

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Гуманітарний факультет

Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної дипломної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ
(назва теми)

Виконав: студент 4 курсу, групи ГФ-111
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код та назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

РОМАНЕНКО Т.М.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ЛЕНЕРТ С.О.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ЗАХАРОВА С.Г.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет гуманітарний

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Перший (бакалаврський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

В.М. Зайцева

«27» лютого 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

РОМАНЕНКО Тарас Максимович

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві

керівник роботи (проекту) ЛЕНЕРТ С.О., д.т.н., доц.

затвердженні наказом вищого навчального закладу від «26» лютого 2025 року № 69

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, вітчизняні нормативно-правові та нормативні документи, статистичні дані, матеріали неурядових вітчизняних та зарубіжних організацій, дані спеціалізованих періодичних видань з питань управління персоналом, систем мотивації працівників, результати проведеного автором дослідження.

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

Розділ 1. Засади мотивації персоналу на підприємстві: теоретичний та методичний аналіз.

Розділ 2. Дослідження системи мотивації персоналу фабрики-кухні «Галя Балувана».

Розділ 3. Рекомендації щодо покращення системи мотивації персоналу «Галя Балувана»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6 таблиць, 10 рисунків

6. Консультанти розділів дипломної роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|-----------------------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | ЛЕНЕРТ С.О., д.т.н., доц. | 21.03.2025 | 09.04.2025 |
| 2 | ЛЕНЕРТ С.О., д.т.н., доц. | 10.04.2025 | 25.04.2025 |
| 3 | ЛЕНЕРТ С.О., д.т.н., доц. | 26.04.2025 | 10.05.2025 |
| Нормо-контроль | МАМОТЕНКО Д.Ю., к.е.н., доц. | 28-30.05.2025 | |

7. Дата видачі завдання 17.02.2025 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів дипломної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-----------|---|-------------------------------|----------|
| 1 | Узгодження теми, складання змісту | 11-20.11.2024 | виконано |
| 2 | Вивчення літературних джерел | 21.11.2024-10.02.2025 | виконано |
| 3 | Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу | 21.12.2024-31.01.2025 | виконано |
| 4 | Групування та аналіз зібраного матеріалу | 01.02-20.03.2025 | виконано |
| 5 | Виконання першого розділу | 21.03.2025-09.04.2025 | виконано |
| 6 | Виконання другого розділу | 10.04-25.04.2025 | виконано |
| 7 | Виконання третього розділу | 26.04-10.05.2025 | виконано |
| 8 | Формування висновків та рекомендацій | 11-20.05.2025 | виконано |
| 9 | Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи | 21.05-25.05.2025 | виконано |
| 10 | Перевірка роботи керівником | 21.03-30.05.2025 | виконано |
| 11 | Одержання відгуку та рецензії | 01-13.05.2025 | виконано |
| 12 | Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи | 16-31.05.2025 | виконано |
| 13 | Подання роботи на кафедру | 01.06.2025 | виконано |
| 14 | Захист кваліфікаційної дипломної роботи | 05-30.06.2025 | виконано |

Студент

(підпис)

РОМАНЕНКО Т.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

ЛЕНЕРТ С.О.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки ефективно управління персоналом є одним із ключових факторів успішної діяльності підприємства. Мотивація працівників відіграє важливу роль у забезпеченні високої продуктивності праці, підвищенні якості продукції та досягненні стратегічних цілей компанії. В умовах посиленої конкуренції підприємства змушені шукати нові підходи до стимулювання персоналу, які дозволять підвищити їхню залученість, лояльність та ефективність роботи.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю підвищення ефективності мотивації персоналу в сучасних підприємствах, особливо в сегменті громадського харчування, де якість обслуговування та продуктивність праці безпосередньо залежать від рівня задоволеності працівників своєю роботою.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві «Галя Балувана» та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення. Виходячи з мети в роботі вирішено наступні **задачі**: – досліджено теоретичні основи мотивації персоналу на підприємстві; проведено аналіз поточного стану мотиваційної політики фабрики-кухні «Галя Балувана»; оцінено ефективність існуючої системи стимулювання персоналу в мережі «Галя Балувана» у місті Запоріжжя; розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу на підприємствах громадського харчування.

Предметом дослідження виступають особливості функціонування та вдосконалення механізмів мотивації працівників фабрики-кухні «Галя Балувана».

Методи дослідження: теоретичний аналіз; економічний аналіз; статистичний аналіз; соціологічні методи.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків, які присвячені галузі ресторанного господарства, результати власних досліджень.

Практичне значення. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для покращення мотиваційної політики фабрики-кухні «Галя Балувана». Це дозволить підвищити продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступі на Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» в 25 листопада 2022 р. в Національному університеті «Запорізька політехніка» на тему «Філософія розкоші в готельному бізнесі».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (41 найменування). Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки, основний зміст роботи викладено на 63 сторінках. Робота містить 6 таблиць та 10 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Романенко Т.М. Вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Робота присвячена вдосконаленню системи мотивації персоналу на підприємстві. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти мотивації персоналу, визначено основні методичні підходи до її формування та управління. У другому розділі здійснено аналіз системи мотивації персоналу фабрики-кухні «Галя Балувана», охарактеризовано виробничий персонал та оцінено ефективність поточних механізмів стимулювання. У третьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на

підприємстві, обґрунтовано доцільність впровадження нових методів матеріального стимулювання. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для покращення мотиваційної політики фабрики-кухні «Галя Балувана». Це дозволить підвищити продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Ключові слова: мотивація персоналу, матеріальне стимулювання, система преміювання, ефективність праці, заробітна плата, нематеріальне заохочення, продуктивність праці, фінансове стимулювання, кадрова політика, професійний розвиток.

ANNOTATION

Romanenko T.M. Improvement of the Personnel Motivation System at the Enterprise

The work is dedicated to improving the personnel motivation system at the enterprise. The first chapter examines the theoretical aspects of personnel motivation, defining the main methodological approaches to its formation and management. The second chapter analyzes the personnel motivation system at the «Galya Baluvana» factory-kitchen, characterizes the production staff, and evaluates the effectiveness of the current incentive mechanisms. The third chapter proposes ways to improve the personnel motivation system at the enterprise and substantiates the feasibility of introducing new methods of financial incentives. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed recommendations to enhance the motivation policy of the «Galya Baluvana» factory-kitchen. This will help increase labor productivity, employee satisfaction, and the enterprise's competitiveness in the market.

Keywords: personnel motivation, financial incentives, bonus system, labor efficiency, wages, non-material incentives, labor productivity, financial stimulation, HR policy, professional development.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

вул. – вулиця

див. – дивись

дод. – додаток

ін. – інше

кг – кілограм

од. – одиниця

р. – рік

рис. – рисунок

табл. – таблиця

тис. – тисяча

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

шт. – штука

НАССР – (Hazard Analysis and Critical Control Points) система аналізу ризиків,
небезпечних чинників і контролю критичних точок

\$ – дол. – долар

% – відсоток

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 9 |
| РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА МЕТОДИЧНИЙ АНАЛІЗ | 12 |
| 1.1. Теоретичні аспекти мотивації персоналу на підприємстві | 12 |
| 1.2. Методичні підходи до формування системи мотивації персоналу на підприємстві | 17 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФАБРИКИ-КУХНІ «ГАЛЯ БАЛУВАНА» | 24 |
| 2.1. Загальний характеристика підприємства «Галя Балувана» | 24 |
| 2.2. Аналіз виробничого персоналу мережі «Галя Балувана» в місті Запоріжжя | 31 |
| 2.3. Аналіз оцінки мотивації працівників «Галя Балувана» | 40 |
| РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ «ГАЛЯ БАЛУВАНА» | 45 |
| 3.1. Програма діяльності підприємства щодо покращення системи мотивації персоналу на підприємстві «Галя Балувана» | 45 |
| 3.2. Обґрунтування доцільності впровадження системи матеріального стимулювання | 55 |
| ВИСНОВКИ | 60 |
| ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ | 64 |
| ДОДАТКИ | 69 |

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів успішної діяльності підприємства. Мотивація працівників відіграє важливу роль у забезпеченні високої продуктивності праці, підвищенні якості продукції та досягненні стратегічних цілей компанії. В умовах посиленої конкуренції підприємства змушені шукати нові підходи до стимулювання персоналу, які дозволять підвищити їхню залученість, лояльність та ефективність роботи.

Одним із головних інструментів мотивації працівників є система матеріального стимулювання, що передбачає використання фінансових і нефінансових методів заохочення. Грамотно розроблена система матеріального стимулювання дозволяє не тільки утримувати висококваліфікованих працівників, а й сприяє зростанню загальної ефективності підприємства.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю підвищення ефективності мотивації персоналу в сучасних підприємствах, особливо в сегменті громадського харчування, де якість обслуговування та продуктивність праці безпосередньо залежать від рівня задоволеності працівників своєю роботою.

Мотивацію персоналу підприємства широко висвітлено в працях вітчизняних та зарубіжних авторів: Б. Адамса, Ю. Грибіна, І. Загородньої, Б. Карлоффа, А. Колота, М. Круглова, Л. Латишева, О.В. Толстікової, С. Цимбалюк, В. Гриньової, М. Дороніної, Н. Дишлюк, Є. Глухачова, О. Поплавської. Проте багато аспектів даної проблеми залишаються неохопленими та потребують подальшого дослідження.

Метою дипломної роботи є аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві «Галя Балувана» та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи мотивації персоналу на підприємстві;
- провести аналіз поточного стану мотиваційної політики фабрики-кухні «Галя Балувана»;
- оцінити ефективність існуючої системи стимулювання персоналу в мережі «Галя Балувана» у місті Запоріжжя;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу на підприємствах громадського харчування.

Предметом дослідження виступають особливості функціонування та вдосконалення механізмів мотивації працівників фабрики-кухні «Галя Балувана».

Для досягнення мети роботи використано такі методи дослідження: теоретичний аналіз – вивчення наукових джерел щодо мотивації персоналу; економічний аналіз – оцінка впливу мотиваційної політики на фінансові результати підприємства; статистичний аналіз – аналіз даних щодо ефективності системи стимулювання персоналу; соціологічні методи – проведення анкетування та опитування працівників для визначення їхнього рівня задоволеності умовами праці та стимулюванням.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для покращення мотиваційної політики фабрики-кухні «Галя Балувана». Це дозволить підвищити продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступі на Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» в 25 листопада 2022 р. в Національному університеті «Запорізька політехніка» на тему «Філософія розкоші в готельному бізнесі».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (41 найменування). Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки, основний зміст роботи викладено на 63 сторінках. Робота містить 6 таблиць та 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА МЕТОДИЧНИЙ АНАЛІЗ

1.1. Теоретичні аспекти мотивації персоналу на підприємстві

Галузь гостинності відіграє важливу роль у розвитку економіки та створенні сприятливих умов для споживачів. Успіх підприємств цієї сфери значною мірою залежить від ефективної роботи персоналу, а мотивація є ключовим чинником, який визначає рівень продуктивності, задоволеності працівників та якість наданих послуг.

Мотивація персоналу є ключовим чинником успішного функціонування підприємств галузі гостинності, оскільки рівень обслуговування безпосередньо залежить від зацікавленості та залученості працівників. У сучасних умовах розвитку ринку гостинності мотиваційні механізми повинні враховувати специфіку галузі, що пов'язана з високим рівнем міжособистісної взаємодії, емоційним навантаженням та необхідністю постійного вдосконалення навичок [4; 12].

Мотивація персоналу – це багатогранний процес, який включає використання різноманітних стимулів, таких як фінансові та нефінансові винагороди, можливості кар'єрного росту, сприятливі умови праці, визнання та підтримка керівництва. Для підприємств галузі гостинності, де важливу роль відіграють взаємини між працівниками і клієнтами, розуміння теоретичних основ мотивації має критичне значення.

Мотивація персоналу розглядається через призму класичних і сучасних теорій, які пояснюють механізми стимулювання працівників до ефективної діяльності. До основних теоретичних підходів належать (див. табл. 1.1):

1. Змістовні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) пояснюють мотивацію через потреби працівників. Наприклад, теорія Маслоу передбачає, що для максимального залучення працівника необхідно забезпечити базові, соціальні та самореалізаційні потреби.

2. Процесійні теорії мотивації (В. Врум, Д. Адамс) акцентують увагу на тому, як саме людина оцінює свої зусилля, винагороду та справедливість розподілу ресурсів у підприємстві.

3. Сучасні концепції (самодетермінаційна теорія Р. Десі та Е. Райана, концепція емоційного інтелекту) підкреслюють значення внутрішньої мотивації та управління емоціями в роботі з клієнтами.

Таблиця 1.1 – Вчені, які досліджували мотивацію персоналу [14]

| Вчений | Основні дослідження та внесок |
|-------------------|---|
| Абрахам Маслоу | Теорія ієрархії потреб, яка визначає базові та вищі потреби працівників. |
| Фредерік Герцберг | Двофакторна теорія мотивації, що розділяє гігієнічні та мотиваційні фактори. |
| Віктор Врум | Теорія очікувань, яка пояснює, як очікування працівників впливають на їхню мотивацію. |
| І.М. Поворознюк | Дослідження ефективних систем мотивації в індустрії гостинності. |
| А.О. Климчук | Аналіз впливу оплати праці на мотивацію персоналу в готельно-ресторанному бізнесі. |

Мотивація працівників в організації базується на створенні умов, за яких вони розуміють, що задоволення їхніх потреб можливе через певну поведінку, яка сприяє досягненню цілей компанії. Це відповідає їхнім прагненням та очікуванням щодо самореалізації.

Розглянемо модель процесу мотивації через потреби, яка наведена на рисунку 1.1 [31].

Цикл починається з «Відчуття нестачі або потреби». Людина помічає, що їй чогось не вистачає, наприклад, фізіологічних (їжа, вода) чи психологічних потреб (визнання, самореалізація). Це відчуття викликає внутрішній дискомфорт, який стимулює до дії.

На другому етапі «Потреба викликає бажання її задовольнити». На

основі цього дискомфорту виникає усвідомлене бажання знайти рішення, яке допоможе зняти відчуття нестачі або незадоволеності. Наприклад, потреба у безпеці може стимулювати людину шукати стабільну роботу.

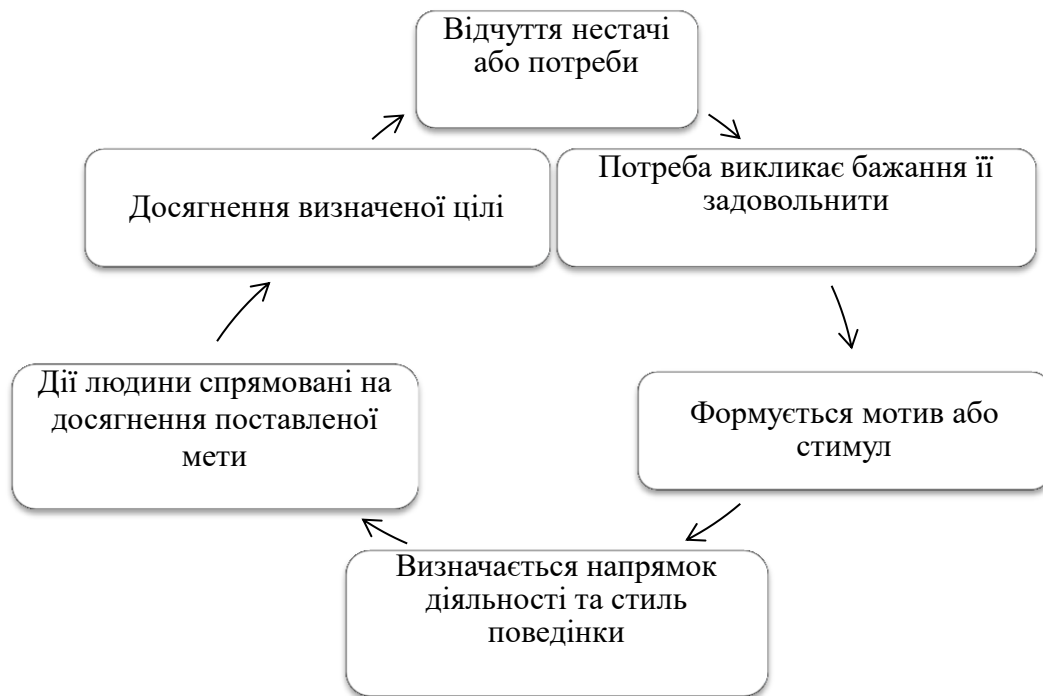


Рис. 1.1 – Процес формування мотиву або стимулу

Третій етап настає, коли «Формується мотив або стимул». Бажання задовольнити потребу трансформується в мотив – внутрішній рушій, що спонукає до певних дій. Мотиви можуть бути як внутрішніми (інтерес, прагнення до самовдосконалення), так і зовнішніми (заробітна плата, бонуси) [13].

Після цього «Визначається напрямок діяльності та стиль поведінки». Людина обирає, які саме дії виконувати для досягнення бажаного. Це також впливає на стиль поведінки: наприклад, одні можуть діяти активно та наполегливо, а інші обирають більш обережний підхід.

П'ятий етап включає «Дії людини спрямовані на досягнення поставленої мети». На цьому етапі людина виконує конкретні кроки, щоб наблизитися до своєї мети. Наприклад, працівник може підвищувати свою кваліфікацію, щоб отримати визнання чи кар'єрне просування [27].

Завершенням циклу буде «Досягнення визначеної цілі». У результаті задовольняється початкова потреба, що призводить до відчуття виконання та задоволеності. Це також може слугувати основою для формування нових потреб та мотивів.

Стимули працівників у цій галузі, як фінансові, так і нефінансові, виконують важливу роль у підвищенні їх продуктивності та задоволеності роботою. Типи стимулів для працівників наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Типи стимулів для працівників [5]

| Тип стимулів | Приклад |
|---------------------|--|
| Фінансові стимули | Заробітна плата, премії, бонуси, оплата понаднормової роботи, страхування. |
| Нефінансові стимули | Кар'єрний ріст, навчання і підвищення кваліфікації, визнання, гнучкий графік роботи. |
| Соціальні стимули | Корпоративна культура, командні заходи, створення позитивної атмосфери в колективі. |

Галузь гостинності характеризується низкою особливостей, які впливають на формування мотиваційних механізмів [9]:

1. Високий рівень стресу та емоційне вигорання – працівники щодня взаємодіють з великою кількістю клієнтів, що створює значне емоційне навантаження. Для зменшення рівня стресу доцільно використовувати нематеріальні методи мотивації, такі як визнання досягнень, можливість професійного розвитку, організація заходів для відпочинку персоналу та підтримка здорового мікроклімату в колективі. Наприклад, у мережі готелів Marriott International діє програма «TakeCare», яка спрямована на підтримку добробуту працівників через фізичне та ментальне здоров'я.

2. Сезонність роботи – багато підприємств галузі гостинності працюють у сезонному режимі, що ускладнює утримання кваліфікованого персоналу протягом усього року. Ефективними методами мотивації є введення системи гнучкого преміювання, надання бонусів за лояльність,

створення можливостей для додаткового заробітку в міжсезонний період. Наприклад, мережа Hilton Hotels&Resorts впроваджує систему бонусів і нагород для сезонних працівників, що сприяє збереженню досвідченого персоналу [18].

3. Командна взаємодія – у сфері гостинності важливою є згуртованість персоналу та ефективна командна робота. Для її підтримки доцільно застосовувати командуотворюючі заходи, корпоративні тренінги, коучинг і наставництво. Важливою складовою є розвиток комунікативних навичок, що сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів. У компанії Four Seasons Hotels and Resorts активно застосовується наставництво та корпоративні тренінги, що сприяє високому рівню обслуговування та професійному розвитку співробітників [26].

4. Роль нематеріальної мотивації – нематеріальні стимули відіграють важливу роль у мотивації працівників. До них належать можливості кар'єрного зростання, корпоративна культура, соціальні пакети, безкоштовне навчання та тренінги, забезпечення комфортних умов праці. У готелях Ritz-Carlton діє програма «Gold Standards», що включає корпоративну культуру підтримки та залучення працівників через програми розвитку та лідерства [33].

5. Гнучкий графік роботи – багато працівників сфери гостинності є студентами або мають нестандартний ритм життя, тому важливо забезпечити гнучкість у плануванні робочого часу, що підвищує їхню задоволеність та продуктивність. Мережа ресторанів McDonald's впроваджує систему гнучкого графіка, що дозволяє працівникам поєднувати роботу з навчанням або іншими особистими зобов'язаннями [26].

6. Індивідуалізація підходів до мотивації – урахування особистих потреб і цілей працівників сприяє підвищенню їхньої мотивації. Деякі співробітники надають перевагу фінансовим винагородам, тоді як інші більше цінують можливості для професійного розвитку та особистісного зростання. Наприклад, компанія Hyatt Hotels Corporation пропонує унікальні

програми професійного розвитку для своїх співробітників, що дозволяє їм будувати довготривалу кар'єру в готельному бізнесі [31].

Ефективна мотивація персоналу в галузі гостинності потребує комплексного підходу, що включає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Використання сучасних мотиваційних моделей, орієнтованих на самореалізацію та задоволеність працівників, сприяє підвищенню якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємства. Досвід провідних світових мереж, таких як Marriott, Hilton, Ritz-Carlton та інших, демонструє, що стратегічний підхід до мотивації персоналу є ключовим фактором успіху в сфері гостинності.

1.2. Методичні підходи до формування системи мотивації персоналу на підприємстві

Формування ефективної системи мотивації персоналу є важливим завданням для будь-якого підприємства, зокрема в галузі гостинності, де людський фактор має вирішальне значення. Методичні підходи до мотивації базуються на наукових теоріях, аналітичних інструментах і практичному досвіді.

Існує декілька методичних підходів до розробки та впровадження системи мотивації, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні стимули (див. табл. 1.3) [12].

Економічний підхід. Економічний підхід базується на створенні матеріальних стимулів для працівників, що включають: заробітну плату, премії та бонуси, соціальні пакети, участь у прибутках підприємства. Цей підхід є особливо ефективним у сферах, де фінансова винагорода є ключовим мотиватором для працівників.

Психологічний підхід. Психологічний підхід акцентує увагу на внутрішніх мотиваційних факторах, таких як: визнання та похвала, можливості для кар'єрного зростання, створення комфортного робочого

середовища, забезпечення можливостей для самореалізації.

Психологічний метод сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників та їх лояльності до підприємства.

Соціальний підхід. Соціальний підхід орієнтований на створення сприятливого соціального середовища в колективі, що включає: командну роботу, корпоративну культуру, соціальну підтримку працівників, заходи з тимблдингу. Цей метод сприяє зміцненню корпоративного духу та зменшенню конфліктів у колективі.

Таблиця 1.3 – Види методичних підходів до мотивації [12]

| Метод | Приклад |
|--|---|
| Економічний підхід | |
| Підвищення заробітної плати | Збільшення окладу за результатами роботи |
| Бонуси та премії | Нарахування квартальних бонусів |
| Соціальні пакети | Оплата медичного страхування |
| Психологічний підхід | |
| Визнання досягнень | Публічне оголошення про успіхи працівника |
| Кар'єрне зростання | Підвищення на посаді після проходження навчання |
| Покращення умов праці | Оснащення офісу сучасною технікою |
| Соціальний підхід | |
| Тімблдинг | Організація корпоративних заходів |
| Соціальна підтримка | Надання матеріальної допомоги у складних життєвих ситуаціях |
| Корпоративна культура | Впровадження єдиних цінностей та місії підприємства |
| Комплексний підхід | |
| Гнучка система винагород | Поєднання зарплати, премій та нематеріальних бонусів |
| Індивідуальний підхід | Персоналізовані програми навчання та розвитку |
| Взаємозв'язок результатів і винагороди | Програми участі працівників у прибутках |

Комплексний підхід. Комплексний підхід передбачає інтеграцію

економічних, психологічних і соціальних методів мотивації. Основні принципи цього підходу: гнучкість мотиваційної системи, індивідуальний підхід до працівників, взаємозв'язок між результатами роботи та винагородою. Комплексний підхід дозволяє максимально враховувати особливості персоналу та підвищувати ефективність діяльності підприємства.

Формування системи мотивації персоналу потребує ретельного аналізу потреб працівників, цілей підприємства та можливостей для стимулювання продуктивності. Поєднання різних методичних підходів дозволяє створити ефективну систему мотивації, що сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності персоналу та конкурентоспроможності підприємства.

Для використання будь-якого методу аналізуються загальні проблеми співробітників. Для цього можуть використовуватися [6; 11]:

- опитування та анкетування. Для цього створюються структуровані анкети із закритими та відкритими запитаннями. Їх роздають працівникам для заповнення онлайн або офлайн. Закриті запитання дозволяють отримати кількісні дані (наприклад, рівень задоволення за 10-бальною шкалою). Відкриті запитання дають можливість почути думки працівників;

- інтерв'ю з працівниками. З працівником проводяться особисті бесіди за заздалегідь підготовленим списком запитань;

- моніторинг рівня задоволеності роботою. Керівник або експерт спостерігає за поведінкою працівників у їхніх реальних робочих умовах. Фіксуються реакції на робочі завдання, комунікації у команді, взаємодія з клієнтами. Спостереження може бути непомітним або відкритим залежно від етичних вимог.

Такий аналіз дозволяє визначити, які фактори є найбільш значущими для персоналу – фінансові стимули, кар'єрний розвиток, гнучкість графіка чи визнання.

На основі отриманих даних підприємство вибирає теоретичний підхід, який найкраще відповідає його цілям:

- теорія Маслоу: врахування базових і вищих потреб працівників;

– теорія Герцберга: розподіл мотиваційних факторів на гігієнічні та мотиваційні;

– теорія очікувань Врума: взаємозв'язок між зусиллями, результатами і винагородою. Комбінація теорій дозволяє створити гнучку та багатофункціональну систему мотивації.

Далі відбувається розробка програм мотивації. На цьому етапі формуються конкретні мотиваційні програми, які включають [22; 28]:

– фінансові стимули: премії за досягнення КРІ (працівники отримують додаткові виплати, якщо досягають певних показників, таких як покращення клієнтського сервісу або збільшення обсягів продажів), бонуси (у періоди сезонного напливу клієнтів працівники отримують додаткову винагороду за виконану понаднормову роботу), компенсації за навчання(підприємство покриває витрати на професійне навчання, наприклад курси сомельє для персоналу винного ресторану);

– нефінансові стимули: можливості кар'єрного росту (для кухарів у ресторані може бути запроваджена програма розвитку, яка дозволяє їм стати шеф-кухарем через певний період роботи), навчання, гнучкий графік роботи (особливо цінний для студентів, які працюють у кафе чи готелі, щоб поєднувати навчання і роботу);

– соціальні стимули: корпоративні заходи (організація тематичних корпоративів, як-от спільні кулінарні майстер-класи або спортивні змагання), поліпшення умов праці (облаштування комфортних зон відпочинку для персоналу готелів), знижки на послуги підприємства (надання працівникам знижок на проживання в мережі готелів компанії чи харчування в ресторанах підприємства).

Ефективність системи мотивації має регулярно оцінюватися за допомогою: вимірювання рівня задоволеності працівників; оцінки продуктивності роботи (оцінка кількісних показників, таких як виконання планів продажів або рівень відмов, дозволяє виявити проблеми мотивації); аналізу показників плинності кадрів.

Система мотивації має бути гнучкою та адаптивною до змін. Регулярний перегляд програм дозволяє оперативно реагувати на нові виклики та потреби персоналу.

Кожен метод має свої переваги та недоліки, і найкращих результатів можна досягти шляхом комбінування кількох підходів. Методичні підходи до формування системи мотивації персоналу включають комплексну роботу з аналізу потреб, впровадження теоретичних основ, розробки програм стимулювання та моніторингу їхньої ефективності. Система, що побудована на таких підходах, дозволяє забезпечити задоволеність працівників, підвищити їхню продуктивність та досягти стратегічних цілей підприємства.

Система матеріальної мотивації працівників змінюється залежно від етапу життєвого циклу підприємства (див. табл. 1.4) [28; 30].

Таблиця 1.4 – Залежність системи матеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства

| Етап життєвого циклу | Особливості мотивації |
|----------------------|---|
| Створення (стартап) | Гнучкі форми оплати, акціонерні опціони, залучення ентузіастів |
| Ріст | Підвищення заробітної плати, премії за ефективність, розширення соцпакету |
| Зрілість | Стабільні зарплати, бонусні програми, розвиток корпоративної культури |
| Спад | Оптимізація витрат, скорочення бонусів, мотивація через нестандартні форми стимулювання |

На кожному етапі життєвого циклу підприємства пріоритети в матеріальній мотивації змінюються. Стартапи часто використовують відстрочені фінансові стимули (наприклад, частку в компанії) та залучають працівників за рахунок перспектив розвитку. На етапі росту підприємство активно збільшує заробітні плати та впроваджує бонусну систему для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. На зрілому етапі важливо забезпечити стабільність та передбачуваність мотиваційної системи, що

дозволяє зберігати продуктивність та низький рівень плинності кадрів [40]. Під час спаду акцент робиться на оптимізацію витрат, що може включати тимчасове скорочення бонусів, перехід на нефінансові стимули (гнучкий графік, додаткові дні відпочинку) та реорганізацію структури оплати праці.

Таким чином, формування системи мотивації персоналу потребує ретельного аналізу потреб працівників, цілей підприємства та можливостей для стимулювання продуктивності. Поєднання різних методичних підходів дозволяє створити ефективну систему мотивації, що сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності персоналу та конкурентоспроможності підприємства.

Висновок до 1 розділу

Мотивація персоналу є ключовим чинником успішного функціонування підприємств галузі гостинності, оскільки рівень обслуговування безпосередньо залежить від зацікавленості та залученості працівників. Мотивація персоналу розглядається через призму класичних і сучасних теорій, які пояснюють механізми стимулювання працівників до ефективної діяльності.

Галузь гостинності характеризується низкою особливостей, які впливають на формування мотиваційних механізмів. Ефективна мотивація персоналу в галузі гостинності потребує комплексного підходу, що включає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Використання сучасних мотиваційних моделей, орієнтованих на самореалізацію та задоволеність працівників, сприяє підвищенню якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємства.

Формування системи мотивації персоналу потребує ретельного аналізу потреб працівників, цілей підприємства та можливостей для стимулювання продуктивності. Поєднання різних методичних підходів дозволяє створити ефективну систему мотивації, що сприяє підвищенню продуктивності,

задоволеності персоналу та конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність системи мотивації має регулярно оцінюватися за допомогою: вимірювання рівня задоволеності працівників; оцінки продуктивності роботи (оцінка кількісних показників, таких як виконання планів продажів або рівень відмов, дозволяє виявити проблеми мотивації); аналізу показників плинності кадрів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФАБРИКИ-КУХНІ «ГАЛЯ БАЛУВАНА»

2.1. Загальний характеристика підприємства «Галія Балувана»

«Галія Балувана» – це велика мережа магазинів, яка існує майже в кожному місті України.

«Галія Балувана» – це українська франчайзингова мережа, яка спеціалізується на виробництві та продажу заморожених харчових напівфабрикатів. Компанія була заснована в 2018 році підприємцями з Луцька – Володимиром та Вікторією Матвійчук, а також Олександром і Аллою Телігами [8].

Перший магазин мережі було відкрито в Луцьку, і вже за короткий час компанія змогла значно розширити свою присутність на українському ринку. Станом на травень 2024 року мережа налічувала понад 950 магазинів по всій Україні та співпрацювала з 172 франчайзі, що свідчить про успішну стратегію розвитку та популярність бренду серед споживачів.

Основною концепцією компанії є виробництво заморожених харчових напівфабрикатів, виготовлених за домашніми рецептами з використанням натуральних та якісних продуктів. Мережа пропонує різноманітні страви, що виготовляються вручну, при цьому особливістю «Галі Балуваної» є відкрите виробництво. Це означає, що кожен клієнт може безпосередньо спостерігати за процесом приготування страв, оскільки виробничі цехи розташовані за склом у самих магазинах. Така відкрита технологія підкреслює довіру до якості продукції та дає споживачам можливість бути впевненими в її свіжості та безпеці.

Мережа активно розвивається за допомогою франчайзингової моделі. Це дозволяє підприємцям з різних регіонів України відкрити магазини під брендом «Галія Балувана». В Україні вступний внесок становить \$6,000, а для Європи та Америки – €9,000. Окрім вступного внеску, франчайзі сплачують

щомісячне роялті. В Україні воно складає €50, а в Європі та США – €100.

Загальні інвестиції для відкриття магазину «Галя Балувана» оцінюються в \$27700, що включає вступний внесок та інші початкові витрати. Варто зазначити, що компанія поступово обмежує продаж франшиз, зокрема в Україні, зосереджуючи увагу на розвитку в інших країнах.

Впровадження франчайзингу сприяє швидкому зростанню компанії, а також дозволяє збільшити географічне охоплення мережі та популяризувати бренд серед споживачів, що забезпечує компанії стабільний фінансовий ріст.

Мережа пропонує понад 100 видів заморожених напівфабрикатів, серед яких можна знайти як традиційні страви української кухні, так і інші популярні продукти, що користуються попитом серед споживачів. До основних категорій продукції належать: пельмені та хінкалі; вареники; голубці; млинці; котлети та тефтелі; ковбаси та паштети; сирники (див. табл. 2.1) [8].

Таблиця 2.1 – Аналіз пропонованої продукції «Галя Балувана»

| Категорія | Ціна (грн./кг) |
|---------------------|----------------|
| Пельмені та хінкалі | 174 – 280 |
| Вареники | 115 – 167 |
| Голубці | 185 – 200 |
| Млинці | 200 – 225 |
| Котлети та тефтелі | 180 – 230 |
| Ковбаси та паштети | 191 – 273 |
| Сирники | 200 – 250 |

Ціни можуть варіюватися в залежності від конкретного виду продукту та ваги упаковки. Всі продукти виготовляються з високоякісної сировини та піддаються шоковій заморозці, що дозволяє зберегти їхні смакові та харчові властивості на тривалий час.

ТОВ «Галя Балувана» зареєстровано в Єдиному державному реєстрі 20 липня 2021 року. Компанія має юридичну адресу: м. Київ, вул. Анни

Ахматової, буд. 35, кв. 171. Основний вид діяльності – виробництво м'ясних продуктів (КВЕД 10.13). Статутний капітал компанії становить 5000 грн. [8].

Організаційна структура управління мережею «Гая Балувана» побудована за франчайзинговою моделлю, яка включає кілька рівнів управління, що забезпечують ефективне функціонування як окремих магазинів, так і всієї мережі в цілому (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Організаційна структура управління «Гая Балувана»

Генеральний директор (CEO). Керує компанією на стратегічному рівні, визначає напрямки розвитку, контролює фінансову діяльність та залучення інвестицій.

Директор з розвитку франчайзингу. Відповідає за розширення мережі через франшизу, пошук нових франчайзі та підтримку вже діючих партнерів. Також займається адаптацією франчайзингових умов для різних регіонів.

Фінансовий директор. Відповідає за бюджетування, фінансове планування та звітність, а також за контроль над фінансовими потоками.

Операційний директор. Координує діяльність магазинової мережі, забезпечує ефективну роботу всіх магазинів та точок продажу. Контролює операційну діяльність франчайзі, навчання персоналу та дотримання стандартів.

Директор з маркетингу та комунікацій. Розробляє маркетингові стратегії, здійснює просування бренду на національному рівні, займається рекламою, піаром та взаємодією з медіа.

Менеджер з постачання та логістики. Керує постачанням сировини та готової продукції до магазинів. Відповідає за ефективність логістичних ланцюгів, контроль за складанням замовлень.

Менеджер з якості. Контролює якість продукції, розробляє та впроваджує стандарти якості для всіх етапів виробництва та продажу. Веде перевірки якості у магазинах та на виробництві.

Франчайзі (локальні керівники магазинів). Операційно керують магазинами «Галя Балувана» у різних регіонах. Вони відповідають за управління персоналом, організацію роботи та досягнення фінансових показників.

Персонал магазинів. Включає продавців, кухарів, касирів та інший обслуговуючий персонал, які забезпечують обслуговування клієнтів, виробництво та продаж продуктів.

Різниця між центральним офісом та франчайзі:

– центральний офіс фокусується на стратегії, розвитку та стандартах для франчайзі.

– франчайзі управляють своїми магазинами за умовами франшизи, але з дотриманням загальних стандартів мережі.

Така структура дозволяє забезпечити масштабування бізнесу, високий рівень контролю якості та ефективне управління на всіх рівнях.

В основному організація приміщень «Галя Балувана» для торгівлі включає лише холодильне обладнання та робоче місце касира. Заготовчі цехи в більшості випадків розташовують окремо (див. рис. 2.2). інколи вони

поєднанні з магазинами-реалізаторами.

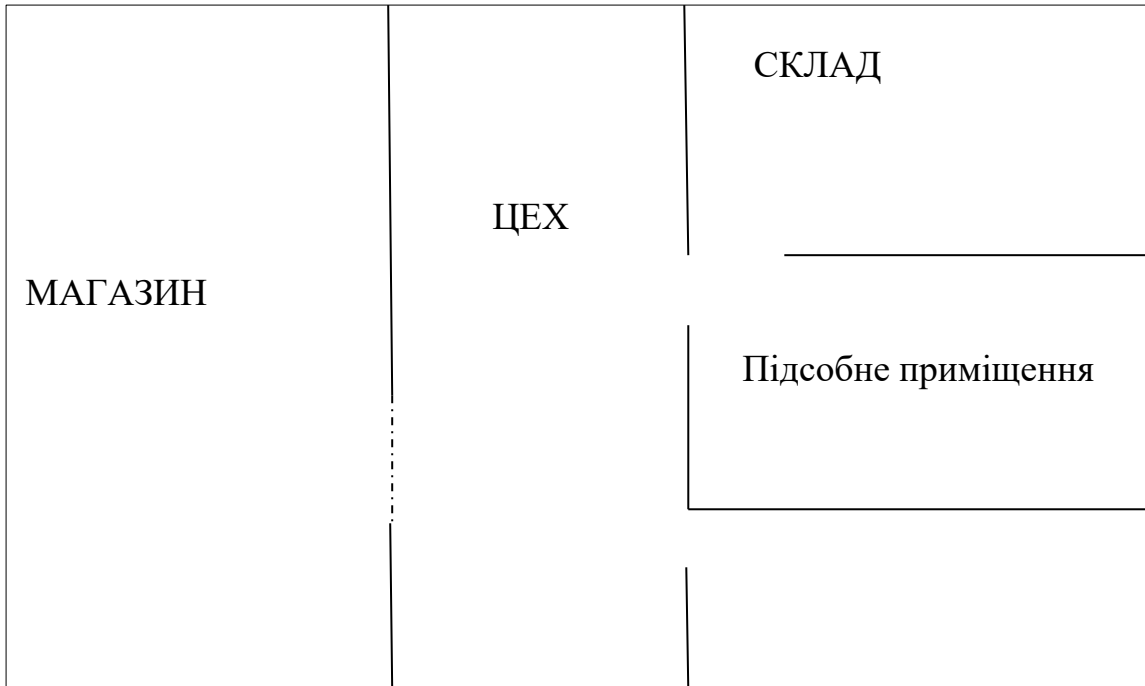


Рис. 2.2 – Схема організації виробничих приміщень

Для оптимізації виробничих процесів в цехах існує своя структура (див. рис. 2.3).



Рис. 2.3 – Схематична організація виробничих приміщень для мережі «Галя Балувана»

Склад сировини – це місце зберігання базових інгредієнтів (борошно, цукор, добавки тощо). Склад обладнано стелажми та полицями для зберігання продуктів; контейнерами для зберігання сипучих матеріалів; промисловими холодильниками та морозильними камерами.

Зона попередньої обробки. Тут проводиться очищення, нарізка або підготовка сировини. В зоні розташовані машини для нарізання овочів, фруктів або м'яса, овочечистки, міксери для підготовки інгредієнтів, столи з нержавіючої сталі для ручної обробки.

Холодильна камера. Для зберігання інгредієнтів, що потребують низької температури (масло, молочні продукти). Це велике приміщення де є холодильні агрегати з регульованою температурою та налаштовано системи вентиляції для правильного зберігання продуктів.

Цех приготування продукції. Основний простір, де готуються напівфабрикати або повністю готова продукція. В своєму розпорядженні працівники використовують міксери (планетарні міксери для тіста або кремів); електричні м'ясорубки; блендери промислового класу; тістоміси.

Пекарня/термічна обробка. Включає обладнання для випікання, варіння, смаження: печі (ротаційні або конвекційні), прес-грилі, фритюрниці, варильні котли для супів або соусів.

Зона пакування. Продукція сортується, упаковується та маркується перед виходом на склад. Вона оснащена вакуумними упаковочними машинами, машинами для запаювання упаковки, принтерами для друку етикеток і штрих-кодів.

Зона контролю якості. Останній етап перевірки перед відправкою. Зона має необхідне лабораторне обладнання для перевірки складу продуктів (аналізатори вологості, кислотності тощо); вимірювальні пристрої, як-от ваги високої точності; сканери для перевірки відповідності продукції стандартам.

Склад готової продукції. Продукти зберігаються перед транспортуванням у магазини. Склад оснащений холодильними агрегатами для зберігання продукції перед відправленням. Тут діє система організації

складу, така як стелажі для маркованих коробок.

Відвантаження в магазини. Продукти доставляються до точок продажу. В цій зоні розміщено візки або платформи для транспортування коробок та завантажувальні ліфти (у випадку великих обсягів продукції).

Така організація дозволяє оптимізувати потік сировини й готової продукції, мінімізуючи зайві переміщення та затримки.

Оскільки компанія має понад 930 торгових точок, кожна з яких виготовляє продукцію безпосередньо в магазині, загальний обсяг виробництва може суттєво варіюватися залежно від місця розташування, попиту та інших факторів. Орієнтовно вдень мережа виготовляє 279 тон продукції, це 83000 тони на місяць та 101035 тон на рік [8].

Згідно з даними, оприлюдненими Forbes, виторг мережі за 2022 рік становив від 20 до 30 млн. грн. Наприклад, ТОВ «Варенична Балувана Галя», зареєстроване в Чернігові, у 2024 році мало виторг 4018000 грн. та чистий прибуток 16400 грн.

Мережа «Галя Балувана» спеціалізується на виробництві та продажу заморожених напівфабрикатів, які клієнти зазвичай готують удома. Однак, деякі заклади мережі пропонують можливість споживання продукції на місці:

1. Варенична «Балувана Галя» у Києві. Заклад, розташований за адресою вул. Мечникова, 16, пропонує відвідувачам страви, які можна споживати безпосередньо в ресторані.

2. Фастфуд-заклад у Кракові. Один із співвласників «Галі Балуваної» відкрив у Кракові фастфуд-заклад, де відвідувачі можуть придбати готові страви як для споживання на місці, так і на виніс.

3. Мережа закладів швидкого харчування Gabar. Співзасновник «Галі Балуваної» Володимир Матвійчук запустив мережу Gabar, яка поєднує функції кав'ярні, ресторану, бару та закладу швидкої їжі, надаючи можливість клієнтам споживати їжу на місці.

Таким чином, хоча основна концепція «Галі Балуваної» зосереджена на продажу заморожених напівфабрикатів для приготування вдома, існують

заклади, які пропонують споживання продукції безпосередньо на місці.

Компанія продовжує активно розвиватися, не лише розширюючи асортимент продукції, але й плануючи вихід на міжнародні ринки. Це свідчить про прагнення компанії до глобального зростання та зміцнення її позицій як одного з лідерів на українському ринку заморожених продуктів.

2.2. Аналіз виробничого персоналу мережі «Галя Балувана» в місті Запоріжжя

Мережа магазинів-франчайзі «Галя Балувана» орієнтована на виробництво та реалізацію заморожених напівфабрикатів, що зумовлює необхідність наявності кваліфікованого персоналу для забезпечення безперебійного функціонування кожного торгового об'єкта. До основних категорій працівників, які забезпечують операційну діяльність магазинів, належать продавці-консультанти, кухарі (виробничі працівники), касири та комірники.

Продавці-консультанти виконують функції первинної взаємодії з клієнтами, сприяючи формуванню лояльності споживачів та підвищенню рівня продажів. Основними завданнями даної категорії працівників є [14]:

- надання детальної інформації щодо асортименту продукції, особливостей її приготування та умов зберігання;
- допомога покупцям у виборі товарів відповідно до їхніх уподобань та потреб;
- ознайомлення клієнтів з чинними акційними пропозиціями, програмами лояльності та спеціальними знижками;
- підтримка чистоти та порядку в торговому залі, контроль за викладкою продукції у вітринах та холодильних камерах.

З огляду на специфіку діяльності, продавці-консультанти повинні мати високий рівень комунікативних навичок, орієнтуватися в асортименті та основних технологіях приготування продукції.

Однією з унікальних особливостей мережі «Гая Балувана» є наявність відкритого виробництва, що дозволяє клієнтам спостерігати за процесом виготовлення продукції. У зв'язку з цим важливу роль відіграють кухарі (виробничі працівники), які відповідають за виготовлення напівфабрикатів безпосередньо у магазинах. До основних обов'язків цієї категорії працівників належать [14]:

- приготування продукції відповідно до встановлених технологічних карт та рецептур;
- контроль за якістю сировини та дотриманням санітарно-гігієнічних норм на виробництві;
- застосування спеціального обладнання для замішування тіста, формування пельменів, вареників та інших виробів;
- забезпечення відповідних умов зберігання продукції, зокрема використання технології шокової заморозки для збереження органолептичних властивостей страв.

Кухарі мережі повинні володіти знаннями у сфері технології харчового виробництва, а також дотримуватись принципів системи НАССР для гарантування безпеки харчових продуктів.

Касири виконують функцію проведення фінансових операцій та взаємодії з клієнтами під час розрахунків за продукцію. Основні завдання цієї категорії працівників включають:

- прийом готівкових та безготівкових платежів;
- роботу з касовими апаратами та POS-терміналами, видачу фіскальних чеків;
- контроль за касовою дисципліною та ведення фінансової звітності;
- надання консультацій клієнтам щодо цінової політики та можливих варіантів оплати.

Робота касира потребує уважності, відповідальності та навичок швидкої обробки фінансових операцій.

Комірники забезпечують контроль за постачанням, зберіганням та

обігом товарів у магазині. Основні функції цієї категорії працівників включають:

- приймання товарів від постачальників та перевірка їхньої відповідності за накладними;
- контроль за умовами зберігання продукції, дотриманням температурного режиму у холодильниках та морозильних камерах;
- ведення обліку залишків продукції, організація ротації товарів відповідно до термінів придатності;
- забезпечення належного розподілу продукції між торговельними залами та складськими приміщеннями.

Комірники повинні мати досвід роботи з обліковою документацією, розуміти принципи товарообігу та володіти базовими навичками роботи зі складськими програмами обліку.

Функціонування мережі «Гаяя Балувана» передбачає чіткий розподіл обов'язків між працівниками роздрібних точок, що сприяє ефективному виконанню бізнес-процесів. Високий рівень підготовки персоналу, дотримання стандартів обслуговування та виробництва забезпечує стабільність роботи підприємства та підвищує конкурентоспроможність бренду на українському ринку.

У місті Запоріжжя мережа «Гаяя Балувана» представлена значною кількістю магазинів. Згідно з інформацією з офіційного сайту компанії та її сторінок у соціальних мережах, у Запоріжжі функціонує понад 40 торгових точок.

Щоб оцінити кількість персоналу, що працює в мережі «Гаяя Балувана» у Запоріжжі, можна виходити з середньої кількості працівників на одну торгову точку.

Зазвичай у магазинах з відкритим виробництвом працює:

- кухарі (виробничі працівники) – 2 – 4 особи;
- касири – 1 – 2 особи;
- продавці-консультанти – 2 – 3 особи;

– комірники – 1 особа (можливо суміщення функцій) [8].

Таким чином, маємо приблизно 320 працівників по всіх торгових точках м. Запоріжжя.

Розглянемо якісний склад працівників (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Оцінка якісного складу персоналу «Гая Балувана»

| Показник | Роки | | | Відхилення | | | |
|---|------|------|------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | Абсолютне, +/- | | Відносне, % | |
| | | | | 2023/2022 рр. | 2024/2023 рр. | 2023/2022 рр. | 2024/2023 рр. |
| Чисельність персоналу всього, осіб: | 232 | 299 | 321 | +67 | +22 | +28,8 | +7,36 |
| Віковий склад | | | | | | | |
| від 25 до 34 років | 104 | 135 | 144 | +31 | +9 | +29,81 | +6,6 |
| від 35 до 50 років | 93 | 120 | 128 | +27 | +8 | +29,03 | +6,6 |
| понад 50 років | 35 | 45 | 48 | +10 | +3 | +28,57 | +6,6 |
| Статевий склад | | | | | | | |
| Жінки | 174 | 221 | 273 | +47 | +52 | +27 | +23,5 |
| Чоловіки | 58 | 78 | 48 | +20 | -30 | +34,4 | -38,4 |
| Освітній склад | | | | | | | |
| Кількість працівників за освітніми рівнями: неповна та базова вища освіта | 232 | 299 | 321 | +67 | +22 | +28,8 | +7,36 |
| Кількість працівників, які отримують пенсію, осіб | 12 | 26 | 26 | +14 | 0 | +116 | 0 |

Аналіз динаміки чисельності персоналу свідчить про збільшення штату підприємства з 232 осіб у 2022 році до 321 особи у 2024 році. Найбільше зростання відбулося у 2023 році (+28,8%), тоді як у 2024 році темп приросту знизився до +7,36%. Це може свідчити про активну фазу розширення у 2023 році з подальшою стабілізацією у 2024 році.

Зміни у віковій структурі демонструють рівномірне зростання чисельності працівників усіх вікових категорій. Найбільшу частку становлять

працівники віком від 25 до 34 років, чисельність яких зросла з 104 осіб у 2022 році до 144 осіб у 2024 році. Приріст цієї групи у 2023 році становив 29,81%, у 2024 році – 6,6%. Подібні тенденції спостерігаються у категоріях від 35 до 50 років та понад 50 років, що вказує на збалансовану кадрову політику підприємства.

Протягом аналізованого періоду спостерігається суттєве зростання чисельності жінок: їхня кількість збільшилася з 174 осіб у 2022 році до 273 осіб у 2024 році. Темпи приросту були найбільшими у 2024 році (+23,5%). Водночас чисельність чоловіків, яка у 2023 році зросла на 34,4%, у 2024 році зменшилася на 38,4%. Це свідчить про зміну гендерної структури персоналу, пов'язану з особливостями кадрової політики (неможливість надати бронювання від служби в армії) та специфікою роботи на підприємстві.

Загальна кількість працівників із вищою освітою зростала пропорційно до загальної чисельності персоналу, що свідчить про стабільний кадровий розвиток.

Помітне зростання чисельності працівників, які отримують пенсію, зафіксовано у 2023 році – з 12 до 26 осіб (+116%). Це зумовлено залученням досвідчених фахівців або соціальними ініціативами підприємства. У 2024 році показник залишився незмінним, що свідчить про стабілізацію.

Загалом, аналіз кадрової структури демонструє динамічний розвиток підприємства, збільшення чисельності працівників та зміни у віковому і гендерному складі. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз факторів, які вплинули на гендерний дисбаланс у 2024 році, а також на оцінку ефективності кадрової політики підприємства.

Характеристику системи мотивації можна розглянути як застосування матеріальних стимулів, що діють на підприємстві.

Матеріальна мотивація у «Галя Балувана» – це такий процес спонукання кожного працівника та всіх членів підприємства до активної діяльності для задоволеності власних потреб та для досягнення поставлених цілей організації. Основними задачами матеріальної мотивації є: формування

в кожного працівника розуміння сутності та значення матеріальної мотивації в процесі праці; навчання працівників та керівного складу підприємства його психологічним основам внутрішньо фірмового спілкування; формування в керівників підрозділів демократичних підходів до керування працівниками підприємства з використанням сучасних методів матеріальної мотивації [3].

До однієї з важливіших форм матеріальної мотивації у «Галя Балувана» належить стимулювання праці, яке представляє собою певний процес формування та використання системи матеріальної мотивації і розподілу заробітної плати, які діють у відповідності до закону розподілу за кількістю та якістю виконаної праці. При політиці винагороди за виконану працю повинна організуватися в такому вигляді, що свідомо ініціатива працівника буде в цілому спрямована на підвищення продуктивності праці, підвищенні своєї кваліфікації, удосконалення своїх професійних навичок, надання працівникам підприємства можливості збільшення працею свого доходу.

Отже, якщо користуватися загальними правилами, то заробітна плата є матеріальною мотивацією, а саме винагородою в грошовому виразі, яку отримує працівник від «Галя Балувана», для яких виконує роботу у відповідності обумовлених умов трудовим договором. Під основною заробітною платою слід розуміти винагороду за виконану працю у відповідності до встановлених норм праці, а саме: виробіток, норми часу, обслуговування і посадові обов'язки.

Заробітна плата у «Галя Балувана» встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) та відрядної розцінки для робітників і службовців. Додаткова заробітна плата під собою розуміє винагороду за працю, яка встановлюється за певні трудові успіхи, понаднормову працю, новацію у винахідництві і особливі умови праці на підприємстві. До додаткової заробітної плати можна включити різні доплати, надбавки, премії, компенсаційні та гарантійні виплати.

Нормативно-правове регулювання матеріальної мотивації, а саме оплата праці у «Галя Балувана» здійснюється на основі законодавчих та

нормативних актів; генеральної угоди на державному рівні; галузевих, регіональних угод; колективних договорів; трудових договорів (в тому числі контрактів). Сутність матеріальної мотивації персоналу «Галя Балувана» зображено на рисунку 2.4.



Рис. 2.4 – Зміст матеріальної мотивації персоналу «Галя Балувана»

Розподіл заробітної плати має враховувати оцінку кількісної та якісної витрачених зусиль працівників, що здійснюється через матеріальне заохочення та санкції. У процесі формування та застосування системи матеріальних стимулів в «Галя Балувана» закладаються мотиви, що спонукають до ефективної трудової діяльності, орієнтують працівників на досягнення конкретних результатів. Важливо створити матеріальну зацікавленість у вдосконаленні виробничих процесів, прискоренні науково-технічного прогресу, зниженні витрат компанії, а також у реалізації економічних інтересів як колективу, так і окремих працівників, що сприятиме підвищенню їх матеріального благополуччя.

Працівникам «Галя Балувана» можуть бути встановлені доплати та надбавки до тарифних ставок і посадових окладів у таких випадках:

– за роботу в період з 10 вечора до 6 ранку надається доплата в розмірі

40% від тарифної ставки або посадового окладу за кожну годину роботи в цей час;

– за суміщення професій – до 50% тарифної ставки або посадового окладу. Доплата для водіїв за виконання обов'язків електромонтера надається після отримання III групи з електробезпеки;

– за збільшення обсягу виконуваних робіт надається компенсація до 50% від тарифної ставки або посадового окладу;

– за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника передбачена компенсація до 50% від його тарифної ставки або посадового окладу;

– за працю в умовах підвищеного ризику або шкідливих умовах праці надається додаткова виплата в розмірі 4%, 8% або 12% від тарифної ставки;

– водіям легкових автомобілів, які обслуговують адміністрацію «Галя Балувана», за ненормований робочий день передбачена компенсація до 25% від тарифної ставки;

– робітникам, які демонструють високу професійну майстерність, надається додаткова виплата до 50% від тарифної ставки;

– керівникам, спеціалістам та службовцям за високі трудові досягнення передбачена компенсація до 50% від посадового окладу;

– водіям автотранспортних засобів за класність надається доплата: водіям 2-го класу – 10%, водіям 1-го класу – 25% від тарифної ставки.

Конкретний розмір доплат та надбавок визначається адміністрацією компанії в межах наявних коштів.

Преміювання працівників «Галя Балувана» провадиться у відповідності з діючими Положеннями:

– про преміювання працівників «Галя Балувана» за підсумками роботи за місяць;

– про індивідуальне преміювання працівників «Галя Балувана»;

– про порядок та умови виплати винагороди за загальні результати роботи «Галя Балувана» за підсумками року;

– про порядок планування та стимулювання робіт по наданню платних послуг структурними підрозділами.

Працівникам товариства за клопотанням начальника структурного підрозділу, за рішенням Правління може надаватися одноразова грошова допомога в разі: виходу на пенсію за віком або у зв'язку з інвалідністю, при народженні дитини, у зв'язку з особистим ювілеєм, в разі скрутного фінансового становища, довгострокової хвороби, а також працівникам, що мають дітей-першокласників (до початку навчального року) в розмірах, визначених залежно від фінансових можливостей компанії. Працівникам мережі, попередженим про звільнення, у разі перегляду на підприємстві розмірів оплати праці, тарифні ставки і посадові оклади підвищуються у встановленому підприємством порядку. В умовах заборгованості із заробітної плати першому керівнику мережі зарплата за відпрацьований час виплачується одночасно з виплатою всім іншим категоріям працівників мережі.

Компенсація працівникам втрати частки заробітної плати у зв'язку з порушенням строків її виплати проводиться відповідно до індексу зростання цін у порядку, встановленому чинним законодавством. За умови відсутності в товаристві заборгованості із заробітної плати і збільшення встановленого чинним законодавством прожиткового мінімуму працівникам «Галя Балувана», виходячи з фінансових можливостей компанії, можуть підвищуватися тарифні ставки(посадові оклади). Заробітна плата робітникам товариства виплачується двічі на місяць: до 10 та 28 чисел, або за об'єктивних причин вона може виплачуватись раз на місяць.

Отже, правильність вибору форм і систем стимулювання «Галя Балувана» полягає в тому, щоб робітники були зацікавлені в результатах праці, підвищенні продуктивності праці, якості продукції.

2.3. Аналіз оцінки мотивації працівників «Галія Балувана»

В лютому – березні 2025 р. було проведено опитування (див. дод. А), за допомогою Google Form, щоб оцінити мотивацію працівників та виявити певні питання, з якими стикаються робітники (текучість кадрів).

У відповідях на питання щодо посади більшість респондентів вказала, що працює на таких посадах як продавець-консультант, кухар, касир та комірник. Серед опитаних є як нові працівники (менше 3 місяців), так і ті, хто працює більше року. Структура зміни, в свою чергу, досить різноманітна, з переважанням ранкових і позмінних змін (див. рис. 2.5).

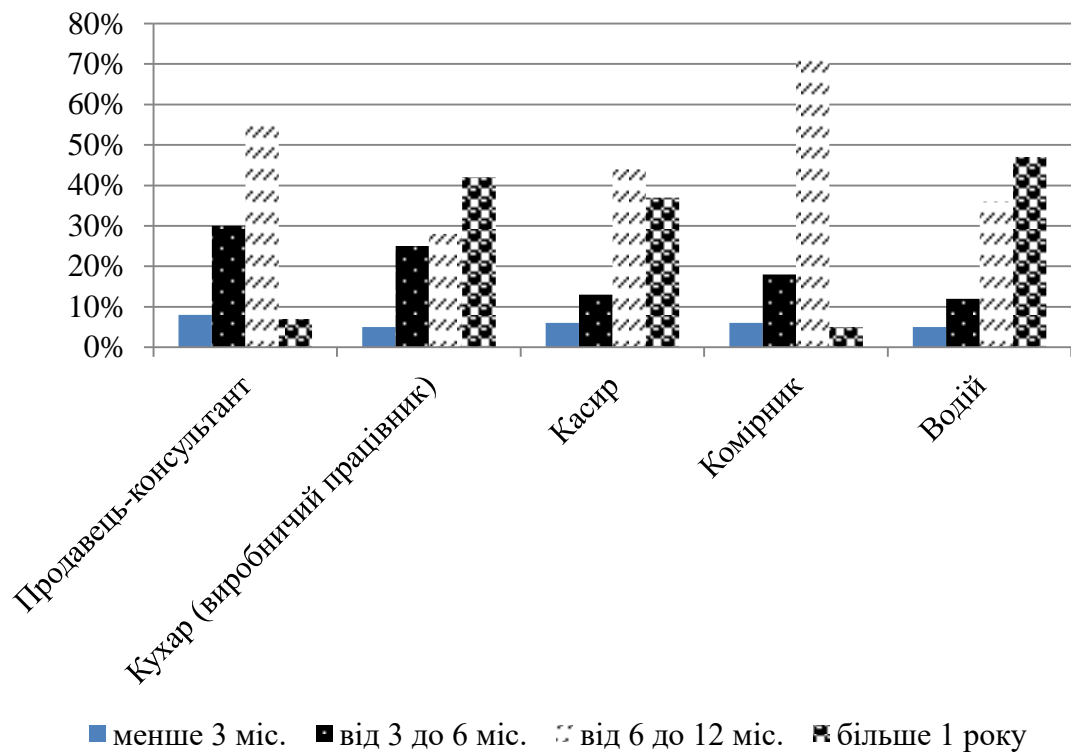


Рис. 2.5 – Результати опитування на питання розділу «Загальна інформація»,
%

Наступний розділ стосувався рівня задоволеності роботою (див. рис. 2.6).

Загалом, більшість працівників оцінили своє задоволення роботою в компанії на рівні 4 – 5, що свідчить про позитивне ставлення до підприємства. Серед головних переваг роботи в «Галія Балувана» працівники

відзначили колектив, умови праці та кар'єрні можливості. Водночас, багато респондентів вказали на необхідність покращення заробітної плати, умов праці та системи премій.

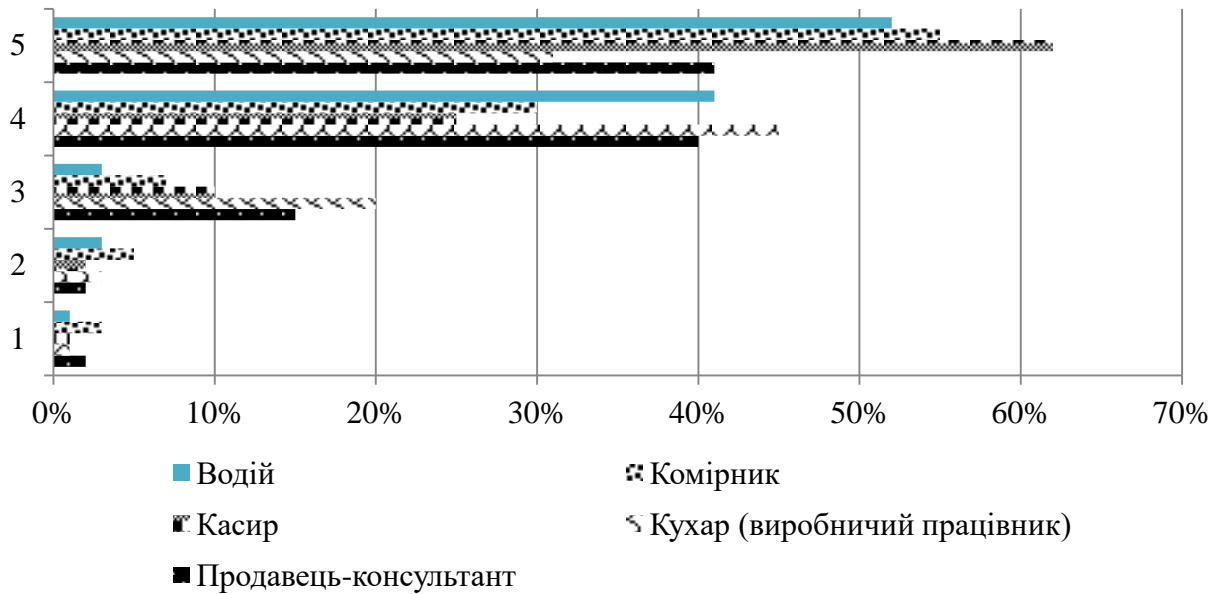


Рис. 2.6 – Рівень задоволеності працею

Відповіді на питання щодо рівня заробітної плати (див. рис. 2.7) показали, що частина працівників задоволена поточним рівнем оплати, однак значна частина відзначила, що заробітна плата їх не повністю влаштовує, або вони вважають її недостатньою.

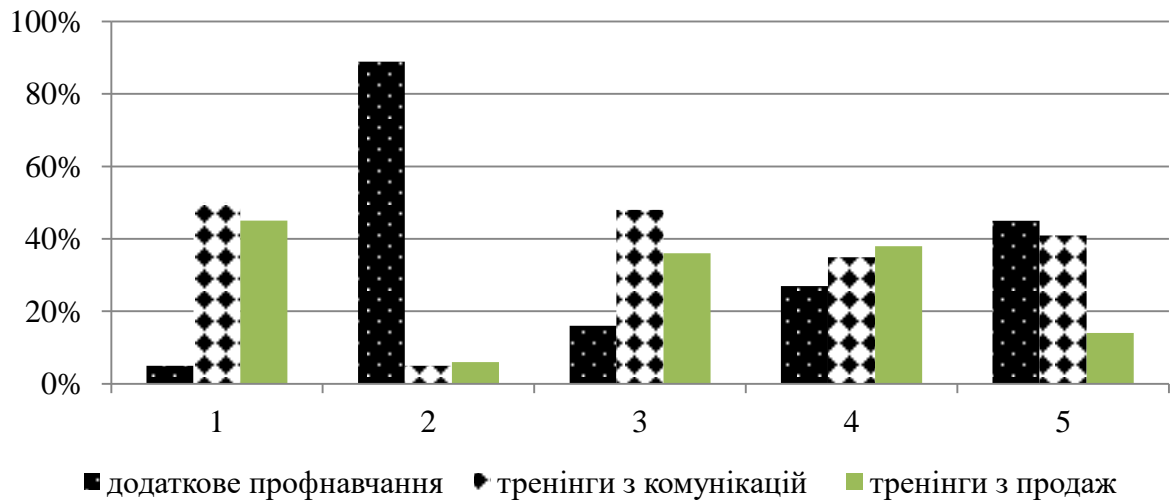
Щодо системи премій, більшість вважає її справедливою, але є й ті, хто висловив побажання щодо покращення. Що стосується додаткових фінансових стимулів, працівники вказали на бажаність вищих премій за виконання плану та додаткових бонусів за якість роботи.

Підвищення мотивації працівники пов'язують з такими факторами, як гнучкий графік роботи, кар'єрний ріст та професійне навчання. Деякі також відзначили важливість визнання досягнень. За результатами опитування, більшість респондентів вважають, що визнання їх досягнень з боку керівництва є недостатнім, і вони б хотіли отримувати більше підтримки та схвалення.



Рис. 2.7 – Оцінка рівня заробітної плати, %

Більшість працівників висловили бажання проходити додаткове навчання чи тренінги. Найбільше зацікавлені в розвитку в таких напрямках, як продажі та комунікації, управління персоналом та харчові технології (див. рис. 2.8).



1 – продавець-консультант, 2 – кухар, 3 – касир, 4 – комірник, 5 – водій

Рис. 2.8 – Питання додаткового навчання

Працівники поділилися своїми думками щодо покращення роботи в компанії. Основні пропозиції стосувалися покращення умов праці, підвищення заробітної плати та впровадження більш гнучких умов роботи.

Опитування допомогло виявити важливі аспекти, які потребують покращення для підвищення мотивації працівників, зокрема це стосується заробітної плати, умов праці, системи премій та підтримки професійного розвитку. Всі отримані відповіді будуть використані для подальшого вдосконалення внутрішньої політики компанії «Галя Балувана».

Висновок до 2 розділу

«Галя Балувана» – це українська франчайзингова мережа, яка спеціалізується на виробництві та продажу заморожених харчових напівфабрикатів. Основною концепцією компанії є виробництво заморожених харчових напівфабрикатів, виготовлених за домашніми рецептами з використанням натуральних та якісних продуктів.

До основних категорій працівників, які забезпечують операційну діяльність магазинів, належать продавці-консультанти, кухарі (виробничі працівники), касири та комірники.

Функціонування мережі «Галя Балувана» передбачає чіткий розподіл обов'язків між працівниками роздрібних точок, що сприяє ефективному виконанню бізнес-процесів. Високий рівень підготовки персоналу, дотримання стандартів обслуговування та виробництва забезпечує стабільність роботи підприємства та підвищує конкурентоспроможність бренду на українському ринку.

Згідно з інформацією з офіційного сайту компанії та її сторінок у соціальних мережах, у Запоріжжі функціонує понад 40 торгових точок, а це приблизно 320 працівників.

Аналіз кадрової структури демонструє динамічний розвиток підприємства, збільшення чисельності працівників та зміни у віковому і

гендерному складі.

До однієї з важливіших форм матеріальної мотивації у «Галя Балувана» належить стимулювання праці, яке представляє собою певний процес формування та використання системи матеріальної мотивації і розподілу заробітної плати, які діють у відповідності до закону розподілу за кількістю та якістю виконаної праці.

Заробітна плата у «Галя Балувана» встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) та відрядної розцінки для робітників і службовців. Правильність вибору форм і систем стимулювання «Галя Балувана» полягає в тому, щоб робітники були зацікавлені в результатах праці, підвищенні продуктивності праці, якості продукції.

В лютому – березні 2025 р. було проведено опитування, яке дозволило оцінити мотивацію працівників та виявити певні питання, з якими стикаються робітники. Опитування допомогло виявити важливі аспекти, які потребують покращення для підвищення мотивації працівників, зокрема це стосується заробітної плати, умов праці, системи премій та підтримки професійного розвитку. Всі отримані відповіді будуть використані для подальшого вдосконалення внутрішньої політики компанії «Галя Балувана».

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ «ГАЛЯ БАЛУВАНА»

3.1. Програма діяльності підприємства щодо покращення системи мотивації персоналу на підприємстві «Галя Балувана»

Система мотивації персоналу є одним із найважливіших інструментів управління, що прямо впливає на залученість працівників, їхню продуктивність і якість роботи. Успішна мотивація не лише покращує індивідуальні результати працівників, але й сприяє злагодженості роботи всієї команди, підвищенню загальної ефективності бізнес-процесів та досягненню стратегічних цілей підприємства [15].

У випадку підприємства «Галя Балувана», що займає провідні позиції у своїй галузі завдяки наданню високоякісних товарів і послуг, система мотивації працівників відіграє вирішальну роль у збереженні конкурентоспроможності. Досвід світових компаній показує, що правильно організована мотиваційна програма здатна значно зменшити плинність кадрів, підвищити лояльність працівників і створити умови для їхнього професійного розвитку.

Ефективна мотивація забезпечує працівникам не лише гідні умови праці, але й надає можливість реалізувати свій потенціал, брати участь у прийнятті рішень та відчувати свою значущість у досягненні успіхів компанії. Це, своєю чергою, стимулює виникнення почуття відповідальності за результати роботи, сприяє розвитку творчого підходу до вирішення задач і залученості у життя підприємства [19].

На підприємстві «Галя Балувана» удосконалення системи мотивації може включати впровадження нових інструментів, таких як гнучкі графіки роботи, розширення соціального пакету, програми навчання і розвитку, а також введення бонусів за якість роботи чи інноваційні ідеї. Використовуючи сучасні підходи та враховуючи потреби працівників, «Галя Балувана» може

стати не лише успішним бізнесом, але й взірцевим місцем роботи.

Такий підхід дозволяє інтегрувати корпоративні цінності у повсякденну діяльність, що створює синергію між цілями компанії та інтересами працівників. Це стане базою для стабільного довготривалого зростання підприємства.

Система мотивації персоналу є складним механізмом, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули для підвищення ефективності працівників. Можна запропонувати основні заходи програми [24]:

1. Впровадження прозорої системи премій та бонусів:

1.1. Розробка конкретних критеріїв оцінки продуктивності працівників, що включають досягнення планових показників, якість виконання завдань, а також інноваційність.

1.2. Створення механізму автоматичного розрахунку премій, щоб працівники могли заздалегідь розуміти, які показники впливають на винагороду.

1.3. Забезпечення регулярного перегляду премій з урахуванням ринкових змін та фінансових можливостей підприємства.

2. Розвиток нематеріальної мотивації:

2.1. Проведення корпоративних заходів, які сприяють формуванню командного духу, таких як тематичні тренінги, конкурси чи святкові зустрічі.

2.2. Впровадження програм визнання, таких як нагороди за досягнення («Працівник місяця», «Краща ідея тижня») та публічне відзначення результатів працівників.

2.3. Забезпечення гнучкості робочого графіка для працівників, які потребують баланс між роботою та особистим життям.

3. Підвищення рівня кваліфікації персоналу:

3.1. Організація регулярних навчальних тренінгів, семінарів та майстер-класів для розвитку професійних навичок.

3.2. Створення програм наставництва, де досвідчені працівники допомагатимуть новачкам освоїтись і розвивати свої компетенції.

3.3. Надання доступу до онлайн-курсів та літератури, що стосуються напрямків діяльності підприємства.

4. Створення можливостей для кар'єрного зростання:

4.1. Запровадження системи горизонтального та вертикального кар'єрного росту, з чітким визначенням критеріїв підвищення.

4.2. Формування індивідуальних планів розвитку для кожного працівника з урахуванням їхніх кар'єрних амбіцій.

4.3. Підтримка ініціатив працівників, спрямованих на саморозвиток і реалізацію внутрішніх проєктів.

5. Покращення робочих умов:

5.1. Вдосконалення матеріально-технічної бази підприємства, наприклад, модернізація обладнання або забезпечення комфортного робочого середовища.

5.2. Розширення соціального пакету: медичне страхування, компенсація проїзду, додаткові дні відпустки.

5.3. Створення зон відпочинку для працівників, де вони можуть відновити енергію під час перерв.

Ось детальне розширення кожного пункту із конкретними прикладами, які можна реалізувати на підприємстві «Галя Балувана».

1. Впровадження прозорої системи премій та бонусів. Для цього необхідно розробити КРІ (ключові показники ефективності) для кожного працівника або відділу. Наприклад, для виробничого персоналу – досягнення норми виробництва, для маркетологів – приріст клієнтів.

Ввести систему щомісячних премій за виконання або перевиконання КРІ. Працівники мають розуміти, як їхні зусилля безпосередньо впливають на отримання винагороди. Ввести бонуси за командні досягнення, наприклад, премія всьому відділу за перевиконання плану продажів. Наприклад, якщо працівник маркетингового відділу забезпечив приріст замовлень на 20%, йому виплачується бонус у розмірі 10% від його базової зарплати.

2. Розвиток нематеріальної мотивації. Запустити програму «Визнання

досягнень», наприклад, обирати «Працівника місяця» з публічним відзначенням його роботи під час загальних зборів. Організувати тематичні корпоративні заходи, наприклад, День інновацій, де працівники можуть запропонувати ідеї для покращення бізнес-процесів. Впровадити систему «корпоративної валюти» – за хороші результати працівники отримують бали, які можуть обміняти на різноманітні подарунки, додаткові вихідні або квитки на заходи. Наприклад, запровадити «Стіну слави», де розміщуються фотографії і досягнення кращих працівників.

3. Підвищення рівня кваліфікації персоналу [18]. Підписати корпоративний контракт із онлайн-платформами навчання, такими як Coursera або Prometheus, і оплачувати співробітникам курси за напрямками їхньої роботи. Організувати внутрішні майстер-класи, де досвідчені працівники діляться своїми знаннями з колегами. Створити «програму розвитку талантів», за якою обдаровані працівники можуть отримати фінансування для здобуття додаткової освіти або відвідування спеціалізованих семінарів. Наприклад, регулярне проведення воркшопів з використання сучасного обладнання, якщо компанія працює у виробничій сфері.

4. Створення можливостей для кар'єрного зростання. Розробити прозору систему підвищення, наприклад, кожен співробітник знає, які вимоги потрібно виконати для переходу на вищу посаду. Ввести систему горизонтального зростання, де працівники можуть змінювати сфери відповідальності для набуття нових навичок. Регулярно проводити оцінки ефективності працівників із зворотнім зв'язком та обговоренням їхнього кар'єрного плану. Наприклад, касир може пройти навчання і стати керівником зміни або адміністратором залу.

5. Покращення робочих умов. Створення комфортних зон відпочинку зі зручними меблями, автоматами з напоями та перекусами. Проведення анонімних опитувань серед працівників для оцінки робочих умов і збору пропозицій щодо їхнього покращення. Впровадження додаткових соціальних

пільг, таких як медичне страхування, програми психологічної підтримки або компенсація за спортивні абонементи. Наприклад, облаштувати невелику кімнату для відпочинку із зонами для медитації або активного відпочинку, наприклад, настільним тенісом.

Ці заходи є комплексним підходом до вдосконалення системи мотивації на підприємстві «Галя Балувана». Їх реалізація сприятиме підвищенню лояльності працівників, зменшенню плинності кадрів та створенню сприятливих умов для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Схематично програму можна представити на рисунку 3.1.

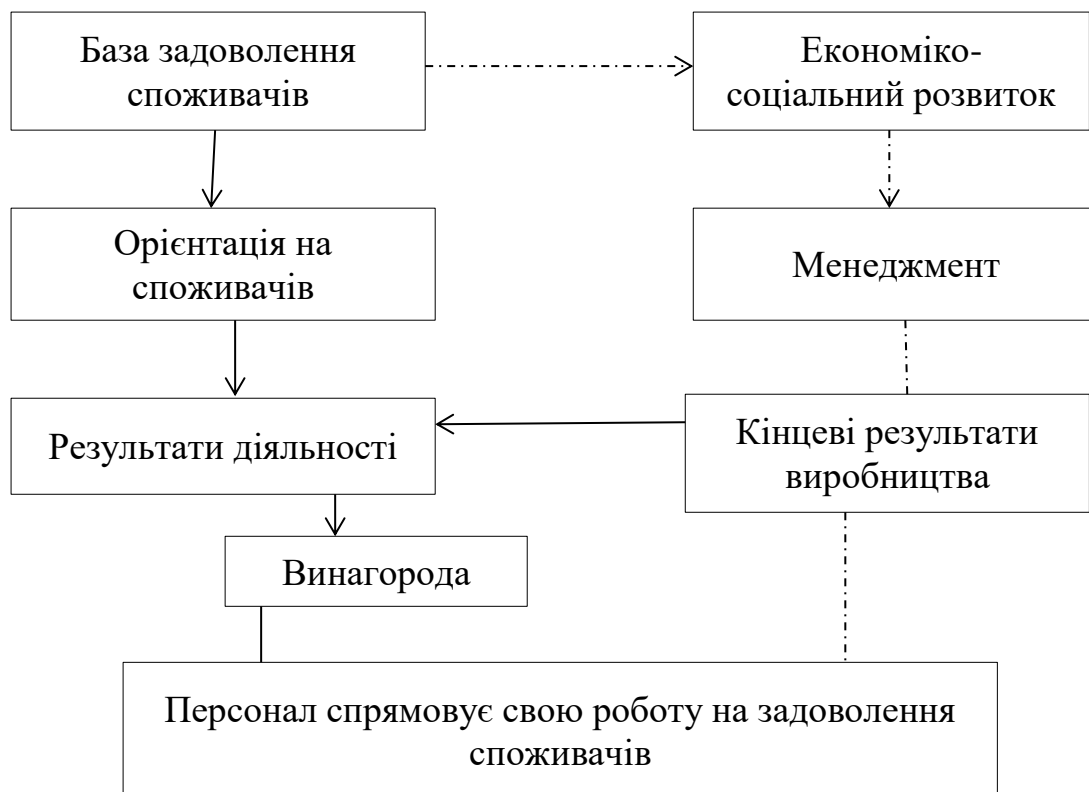


Рис. 3.1 – Схема винагородження за результатами діяльності «Галя Балувана»

Такий взаємозв'язок сприяє тому, щоб персонал спрямовував свою роботу на задоволення споживачів, а керівники орієнтувалися на кінцеві результати виробництва, враховуючи вимоги споживачів при конкурентних цінах і сприяючи економічному розвитку в цілому.

Система оплати праці в «Галя Балувана» повинна бути гнучкою та адаптивною до змін економічного середовища, обсягів виробництва та якості продукції. Вона має стимулювати підвищення ефективності роботи й залучення кваліфікованих фахівців.

Оплата праці повинна включати різноманітні механізми матеріальної мотивації, що сприятимуть розвитку творчої ініціативи та підприємницького мислення працівників, необхідного для успішної діяльності на ринку. Така система має забезпечувати зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів, підвищувати їх особисту відповідальність за продуктивність та прибутковість підприємства [13].

Навіть при успішній системі преміювання на підприємстві, існує потенціал для покращення продуктивності праці та перевиконання норм, шляхом вдосконалення наявної системи матеріальної мотивації.

Керівництву «Галя Балувана» потрібно розробити і впровадити комплексний план, що охоплюватиме всі етапи впровадження, використання та підтримки системи матеріальної мотивації.

У процесі оцінювання та розробки системи преміювання у «Галя Балувана» необхідно переглянути чинні положення щодо преміювання. Це включає аналіз відповідності показників, умов та розмірів заохочень виробничим потребам підприємства, що вимагають ефективної матеріальної мотивації. Водночас слід розглянути можливість впровадження сучасних методів стимулювання або їх окремих елементів.

Якщо на підприємстві вже діє оновлена преміальна система, формується проєкт нового положення про преміювання, яке надалі доопрацьовується. На цьому етапі важливо залучити працівників до процесу шляхом анкетування та опитувань, що допоможе врахувати їхні очікування та пропозиції.

Оцінка преміальної системи відбувається в такій послідовності:

1. Аналіз економічної ефективності матеріального стимулювання за кожним показником.

2. Ранжування показників за рівнем їх ефективності.
3. Вибір трьох найбільш результативних показників, які стануть основою преміювання.

Після завершення якісного та кількісного аналізу буде розроблено та затверджено оновлене положення про преміювання. У ньому визначатимуться умови виплат, їх розмір, джерела фінансування, періодичність та категорії працівників, на яких поширюється ця система.

Важливо розуміти, що ефективність преміальної системи залежить не лише від документації чи пояснювальної роботи, а й від її здатності оперативно реагувати на зміни економічних і виробничих умов. Гнучкість та адаптивність матеріального стимулювання можливі лише за умови регулярного аналізу та удосконалення системи [39].

Система матеріального стимулювання у вигляді преміювання втрачає свою ефективність, якщо розмір премії становить менше 10% від основної заробітної плати. Це зумовлено явищем «порогу відчутності», коли фінансове заохочення є недостатнім для мотивації працівників. Ця проблема широко поширена в системах матеріального стимулювання, проте її оптимальне вирішення досі не знайдено.

Аналіз матеріальної мотивації у «Галя Балувана» показує, що оптимальний розмір премії має бути в межах 10 – 50% від основної зарплати. Порівнюючи цей діапазон із чинною системою преміювання, можна зробити висновок, що така пропорція є економічно обґрунтованою та прийнятною.

Розглядаючи сценарій, за якого премія обмежується до 10 одиниць, варто враховувати певні умови:

– цей варіант можливий лише для одного показника, з можливістю часткового утримання премії у разі невиконання певних умов, наприклад, за незначне підвищення продуктивності праці;

– зазвичай, рівень продуктивності праці в межах 120% є очікуваним, а його верхня межа може сягати 135%, що доступно лише для досвідчених працівників. Якщо більшість перевищує нормативні показники на понад 25%,

необхідно переглянути чинні норми. У такому випадку оптимальний розмір премії становитиме 10 – 30%;

– преміювання у розмірі 1% від зарплати не є достатньо ефективним, хоча 90% працівників можуть досягати такого зростання продуктивності. У деяких випадках можлива часткова затримка премії у разі порушень встановлених правил.

Для підвищення ефективності преміювання та подолання проблеми «порогу відчутності» можна впровадити систему відкладеного преміювання: працівник отримує 10 – 50% премії в поточному періоді, а частина премії переноситься на наступний місяць. Це дозволяє гнучко коригувати преміювання залежно від динаміки показників.

Такий підхід може реалізовуватися у двох варіантах:

1. Відсоткове перенесення частини премії.
2. Перенесення премії у грошовій формі.

Очікувані переваги цього підходу:

- підвищення загальної ефективності преміювання;
- подолання проблеми «порогу відчутності»;
- більш точний облік продуктивності працівників;
- розширення кількості показників преміювання без зниження ефективності основних напрямів;
- прогнозованість та контрольованість преміальних виплат у майбутніх періодах.

З огляду на поточну економічну ситуацію, у «Галя Балувана» доцільно активно впроваджувати різні системи преміювання. Зокрема, рекомендується застосовувати преміювання за раціоналізаторські пропозиції, освоєння нових технологій, економію матеріальних і енергетичних ресурсів, а також за виконання особливо важливих завдань. Впровадження таких механізмів спрямоване на підвищення продуктивності праці та загальної ефективності підприємства.

Окрім цього, підприємству варто широко використовувати річні та

разові премії для залучення персоналу до участі в прибутках. Особливу увагу слід приділити висококваліфікованим працівникам і тим, хто має значний стаж роботи.

Для ефективної організації річного преміювання необхідно створити окремий фонд матеріального заохочення для кожного підрозділу. Розподіл коштів має здійснюватися автоматично відповідно до частки заробітної плати працівника у загальному фонді оплати праці структурного підрозділу. Це дозволить уникнути суб'єктивного впливу керівництва на процес розподілу премій.

Впровадження ефективної системи матеріальної мотивації у «Галя Балувана» сприятиме стимулюванню ключових аспектів виробничо-господарської діяльності, зокрема:

1. Підвищенню продуктивності праці та якості продукції.
2. Раціональному використанню матеріальних і енергетичних ресурсів.
3. Розробці та впровадженню енергозберігаючих і ресурсозберігаючих технологій.
4. Стимулюванню винахідницької та раціоналізаторської діяльності.

Ці заходи сприятимуть зростанню ефективності роботи підприємства, заохочуватимуть персонал до активної участі у вдосконаленні виробничих процесів і досягненні кращих результатів.

Оптимізація системи матеріального стимулювання передбачає підвищення тарифних окладів, розробку ефективних форм оплати праці та справедливе визнання внеску працівників. Досягти цього можна шляхом удосконалення нормування праці, перегляду тарифних ставок, уточнення кваліфікаційних вимог, покращення умов праці та об'єктивної оцінки робочих місць [38].

Додатковими стимулами можуть стати різні доплати та надбавки, що враховуватимуть професійну майстерність і персональні якості працівника. Такий підхід сприятиме досягненню високих результатів і справедливій

оплаті праці на підприємстві.

Для розробки нових форм та систем заробітної плати слід акцентувати увагу на розширенні колективної оплати праці, зокрема в контексті бригадного розрахунку. Важливо використовувати сучасний досвід передових країн щодо колективної форми та організації оплати праці, який накопичений на рідних підприємствах галузі та інших компаніях.

Професійно-майстерні працівники «Галя Балувана» мають отримувати додаткові надбавки до заробітної плати, які відобразатимуть їх високий рівень кваліфікації, продуктивності праці та якості виготовленої продукції. Для нарахування таких надбавок необхідно, щоб працівники володіли передовими методами роботи, демонстрували високу професійну підготовку та застосовували ефективні виробничі прийоми.

Основними критеріями для отримання надбавок за професійну майстерність можуть бути:

- стабільне та якісне виконання робіт без браку та повернень продукції протягом визначеного періоду;
- досягнення результатів, що перевищують середній рівень продуктивності для відповідної професії;
- виконання робіт на складному обладнанні, участь у його ремонті та налаштуванні;
- виконання суміжних операцій або поєднання кількох професій.

З розвитком ринкових відносин підприємству необхідно постійно вдосконалювати систему матеріальної мотивації персоналу та шукати нові ефективні підходи до стимулювання праці.

Заробітна плата залишається ключовим елементом матеріального заохочення, що безпосередньо впливає на рівень залученості працівників і загальну ефективність підприємства. Формування справедливої та прозорої системи нарахування заробітної плати й надбавок визначає ставлення персоналу до роботи та сприяє зростанню успішності компанії [37].

Оптимізація системи заохочення, орієнтованої на підвищення

продуктивності праці та мотивації працівників, є стратегічно важливим кроком для «Галя Балувана».

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження системи матеріального стимулювання

У сучасних умовах ринкової економіки питання мотивації працівників набуває стратегічного значення для підприємств, що прагнуть до стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Одним із найбільш ефективних способів стимулювання персоналу є система матеріального заохочення, яка спрямована на забезпечення високої продуктивності праці, підвищення якості продукції, зменшення рівня браку та втрат, а також на створення позитивного мікроклімату в трудовому колективі [27].

В умовах діяльності «Галя Балувана» система матеріального стимулювання повинна стати першочерговим заходом у сфері управління персоналом, оскільки без ефективної мотивації неможливо досягти стабільного зростання виробництва та підвищення ефективності роботи підприємства. Високий рівень мотивації працівників безпосередньо впливає на якість виконання трудових обов'язків, сприяє підвищенню відповідальності за результати роботи та формує у працівників зацікавленість у розвитку підприємства.

Впровадження системи матеріального стимулювання як першочергового заходу є обґрунтованим з огляду на такі ключові аспекти:

1. Підвищення продуктивності праці:

– працівники більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків, коли бачать чіткий взаємозв'язок між їхньою роботою та рівнем матеріального заохочення;

– запровадження преміальних виплат за підвищення продуктивності сприяє зростанню ефективності роботи на підприємстві;

– встановлення чітких критеріїв та показників для отримання премій

стимулює працівників до вдосконалення своєї майстерності та ефективного використання робочого часу.

2. Зниження рівня плинності кадрів:

– наявність системи матеріального стимулювання зменшує рівень звільнень, оскільки працівники мають фінансову зацікавленість у продовженні роботи на підприємстві;

– висококваліфіковані працівники залишаються на підприємстві, якщо отримують конкурентоспроможну оплату праці;

– низький рівень плинності кадрів сприяє стабільності виробничого процесу та зменшенню витрат на навчання нових працівників.

3. Підвищення рівня відповідальності та ініціативності:

– система преміювання та надбавок мотивує працівників до активного залучення у виробничі процеси, пошуку шляхів оптимізації роботи та впровадження інноваційних рішень;

– працівники, які отримують фінансові стимули за результатами роботи, частіше пропонують раціоналізаторські ідеї та демонструють високий рівень професіоналізму;

– мотиваційні заходи сприяють формуванню здорової конкуренції серед працівників, що позитивно впливає на ефективність виробництва.

4. Підвищення якості продукції:

– матеріальне стимулювання може бути спрямоване на заохочення працівників, які досягають високих показників якості продукції та мінімізують рівень браку;

– запровадження додаткових виплат за відповідність стандартам якості стимулює персонал до дотримання технологічних норм та вимог виробництва.

5. Стимулювання командної роботи:

– окрім індивідуальних премій, варто передбачити колективні форми заохочення, що підвищить рівень взаємодії між працівниками;

– підприємство отримає більше переваг від командної співпраці, коли

працівники працюють узгоджено для досягнення спільного результату.

Для досягнення максимального ефекту від впровадження матеріального стимулювання в «Галя Балувана» слід врахувати такі ключові компоненти:

– гнучка система преміювання: передбачення різних видів премій: щомісячні, квартальні, річні; можливість отримання додаткових бонусів за перевиконання виробничих планів;

– додаткові надбавки за професійну майстерність: надбавки для працівників, які демонструють стабільно високі результати; винагороди для працівників, які працюють на складному обладнанні або виконують суміжні операції;

– заохочення за впровадження інновацій: працівники, які розробляють та впроваджують ефективні технологічні рішення, отримують додаткові виплати;

– стимулювання економії ресурсів: заохочення за зниження витрат на сировину, матеріали та енергоресурси;

– річні бонуси та участь у прибутках: виплата річних премій найкращим працівникам та тим, хто зробив значний внесок у розвиток підприємства.

Запровадження ефективної системи матеріального стимулювання в «Галя Балувана» матиме такі позитивні наслідки:

1. Зростання продуктивності праці, що дозволить підприємству збільшити обсяги виробництва та доходи.

2. Підвищення рівня лояльності працівників, що зменшить потребу у постійному пошуку та навченні нових кадрів.

3. Зниження рівня браку та покращення якості продукції, що зміцнить позиції підприємства на ринку.

4. Оптимізація витрат на виробництво, завдяки впровадженню механізмів стимулювання економії ресурсів.

5. Посилення корпоративної культури та створення згуртованого

колективу, де кожен працівник буде відчувати свою значущість та відповідальність за спільний результат.

Враховуючи сучасні виклики та економічну ситуацію, система матеріального стимулювання має бути не лише фінансовим інструментом управління персоналом, а й стратегічним напрямом розвитку підприємства. Запровадження продуманої системи матеріального заохочення в «Галя Балувана» сприятиме зростанню ефективності роботи, підвищенню зацікавленості персоналу у виробничих процесах, оптимізації витрат та створенню міцної корпоративної культури [5; 17].

Таким чином, матеріальне стимулювання є найважливішим елементом системи управління трудовими ресурсами, що забезпечує довгострокову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Висновок до 3 розділу

На підприємстві «Галя Балувана» удосконалення системи мотивації може включати впровадження нових інструментів, таких як гнучкі графіки роботи, розширення соціального пакету, програми навчання і розвитку, а також введення бонусів за якість роботи чи інноваційні ідеї. Використовуючи сучасні підходи та враховуючи потреби працівників, «Галя Балувана» може стати не лише успішним бізнесом, але й взірцевим місцем роботи.

Система мотивації персоналу є складним механізмом, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули для підвищення ефективності працівників. Можна запропонувати основні заходи програми: впровадження прозорої системи премій та бонусів; розвиток нематеріальної мотивації; підвищення рівня кваліфікації персоналу; створення можливостей для кар'єрного зростання; покращення робочих умов. Ці заходи є комплексним підходом до вдосконалення системи мотивації на підприємстві «Галя Балувана». Їх реалізація сприятиме підвищенню лояльності працівників, зменшенню плинності кадрів та створенню сприятливих умов для досягнення

стратегічних цілей підприємства.

Система оплати праці в «Галя Балувана» повинна бути гнучкою та адаптивною до змін економічного середовища, обсягів виробництва та якості продукції. Вона має стимулювати підвищення ефективності роботи й залучення кваліфікованих фахівців.

Аналіз матеріальної мотивації у «Галя Балувана» показує, що оптимальний розмір премії має бути в межах 10 – 50% від основної зарплати. Порівнюючи цей діапазон із чинною системою преміювання, можна зробити висновок, що така пропорція є економічно обґрунтованою та прийнятною.

Підприємству варто широко використовувати річні та разові премії для залучення персоналу до участі в прибутках. Особливу увагу слід приділити висококваліфікованим працівникам і тим, хто має значний стаж роботи.

Додатковими стимулами можуть стати різні доплати та надбавки, що враховуватимуть професійну майстерність і персональні якості працівника. Оптимізація системи заохочення, орієнтованої на підвищення продуктивності праці та мотивації працівників, є стратегічно важливим кроком для «Галя Балувана».

Впровадження системи матеріального стимулювання як першочергового заходу є обґрунтованим з огляду на такі ключові аспекти: підвищення продуктивності праці; зниження рівня плинності кадрів; підвищення рівня відповідальності та ініціативності; підвищення якості продукції; стимулювання командної роботи.

Матеріальне стимулювання є найважливішим елементом системи управління трудовими ресурсами, що забезпечує довгострокову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу є ключовим чинником успішного функціонування підприємств галузі гостинності, оскільки рівень обслуговування безпосередньо залежить від зацікавленості та залученості працівників. Мотивація персоналу розглядається через призму класичних і сучасних теорій, які пояснюють механізми стимулювання працівників до ефективної діяльності.

Галузь гостинності характеризується низкою особливостей, які впливають на формування мотиваційних механізмів. Ефективна мотивація персоналу в галузі гостинності потребує комплексного підходу, що включає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Використання сучасних мотиваційних моделей, орієнтованих на самореалізацію та задоволеність працівників, сприяє підвищенню якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємства.

Формування системи мотивації персоналу потребує ретельного аналізу потреб працівників, цілей підприємства та можливостей для стимулювання продуктивності. Поєднання різних методичних підходів дозволяє створити ефективну систему мотивації, що сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності персоналу та конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність системи мотивації має регулярно оцінюватися за допомогою: вимірювання рівня задоволеності працівників; оцінки продуктивності роботи (оцінка кількісних показників, таких як виконання планів продажів або рівень відмов, дозволяє виявити проблеми мотивації); аналізу показників плинності кадрів.

«Галя Балувана» – це українська франчайзингова мережа, яка спеціалізується на виробництві та продажу заморожених харчових напівфабрикатів. Основною концепцією компанії є виробництво заморожених харчових напівфабрикатів, виготовлених за домашніми рецептами з використанням натуральних та якісних продуктів.

До основних категорій працівників, які забезпечують операційну діяльність магазинів, належать продавці-консультанти, кухарі (виробничі працівники), касири та комірники.

Функціонування мережі «Гаяя Балувана» передбачає чіткий розподіл обов'язків між працівниками роздрібних точок, що сприяє ефективному виконанню бізнес-процесів. Високий рівень підготовки персоналу, дотримання стандартів обслуговування та виробництва забезпечує стабільність роботи підприємства та підвищує конкурентоспроможність бренду на українському ринку.

Згідно з інформацією з офіційного сайту компанії та її сторінок у соціальних мережах, у Запоріжжі функціонує понад 40 торгових точок, а це приблизно 320 працівників.

Аналіз кадрової структури демонструє динамічний розвиток підприємства, збільшення чисельності працівників та зміни у віковому і гендерному складі.

До однієї з важливіших форм матеріальної мотивації у «Гаяя Балувана» належить стимулювання праці, яке представляє собою певний процес формування та використання системи матеріальної мотивації і розподілу заробітної плати, які діють у відповідності до закону розподілу за кількістю та якістю виконаної праці.

Заробітна плата у «Гаяя Балувана» встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) та відрядної розцінки для робітників і службовців. Правильність вибору форм і систем стимулювання «Гаяя Балувана» полягає в тому, щоб робітники були зацікавлені в результатах праці, підвищенні продуктивності праці, якості продукції.

В лютому – березні 2025 р. було проведено опитування, яке дозволило оцінити мотивацію працівників та виявити певні питання, з якими стикаються робітники. Опитування допомогло виявити важливі аспекти, які потребують покращення для підвищення мотивації працівників, зокрема це стосується заробітної плати, умов праці, системи премій та підтримки

професійного розвитку. Всі отримані відповіді будуть використані для подальшого вдосконалення внутрішньої політики компанії «Гаяя Балувана».

На підприємстві «Гаяя Балувана» удосконалення системи мотивації може включати впровадження нових інструментів, таких як гнучкі графіки роботи, розширення соціального пакету, програми навчання і розвитку, а також введення бонусів за якість роботи чи інноваційні ідеї. Використовуючи сучасні підходи та враховуючи потреби працівників, «Гаяя Балувана» може стати не лише успішним бізнесом, але й взірцевим місцем роботи.

Система мотивації персоналу є складним механізмом, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули для підвищення ефективності працівників. Можна запропонувати основні заходи програми: впровадження прозорої системи премій та бонусів; розвиток нематеріальної мотивації; підвищення рівня кваліфікації персоналу; створення можливостей для кар'єрного зростання; покращення робочих умов. Ці заходи є комплексним підходом до вдосконалення системи мотивації на підприємстві «Гаяя Балувана». Їх реалізація сприятиме підвищенню лояльності працівників, зменшенню плинності кадрів та створенню сприятливих умов для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Система оплати праці в «Гаяя Балувана» повинна бути гнучкою та адаптивною до змін економічного середовища, обсягів виробництва та якості продукції. Вона має стимулювати підвищення ефективності роботи й залучення кваліфікованих фахівців.

Аналіз матеріальної мотивації у «Гаяя Балувана» показує, що оптимальний розмір премії має бути в межах 10 – 50% від основної зарплати. Порівнюючи цей діапазон із чинною системою преміювання, можна зробити висновок, що така пропорція є економічно обґрунтованою та прийнятною.

Підприємству варто широко використовувати річні та разові премії для залучення персоналу до участі в прибутках. Особливу увагу слід приділити висококваліфікованим працівникам і тим, хто має значний стаж роботи.

Додатковими стимулами можуть стати різні доплати та надбавки, що

враховуватимуть професійну майстерність і персональні якості працівника. Оптимізація системи заохочення, орієнтованої на підвищення продуктивності праці та мотивації працівників, є стратегічно важливим кроком для «Галя Балувана».

Впровадження системи матеріального стимулювання як першочергового заходу є обґрунтованим з огляду на такі ключові аспекти: підвищення продуктивності праці; зниження рівня плинності кадрів; підвищення рівня відповідальності та ініціативності; підвищення якості продукції; стимулювання командної роботи.

Матеріальне стимулювання є найважливішим елементом системи управління трудовими ресурсами, що забезпечує довгострокову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>. (дата звернення: 03.04.2025).
2. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр> (дата звернення 17.01.2025).
3. ДСТУ ISO 9000:2007 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів». Національний стандарт України. Київ : Держспоживстандарт України, 2008. 49 с.
4. Актуальні підходи до мотивації персоналу в бізнесі / Бізнес.Цензор. URL: <https://biz.censor.net/news/3432237>. (дата звернення: 23.04.2025).
5. Бєбко-Мінаєва А. Як відновити ресторанний бізнес під час війни: Досвід співвласниці ресторанної мережі Rose Family. URL: <https://womo.ua/yak-vidnoviti-restoranniy-biznes-pid-chasviyni-dosvid-spivvlasnit-si-restorannoyi-merezhi-rose-family/>. (дата звернення: 20.03.2025).
6. Вачевська Н. Л. Теоретичні аспекти заробітної плати в умовах ринкової економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1 (43). С. 177–187.
7. Власова В. М. Мотивація персоналу: теорія і практика : монографія. Дніпро : ДНУ, 2019. 198 с.
8. Галя Балувана. Офіційний сайт мережі фабрик-кухонь. URL: <https://galyabaluvana.com.ua>. (дата звернення: 13.04.2025).
9. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на всіх рівнях менеджменту. 2025. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-06.com> (дата звернення: 04.04.2025).
10. Григорчук І. Заробітна плата працівників народного господарства

України. Посередник. 2019. № 3. С. 12.

11. Гузар У. Є. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-12-01/2023-9-12-01>. (дата звернення: 16.04.2025).

12. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації. *Бізнес інформ*. 2018. № 4. С. 102–104.

13. Дмитрієв І. А. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. Дмитрієв, І. Кирчата, О. Шершенюк. Харків : Бровін, 2020. 340 с.

14. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 20.14. С. 188–193.

15. Дячун О. В. Організація, нормування та оплата праці : Навчальний посібник. Львів, 2021. 220 с.

16. Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. № 3. С. 271–278.

17. Зайцева В. М., Цвілій С. М., Кукліна Т. С. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.

18. Карпенко О. В. Практика управління мотивацією персоналу на українських підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 94–99.

19. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки* : зб. наук. праць. 2019. № 5. С. 81–85.

20. Козловський В. І. Стратегія розвитку персоналу підприємства : навч. посіб. / В.І. Козловський. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.

21. Кукліна Т. С., Корнієнко Т. М. Дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства. *Миколаївський, національний університет, ім. В. О. Сухомлинського*. 2016. №11. С. 416–419.

22. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету* : зб. наук.-техн. праць. 2018. № 3 (7). С. 58–61.
23. Мескон М. Х. Основи менеджменту / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. з англ. Київ : Видавництво «Діалектика», 2020. 720 с.
24. Міністерство економіки України. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2024 – 2026 роки. URL: <https://www.me.gov.ua>. (дата звернення: 03.04.2025).
25. Мінекономіки України. Аналітична записка щодо стану ринку праці у 2024 році. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=xxx>. (дата звернення: 03.04.2025).
26. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 10. С. 189–195.
27. Парсяк В. Н. Матеріальна мотивація співробітників малих підприємств: узагальння та рекомендація. *Економіст*. 2019. № 1. С. 12–19.
28. Пельтек Л. В. Формування цілісної системи мотивації персоналу підприємства в контексті управління прибутком підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємство. 2019. № 1. С. 159–164.
29. Проценко С. Оцінка задоволеності якістю послуги. URL: <http://www.archive-online.ru/read/salespro/437>. (дата звернення 19.04.2025).
30. Романенко Т. М., Кукліна Т. С. Філософія розкоші в готельному бізнесі. Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства : міжнародна науково-практична конференція, 25 листопада 2022 р. м. Запоріжжя. [Електронний ресурс] / Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С. 688–690.
31. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. 2024. URL: <https://empirio.ukma.edu.ua/article/view/298116.com> (дата звернення: 04.04.2025).
32. Середа Г. В., Гуцуляк Н. П., Шалена Є. О. Підвищення мотивації

персоналу теплопостачальних підприємств через удосконалення системи стимулювання праці. 2023. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14661.com> (дата звернення: 04.04.2025).

33. Слущкий Б. Час до роботи: як ввімкнути бізнес у часи війни. URL: <https://.unian.ua/economics/finance/biznes-pid-chas-viyni-yak-rozpochati-y-chim-ce-mozhe-zagrozhuvatinovini-ukrajina-11802603.html>. (дата звернення: 20.03.2025).

34. Соколов А. В. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у сучасному бізнесі. *Суспільство і особистість у сучасному комунікаційному дискурсі* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 9–10 квітня 2018 р. / редкол. : В. Л. Погребна, Н. В. Островська, І. Ю. Тонкіх та ін. Дніпро : ЛПА, 2018. С. 582.

35. Хаб HR-фахівця: мотивація працівників – інструменти та приклади. URL: <https://hrhub.in.ua/motyvatsiia-pratsivnykiv>. (дата звернення: 03.04.2025).

36. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/366718851_Upravlinna_motivacieu_personalu_v_umovah_postpandemii_ta_voennogo_stanu.com (дата звернення: 04.04.2025).

37. Цвілій С. М., Корнієнко О. М. Посткоронавірусне відновлення бізнес-активності мікропідприємств сфери гостинності регіону. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 32(71). Київ : Гельветика, 2021. № 3. С. 73–78.

38. Цвілій С. М., Корнієнко О. М. Посткоронавірусна маркетингова політика утримання лояльних споживачів готельно-ресторанного продукту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 36. наук. праць. Випуск 42/2021. Херсон : ХДУ, 2021. № 42. С. 50–55.

39. Deloitte Ukraine. Дослідження тенденцій управління персоналом 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ua>. (дата звернення: 16.03.2025).

40. Leskova S. Intangible motivation of the staff of modern enterprises. *Galician Economic Bulletin*, 76(3). 2022. P. 74–80.

41. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Coronavirus priorities in marketing management of microenterprises in the hospital field. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. Одеса : ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». 2021. №52. С. 120 –125.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для персоналу «Галя Балувана»

Анкета опитування мотивації працівників мережі «Галя Балувана»

Шановний(а) працівнику(це),

Ми прагнемо створити найкращі умови для вашої роботи та професійного розвитку. Будь ласка, виділіть кілька хвилин, щоб відповісти на питання цієї анкети. Ваші відповіді допоможуть нам покращити умови праці та систему мотивації.

Опитування є анонімним.

1. Загальна інформація

1.1. Ваша посада:

- Продавець-консультант
- Кухар (виробничий працівник)
- Касир
- Комірник
- Інше (вказіть) _____

1.2. Стаж роботи в компанії:

- Менше 3 місяців
- 3-6 місяців
- 6-12 місяців
- Більше 1 року

1.3. Ваша зміна:

- Ранкова
- Вечірня
- Позмінна робота

2. Рівень задоволеності роботою

2.1. Наскільки ви задоволені своєю роботою в "Галя Балувана"? (Оцініть за шкалою від 1 до 5, де 1 – зовсім незадоволений, 5 – повністю задоволений)

- 1 (Зовсім незадоволений)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Повністю задоволений)

2.2. Що вам найбільше подобається у вашій роботі? (оберіть до 3 варіантів)

- Заробітна плата
- Колектив
- Умови праці
- Графік роботи

- Кар'єрні можливості
- Інше (вказіть) _____

2.3. Що б ви хотіли покращити? (оберіть до 3 варіантів)

- Заробітну плату
- Умови праці
- Систему премій
- Кар'єрне зростання
- Графік роботи
- Інше (вказіть) _____

3. Фінансова мотивація

3.1. Чи задовольняє вас рівень заробітної плати?

- Так
- Частково
- Ні

3.2. Чи вважаєте ви систему премій справедливою?

- Так
- Ні (поясніть, чому)

3.3. Який формат додаткового фінансового стимулювання був би для вас найбільш мотивуючим?

- Більша базова зарплата
- Вища премія за виконання плану
- Додаткові бонуси за якість роботи
- Інше (вказіть) _____

4. Нематеріальна мотивація

4.1. Які додаткові фактори можуть підвищити вашу мотивацію? (оберіть до 3 варіантів)

- Гнучкий графік роботи
- Додаткові вихідні
- Кар'єрний ріст
- Професійне навчання
- Поліпшення умов праці
- Визнання досягнень
- Інше (вказіть) _____

4.2. Чи достатньо ви отримуєте визнання за свою роботу від керівництва?

- Так
- Ні
- Хотілося б більше

4.3. Чи відчуваєте ви підтримку від колег та керівництва?

- Так
- Частково
- Ні

5. Професійний розвиток

5.1. Чи хотіли б ви проходити додаткове навчання чи тренінги?

- Так
- Ні

5.2. У яких напрямках вам було б цікаво розвиватися? (оберіть до 2 варіантів)

- Продажі та комунікації
- Управління персоналом
- Харчові технології та виробництво
- Інше (вказіть) _____

6. Додаткові коментарі

Будемо вдячні, якщо ви поділитесь своїми думками щодо покращення роботи в компанії:

Дякуємо за ваш час та відповіді!