління працівників, Отримані результати були використані для побудови мотиваційних профілів працівників покоління Z та Y.

Визначено, що найбільший вплив на рівень мотивації працівників покоління Z здійснюють фактори «Висока заробітна плата» та «Можливість професійного розвитку», а найбільш домінантними факторами мотивації для працівників покоління Y є «Підвищення заробітної плати в залежності від кваліфікаційного рівня» та «Можливість кар'єрного зростання».

На основі побудованих мотиваційних профілів працівників покоління Z та Y визначено сукупність заходів, що спрямовані на підвищення мотивації співробітників пабу.

Удосконалення системи мотивації, за рахунок запропонованих заходів, дозволить «Pub Sunduk» підвищити ефективність та якість роботи всього персоналу, що позначиться на основних економічних показниках діяльності. Очікується збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 4,1%, при цьому повні витрати зростуть на 4,31%, а додатковий чистий прибуток підвищиться на 1,54%, що становить 83,1 тис.грн. наявність позитивного економічного та соціального ефекту дозволяє рекомендувати запропоновані заходи до реалізації в практичній діяльності «Pub Sunduk».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. HR-менеджмент на інноваційних підприємствах : навч. посіб. Запоріжжя : Дике Поле, 2016. 102 с.
2. HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи : монографія. Донецьк : ДВНЗ "ДонНТУ", 2013. 175 с.
3. Базалійська Н.П, Кошонько О.В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2020. №4. Том 1. С. 22-30.
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
5. Башмак М.С. Матеріальне стимулювання персоналу підприємства. URL: : <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/bashmak/diss/indexu.htm>.
6. Безугла Т. В. Соціальні технології забезпечення стійкості персоналу підприємств рекреаційного комплексу. Збірник наукових праць ЧДТУ. Вип. 53. 2019. С. 68-74.
7. Бей Г.В. Компетентнісні складові HR-менеджменту в контексті формування і розвитку поведінкової економіки. *Економіка і організація управління*. 2017. № 4 (28). С. 47-55. URL: <http://jeou.donnu.edu.ua/article/download/5989/6018>
8. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 34. С. 93–101.
9. Березянюк Т.В., Осадчук О.П. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695>
10. Биць І. Документальне оформлення прийняття працівника на роботу: правильно вносимо дати до Повідомлення та трудової книжки. Зарплата та кадрова справа. № 3. 11 лютого 2019 р. URL: <https://ibuhgalter.net/material/657/13132>

11. Брич В.Я. Коучинг в системі управління людськими ресурсами : монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 187 с.
12. Буняк Н.М. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2911> (дата звернення: 27.03.2024).
13. Бутенко, І. А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства : [монографія] / Бутенко І. А. ; НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. - Одеса : ППРЕЕД НАНУ, 2015. - 238 с.
14. Бухгалтерський та фінансовий облік в таблицях та рисунках : зі спец. 071 "Облік і оподаткування", 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" / Відокремл. структур. підрозд. Агротехн. коледж Уман. нац. ун-ту садівництва ; [уклад.: Кужель В. В. та ін.]. - Умань : АЛМІ, 2018. - 248 с.
15. Гавкалова Н.В. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 3. С. 7-15.
16. Гаркуша І.В., Кайко В.І. Формування системи мотивів та мотиваційного профілю співробітників у сучасній науці. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля*. 2017. № 2 (14). С. 148-155.
17. Гірняк К.М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/28.pdf>. (Дата звернення: 17.02.2024).
18. Гончар В. В., Обухова Н. О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(3). С. 125–131.
19. Грищенко Д. Г. Мотивація персоналу як основний інструмент досягнення цілей організації [Електронний ресурс] / Д. Г. Грищенко, Ю. С. Дворак // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2017. - Т. 23, № 1. - С. 100-108.

20. Гунченко М.В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 1. С. 80-82.

21. Дафт Р. Менеджмент. 10-е изд. / Р. Дафт; пер. с англ. В. Кузин. – СПб.: Питер, 2014. – 656 с.

22. Джерела найму: види, ефективність та актуальні тенденції 2022. URL: <https://hurma.work/blog/dzherela-najmu-vydy-efektyvnist-ta-aktualni-tendencziyi/> (Дата звернення: 21.01.2024).

23. Дон О.Д., Приварникова І.Ю. Нематеріальний складник групової трудової мотивації. *Вісник Дніпропетровського університету. Менеджмент інновацій*. 2016. Т24. Вип.7. С. 185–193.

24. Доценко Н.В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 201 с.

25. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та практика [Текст] : монографія / [Т. В. Березянюк та ін. ; за заг. ред. Драган О. І.] ; Нац. ун-т харч. технологій. - Київ : Кафедра, 2017. - 271 с.

26. Кашук К. М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління.Інновації. Економічні науки*. 2018. Вип. 1(22). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9) (дата звернення: 27.02.2024).

27. Климчук, А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : [монографія] / Климчук А. О. - Хмельницький : ХНУ, 2018. - 283 с.

28. Коваленко Л.Г. Мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 16. С. 323-326.

29. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_048](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_048).

30. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2020/64.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf) (дата звернення: 17.01.2024).

31. Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних, К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*, 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

32. Лисак В. Ю. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти [Електронний ресурс] / В. Ю. Лисак, В. В. Ткачук // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 13(2). - С. 108-111.

33. Літинська, В. А. Управління кар'єрою персоналу : навч. посіб. / Літинська В. А. - Хмельницький : Цюпак А. А., 2015. - 187 с.

34. Лобза А.В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26), частина 2. С. 74–80.

35. Лобза А.В., Клименко С.Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Молодий вчений*, 2016. №5 (32). С. 87-90.

36. Лопушняк Г., Милянник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 24. С. 10–16.

37. Машлякевич А. О. Мотивація персоналу в умовах економічної кризи [Електронний ресурс] / А. О. Машлякевич // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2014. - № 1. - С. 182-186.

38. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навч. посіб. Суми : Литовченко Є. Б., 2020. 284 с.

39. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід) : навч. посіб. / Сокур М. І. [та ін.] ; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. - Вид. 2-е, допов. - Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. - 335 с.

40. Нєчева Н.В. Удосконалення методів виміру мотивації персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 56. С. 65-73.

41. Офіційний сайт ТОВ БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK». URL: <https://sundukpub.choiceqr.com/>

42. Падун Н. П. Парадигмальний розвиток мотиваційних факторів трудової діяльності та сучасних теорій управління персоналом [Електронний ресурс] / Н. П. Падун // Наукові праці МАУП. Економічні науки. - 2016. - Вип. 4. - С. 81-84.

43. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія / В. С. Куйбіда, І. В. Шпекторенко ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Київ : НАДУ, 2018. - 255 с.

44. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія. Кропивницький : Лисенко В. Ф. 2021. 439 с.

45. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 45–48.

46. Розвиток методів управління підприємствами сфери послуг : монографія / [Гусаров О. О. та ін. ; за заг. ред. канд. техн. наук., доц. Гусарова О. О.] ; Укр. інж.-пед. акад. - Харків : УПА, 2015. - 185 с.

47. Сазонова Т. О. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства / Т. О. Сазонова, А. В. Кононенко, І. В. Кононенко // Економічний форум. - 2018. - № 1. - С. 214-221. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2018\\_1\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_1_36)

48. Словник термінів з економіки праці та соціально-трудоких відносин / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2015. 120 с.

49. Словник термінів з управління персоналом / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2016. 156 с.

50. Соколюк К.Ю., Додон О.Д., Соколюк І.Ю. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємстві сфери послуг: особливості реалізації в кризовий період. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 4(83). С. 107-113.

51. Тарасюк Г. М. Мотивація та стимулювання діяльності персоналу промислових підприємств: напрями та перспективи удосконалення [Електронний ресурс] / Г. М. Тарасюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 6(3). - С. 205-208.

52. Технології управління персоналом : навч.-метод. посіб. для студентів екон. ф-ту / Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. Івана Огієнка ; [уклад. Андрейцева І. А.]. - Кам'янець-Подільський : Сисин Я. І. : Абетка, 2015. - 164 с.

53. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.

54. Управління мотивацією персоналу : монографія / Л. П. Червінська ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ : КНЕУ, 2015. - 201 с.

55. Управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування : монографія / Н. Г. Міценко, Д. В. Різник ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. - Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2019. - 273 с.

56. Управління персоналом : [навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец.)] / І. І. Поліщук, В. В. Швед. - 2-е вид., перероб. та допов. - Вінниця : Твори, 2019. - 283 с.

57. Управління персоналом : підруч. для студентів ВНЗ / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. - Одеса : ОНУ, 2016 .

58. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів спец. 073 - менеджмент / [К. Ф. Ковальчук та ін.] ; Нац. металург. акад. України. - Дніпро : Акцент ПП, 2019. - 302 с.

59. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О. П., Островець В. М.] ; Тернопіл. нац. екон. ун-т. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. - 287 с.

60. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія / Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. ; [ред. Н. Є. Муромець] ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. - Харків : Панов А. М., 2019. - 192 с.

61. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. - Харків : ХНАДУ, 2016. - 200 с.

62. Управління персоналом та економіка праці : [учб. посіб.] / [М. І. Погорелов та ін.]; за ред. проф. Погорелова М.І. [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : Щедра садиба плюс : НТУ "ХПІ", 2015. - 521 с.

63. Управління персоналом : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О. М. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

64. Циганок Д. І. Теоретико-методичні аспекти формування ефективної системи матеріального стимулювання персоналу підприємств торгівлі [Електронний ресурс] / Циганюк Д. І. – Режим доступу : <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/10488/20-26.pdf?sequence=1&is>

65. Чобіток В.І., Дибаліна С.В. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Економіка і регіон*. 2015. №3 (52). С. 71-76.

66. Чудакова В.П. Інформаційно-смісловий компонент дослідження мотиваційного профілю – показника сформованості інноваційності та конкурентоздатності особистості. *Освіта та розвиток обдарованої особистост*. 2015. № 6 (37). С. 41-47.

67. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715.

68. Які методи підбору персоналу підійдуть вашій компанії?  
URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/yaki-metodi-pidboru-personalu-pidijdut-vashij-kompaniyi>

## Додаток А

до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку  
І «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK»  
Територія м. Київ, голосіївський р-н  
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю  
Вид економічної діяльності Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування  
Середня кількість працівників 37  
Адреса, вул. Михайлівська, буд. 16., м. Київ, 01001  
Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ  
за КОАТУУ  
за КОПФГ  
за КВЕД

КОДИ		
24	01	01
21541651		
8036100000		
240		
56.10		

### Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2023 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	194	183
первісна вартість	1001	228	228
накопичена амортизація	1002	38	45
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	13171	11643
первісна вартість	1011	23101	23803
знос	1012	9930	12160
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	12	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	12
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	110	16
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>13487</b>	<b>11854</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	4534	8067
Виробничі запаси	1101	4437	7975
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	44	28
Товари	1104	53	64
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11358	15102
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	665	203
з бюджетом	1135	192	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	192	0
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9	17
Поточні фінансові інвестиції	1160		

*Продовження додатку А*

Гроші та їх еквіваленти	1165	1080	2300
Рахунки в банках	1167	958	2178
Витрати майбутніх періодів	1170	12	8
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>17789</b>	<b>25636</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>31276</b>	<b>37490</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	228	228
Капітал у дооцінках	1405	425	425
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Резервний капітал	1415	57	57
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25103	30481
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>25813</b>	<b>31191</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3598	3664
розрахунками з бюджетом	1620	877	1584
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	429
розрахунками зі страхування	1625	110	56
розрахунками з оплати праці	1630	233	390
за одержаними авансами	1635		
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	550	596
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	95	9
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>5463</b>	<b>6299</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>31276</b>	<b>37490</b>

Керівник Литвиненко Д.В.  
Головний бухгалтер Нагірний П.І.

Товариство з обмеженою відповідальністю БЕСТ ОФ «PUB SUNDUK»

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
24	01	01
21541651		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2023р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	68973	50463
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(52667)	(38734)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	16307	11729
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	698	285
Адміністративні витрати	2130	(2105)	(2174)
Витрати на збут	2150	(7629)	(6177)
Інші операційні витрати	2180	(823)	(399)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	6448	3264
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	173	87
Інші фінансові доходи	2220	8	0
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	0	(26)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(2)	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	6627	3325
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1249	-646
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	5378	2679
збиток	2355	0	0

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	5378	2679

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	50128	35669
Витрати на оплату праці	2505	6369	5589
Відрахування на соціальні заходи	2510	1783	1857
Амортизація	2515	2326	2313
Інші операційні витрати	2520	2510	1852
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	63116	47280

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	910812	910812
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	910812	910812
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	5,9046214	2,9413315
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5,9046214	2,9413315
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник Литвиненко Д.В.  
Головний бухгалтер Нагірний П.І.