

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві»**

Виконав: студент 2 курсу, групи М-61

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Володимир ДУДЕНКО



Керівник: к. е. н. Каріна МОСКАЛЕНКО



Рецензент: к. е. н. Кристина РЯБЧЕНКО

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна**

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адмініструванняРівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістрСпеціальність 073 «Менеджмент»Освітньо - професійна програма «Менеджмент»**ЗАТВЕРДЖУЮ****Завідувач кафедри**

підпис

Володимир РОДЧЕНКО

ім'я, прізвище

“30” червня 2023 року**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**Дуденко Володимир Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві»

Керівник роботи: к.е.н. Москаленко Каріна Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “20” жовтня 2023 року № 4501-5/30252. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Основні поняття та завдання управління персоналом

2. Роль управління персоналом на ТОВ «Аroma Kava»

3. Теоретичні аспекти удосконалення системи управління персоналом

4. Сучасний стан ТОВ «Аroma Kava»

5. Сильні та слабкі сторони існуючої системи управління персоналом

6. Визначення стратегічних цілей та завдань удосконалення управління персоналом

7. Вибір та обґрунтування інструментів та методів удосконалення
8. План впровадження стратегії удосконалення управління персоналом

План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «30» червня 2023 року

Студент



підпис

Володимир ДУДЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Каріна МОСКАЛЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1. Основні поняття та завдання управління персоналом	8
1.2. Роль управління персоналом на ТОВ «Арома Кава»	24
1.3. Теоретичні аспекти удосконалення системи управління персоналом	27
Висновки за розділом 1	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ НА ТОВ «AROMA KAVA»	42
2.1. Історія та огляд ТОВ «Арома Кава»	42
2.2. Сучасний стан ТОВ «Арома Кава»	50
2.3. Сильні та слабкі сторони існуючої системи управління персоналом	71
Висновки за розділом 2	75
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	79
3.1. Визначення стратегічних цілей та завдань удосконалення управління персоналом	79
3.2. Вибір та обґрунтування інструментів та методів удосконалення	92
3.3. План впровадження стратегії удосконалення управління персоналом	105
Висновки за розділом 3	110
ВИСНОВКИ	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	119

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління персоналом є однією з найважливіших функцій сучасного підприємства, і від її успішного виконання залежить багато аспектів діяльності компанії. Ефективне управління персоналом включає в себе багато різних завдань і вимагає від керівництва компетентності та стратегічного підходу. В умовах конкурентного середовища підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свою систему управління персоналом, щоб підвищити ефективність діяльності та конкурентоспроможність. Один з найважливіших аспектів, які свідчать про актуальність теми, — це зміна економічних та соціокультурних умов. Сучасний світ постійно змінюється, та підприємствам потрібно пристосовуватися до цих змін. Зміни в технологіях, глобалізація ринків, демографічні зміни, інновації — це лише деякі з факторів, які впливають на сучасні організації. Щоб залишатися конкурентоздатними, підприємствам потрібно відповідати цим викликам та ефективно управляти своїм персоналом.

Інший аспект, який підкреслює актуальність теми, — це зростаюча роль людських ресурсів у сучасних організаціях. Зараз все більше підприємств розуміють, що їх успіх напряду залежить від якості та ефективності їхнього персоналу. Як вже зазначалося, люди є ключовим ресурсом, і управління ними впливає на всі аспекти функціонування компанії, від виробництва до обслуговування клієнтів.

Не можна також ігнорувати вплив різноманітних регулювальних аспектів на управління персоналом. Правові норми, стандарти безпеки, трудове законодавство — усе це впливає на те, як підприємства взаємодіють із своїм персоналом і як вони ведуть свою діяльність. Тому ефективне управління персоналом також включає в себе відповідність законам та нормам.

Загалом, удосконалення системи управління персоналом на підприємстві залишається актуальною через постійні зміни в бізнес-середовищі та соціокультурних умовах. Підприємства, які здатні ефективно управляти своїм персоналом, мають перевагу в конкурентній боротьбі і можуть досягати вищих результатів у своїй діяльності, актуальність даної проблеми зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом ТОВ «Арома Кави».

Предметом дослідження є система теоретичних та методичних аспектів удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Арома Кави»..

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо удосконалення стратегії управління персоналом на ТОВ «Арома Кави».

Згідно з поставленою метою було поставлено наступні завдання:

- визначити сутність та зміст управління персоналом;
- надати організаційно-правову характеристику досліджуваного підприємства;
- визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління персоналом;
- визначити стратегічні цілі ТОВ «Арома Кави».
- розробити стратегію вдосконалення системи управління персоналом;

Методами дослідження є теоретичні і методичні засади із спостереження, методи наукового пізнання та системного підходу, порівняльні методи, методи класифікації, статистичного аналізу, методи відображення наукових досліджень в табличній формі.

Практичне значення даної роботи виявляється у можливості конкретизації заходів для удосконалення системи управління персоналом ТОВ "Арома Кави". Аналіз сучасного стану та оцінка ефективності удосконалень дозволять ідентифікувати ключові аспекти, що потребують вдосконалення. Розробка стратегії та надання рекомендацій стануть практичним керівництвом

для впровадження позитивних змін. Методологічний підхід, який використовує теоретичні принципи, спостереження, системний та статистичний аналіз, забезпечить науково обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом. Практичне застосування отриманих результатів може визначити конкретні напрямки для оптимізації корпоративних процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Структура роботи: дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, та містить 22 таблиці, 9 рисунків.

Апробація дослідження. Попередня апробація здійснена за допомогою публікації тез доповіді “КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ: КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ ЗУСИЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ І ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ” на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи інноваційного розвитку території», яка відбулася 28 жовтня 2023 р. у м. Харків [51].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Основні поняття та завдання управління персоналом

Управління персоналом — це систематичний та комплексний підхід до організації та управління головним активом кожної організації — людським капіталом. Цей аспект управління визнається однією з найважливіших функцій у сучасному бізнес-середовищі, оскільки відправляється на забезпечення підприємства висококваліфікованими та мотивованими співробітниками, їх ефективним керуванням і постійним розвитком [46].

Управління персоналом не обмежується лише процесами відбору та найму працівників. Воно охоплює весь цикл життя працівника в організації, включаючи планування, розвиток навичок, мотивацію, оцінку та контроль результатів роботи. Основні завдання управління персоналом полягають в тому, щоб забезпечити взаємодію співробітників з метою досягнення стратегічних цілей організації.

Управління персоналом розглядає персонал не лише як витрату, але і як цінний ресурс, який може стати ключовим фактором конкурентоспроможності та сталого успіху підприємства. Завдяки ефективному управлінню персоналом, організація може досягти більшої продуктивності, покращити якість продукції або послуг, збільшити задоволеність клієнтів та співробітників, а також знизити витрати та ризики[47].

Центральними аспектами управління персоналом є розробка та впровадження різноманітних стратегій та програм, які спрямовані на виявлення, залучення, розвиток та утримання найкращих кадрів. Особливу увагу приділяються питанням лідерства, мотивації, комунікації та розвитку

навичок, що дозволяє створювати сприятливі умови для досягнення високої продуктивності та вищої якості роботи[47].

Важливо відзначити, що управління персоналом — це не статичний процес, а постійний процес адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Основним завданням управлінців персоналом є розробка та реалізація стратегій, які дозволять організації зберігати конкурентні переваги та відповідати на виклики сучасного бізнес-середовища. У підсумку, ефективне управління персоналом визнається ключовим елементом досягнення успіху та стійкого розвитку організації в сучасному світі.

Управління персоналом є ключовою складовою ефективного функціонування будь-якої організації.

Управління персоналом має кілька ключових завдань, включаючи:

1. Планування кадрових ресурсів — це процес визначення кількості, якості та типу персоналу, необхідного для досягнення цілей організації.
2. Набір та відбір персоналу — включає в себе пошук, привертання та відбір найкращих кандидатів для вакантних посад.
3. Розвиток та навчання — спрямований на розвиток потенціалу та навичок персоналу для забезпечення їхньої ефективності на робочому місці.
4. Мотивація та стимулювання — забезпечення стимулів та мотивації для досягнення високих результатів на робочому місці.
5. Оцінка та контроль продуктивності — визначення результатів роботи співробітників і вживання заходів для виправлення недоліків, якщо такі є.
6. Управління відносинами з персоналом - підтримання позитивних відносин і комунікації між роботодавцем і співробітниками.

Планування кадрових ресурсів є фундаментальним процесом в управлінні персоналом та організаційному розвитку. Цей процес включає в себе стратегічне визначення потреб у кадрах, з метою забезпечення організації необхідною кількістю, якістю та типом персоналу для досягнення своїх цілей.

Планування кадрових ресурсів розпочинається з аналізу поточного стану персоналу, включаючи кількість працівників, їхні навички, досвід та компетенції. Організація також оцінює свої стратегічні цілі та завдання, щоб визначити, який персонал буде потрібний для впровадження цих стратегій.

Важливим етапом є прогнозування майбутніх потреб у персоналі, враховуючи фактори, такі як зміни в ринковому середовищі, технологічний розвиток та динаміка попиту на продукти або послуги організації. Це дозволяє підприємству заздалегідь готуватися до змін та забезпечувати відповідні ресурси для розвитку.

Крім того, планування кадрових ресурсів включає в себе розгляд типів працівників, які будуть потрібні, та їхніх ключових характеристик, таких як освіта, навички та досвід. Враховуючи ці аспекти, організація може розробляти стратегії залучення, найму та розвитку персоналу.

Загалом, планування кадрових ресурсів сприяє визначенню оптимального складу персоналу, який відповідає потребам та стратегії організації. Цей процес допомагає зменшити ризики недостачі або перевищення персоналу, забезпечуючи ефективну роботу організації та досягнення поставлених цілей.

Набір та відбір персоналу – це складний процес, що охоплює ряд дій та завдань, спрямованих на залучення та відбір кваліфікованих та відповідних кандидатів для вакантних посад в організації. Цей процес є важливим етапом управління персоналом і впливає на ефективність та конкурентоспроможність організації, оскільки якісний персонал є ключовим ресурсом для досягнення стратегічних цілей[48].

Пошук кандидатів – перший етап набору та відбору персоналу. Включає в себе ідентифікацію джерел, звідки можуть бути залучені потенційні працівники. Це може бути оголошення вакансії на веб-сайті організації, розміщення оголошень в різних інтернет-ресурсах, використання послуг рекрутингових агентств чи соціальних мереж. Метою цього етапу є максимальне залучення потенційних кандидатів до участі у відборі[46].

Привертання кандидатів — це процес зацікавлення потенційних кандидатів у вакансії та організації. Ефективне привертання може включати в себе розробку привабливих описів посади, відзначення переваг роботи в організації, та взаємодію з потенційними кандидатами через різні комунікаційні канали.

Відбір кандидатів — це оцінка та вибір найкращих кандидатів для конкретної вакансії. Включає в себе процедури інтерв'ю, тестування та оцінку кваліфікацій та навичок кандидатів. Метою відбору є вибір кандидатів, які відповідають вимогам вакансії та пасують до корпоративної культури організації.

Розвиток та навчання персоналу є однією з ключових складових управління персоналом, спрямованою на розширення знань, навичок, та потенціалу працівників з метою підвищення їхньої ефективності та внесення вагомого внеску у досягнення стратегічних цілей організації. Розвиток персоналу охоплює процеси, спрямовані на розширення професійних знань та навичок співробітників. Це може включати в себе участь у навчальних програмах, семінарах, тренінгах та інших формах професійного розвитку. Розвиток допомагає працівникам вдосконалити свої компетенції, оволодіти новими технічними знаннями та стати більш кваліфікованими у виконанні своїх обов'язків. Навчання персоналу цілеспрямовано надає працівникам специфічні навички та знання, необхідні для ефективного виконання конкретних завдань на робочому місці. Це може включати навчання з використанням певних інструментів, програмного забезпечення, стандартів та процедур, що є актуальними для конкретної посади чи області діяльності[55].

Розвиток та навчання персоналу важливі для організації з кількісним та якісним зростанням свого персоналу. Завдяки цим процесам, організація може збільшити ефективність своїх працівників, забезпечити актуальність їхніх знань та навичок, і забезпечити їхній готовності відповідати на нові виклики та можливості. Також, ці процеси сприяють підвищенню мотивації працівників,

оскільки вони бачать, що організація інвестує у їхній професійний розвиток. Навчання та розвиток персоналу виступають важливими елементами стратегії управління персоналом, допомагаючи організаціям підтримувати конкурентну перевагу та досягати високої ефективності свого персоналу.

Мотивація та стимулювання персоналу є важливою складовою управління персоналом, спрямованою на створення умов для досягнення високих результатів та підтримки працівників у досягненні своїх особистих та професійних цілей, ці поняття мають різні аспекти (табл. 1.)

Таблиця 1.1 – Аспекти мотивації та стимулювання персоналу

Поняття	Визначення
Фінансова мотивація	Це використання фінансових стимулів, таких як заробітна плата, премії, бонуси та інші матеріальні винагороди, для підвищення мотивації працівників. Гроші можуть бути потужним засобом стимулювання, але не єдиним.
Психологічна мотивація	Ця форма мотивації зосереджена на психологічних аспектах та задоволенні, які працівники отримують від своєї роботи. Вона включає в себе визнання, похвали, можливості для особистого та професійного зростання, а також інші нематеріальні стимули.
Професійний розвиток	Цей аспект мотивації орієнтований на надання працівникам можливостей для розвитку їхніх професійних навичок та кар'єрного зростання. Це може включати в себе навчання, тренінги, плани кар'єрного росту, а також участь у проектах та ініціативах, які дозволяють розширити знання та досвід.
Управління задачами та цілями	Ця форма мотивації передбачає постановку конкретних цілей та завдань для працівників, які їм потрібно досягти. Моніторинг та оцінка виконання цих цілей може слугувати як стимул для досягнення високих результатів.
Корпоративна культура та комунікація	Створення позитивної корпоративної культури та ефективної комунікації може бути важливим стимулом для працівників. Якщо співробітники відчують підтримку, відкритий діалог та відчуття приналежності до команди, це може підвищити їхню

	мотивацію та відданість організації.
--	--------------------------------------

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [54,55]

Забезпечення мотивації та стимулювання персоналу важливо для досягнення високої продуктивності та залучення найкращих талантів до організації. Ефективне управління цими аспектами дозволяє організації підтримувати задоволених та мотивованих співробітників, які готові працювати на досягнення спільних цілей.

Оцінка та контроль продуктивності співробітників є важливою функцією управління персоналом, спрямованою на визначення, як ефективно працюють працівники та на вживання заходів для покращення їхньої продуктивності та відповідності організаційним цілям. Цей процес включає в себе наступні етапи (рис. 1.1)

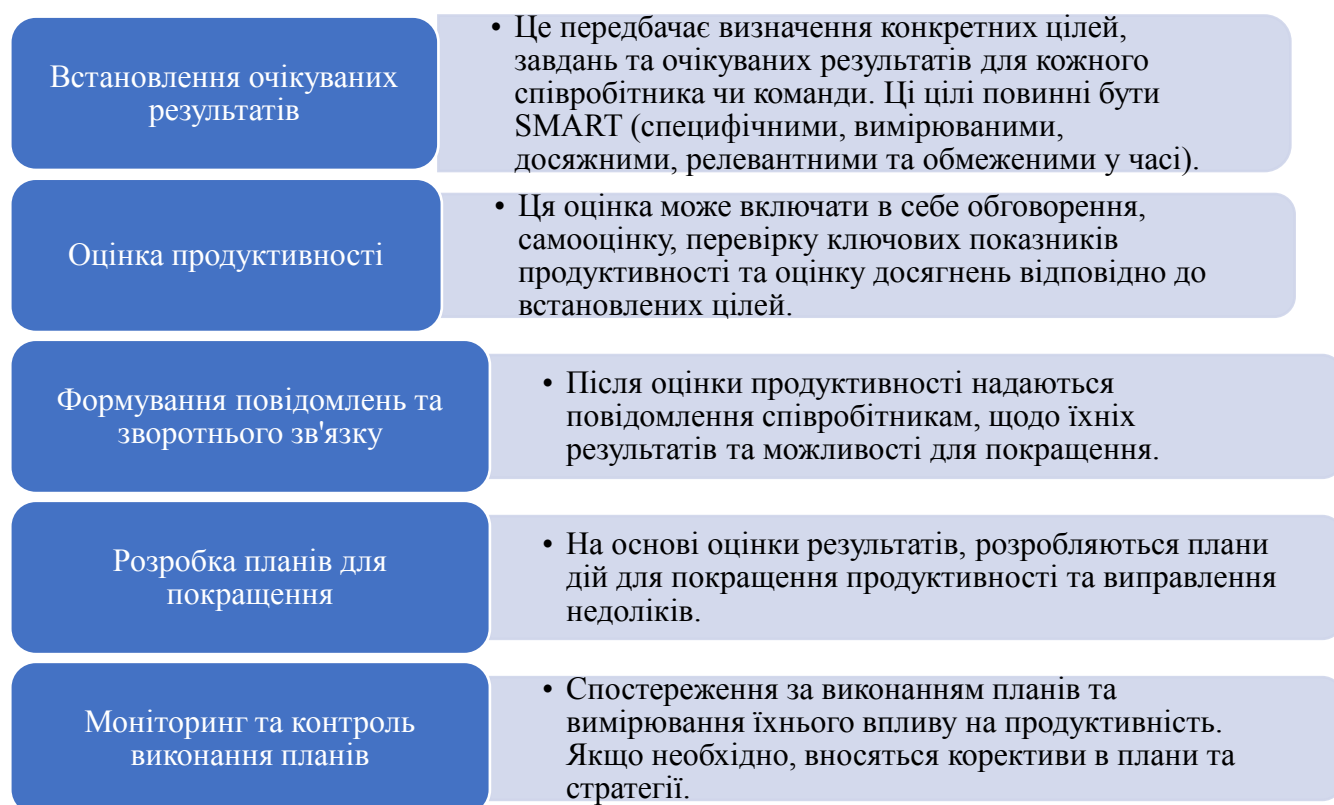


Рисунок 1.1 — Етапи оцінки та контролю продуктивності співробітників

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [6]

Оцінка та контроль продуктивності допомагають організації визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси та досягаються цілі. Цей процес також сприяє підвищенню мотивації співробітників, виявленню індивідуальних потреб та можливостей для розвитку, а також вирішенню проблем та вдосконаленню продуктивності робочих процесів.

Управління відносинами з персоналом передбачає створення сприятливого та відкритого робочого середовища, в якому працівники відчують себе цінними та мають можливість вносити свій внесок у розвиток організації. Воно включає в себе наступні аспекти:

1. **Розвиток корпоративної культури:** Формування корпоративної культури, яка відповідає цінностям та місії організації. Гармонійна культура сприяє залученню та утриманню талановитих працівників, які співпрацюють у неймовірних внутрішніх відносинах.

2. **Ефективна комунікація:** Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між роботодавцем та співробітниками. Це включає в себе як регулярні зустрічі для обговорення цілей та вимог, так і можливості для висловлення ідей, запитань та обурень. Ефективна комунікація сприяє розумінню та вирішенню проблем, а також підтримує довіру та взаєморозуміння.

3. **Визнання та заохочення:** Надання визнання та заохочення працівникам за їхні досягнення та внесок. Це може бути винагородами, похвалою, можливістю для професійного розвитку, а також врахуванням їхніх індивідуальних потреб та цілей.

4. **Розв'язання конфліктів:** Вчасне та об'єктивне врегулювання конфліктів та проблем в організації. Ефективне врегулювання конфліктів допомагає зберегти мирну атмосферу та продуктивність робочого процесу.

Управління відносинами з персоналом важливе для забезпечення задоволення та мотивації працівників, збереження талановитих кадрів та досягнення успіху організації в цілому. Воно вимагає уваги, терпимості та

систематичних зусиль для створення позитивної та взаємовигідної робочої атмосфери.

Таблиця 1.2 – Теорії управління персоналом

Теорія	Зміст Теорії
Економічні теорії	
Теорії ринку праці	Ці теорії вивчають динаміку ринку праці, процеси працевлаштування, визначення заробітної плати та попит на робочу силу. Вони допомагають розуміти, як функціонує ринок праці, і враховувати ці фактори при прийнятті рішень щодо управління персоналом.
Теорії планування	Ці теорії допомагають розробляти стратегії та плани управління персоналом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони включають в себе аналіз потреб у персоналі, планування кадрових ресурсів та розробку політик управління.
Економічна інформатика	Використання інформаційних технологій у процесі управління персоналом, аналізу даних та прийняття рішень. Сучасні інформаційні системи дозволяють ефективно вести облік персоналу, визначати ключові показники продуктивності та аналізувати дані для прийняття стратегічних рішень.
Психологічні теорії	
Загальна психологія	Ця галузь психології спрямована на розуміння психологічних аспектів поведінки людей на робочому місці. Вона включає в себе вивчення ментальних процесів, сприйняття, мотивації та реакцій працівників на різні ситуації.
Психологічні теорії поведінки	Ці теорії досліджують фактори, які впливають на робочу поведінку працівників, міжособистісні відносини та мотивацію. Вони розглядають, як індивіди реагують на стимули та як їхня поведінка може бути модифікована чи покращена за допомогою психологічних методів.

Соціальна психологія	Соціальна психологія досліджує взаємодію між співробітниками, ефективне спілкування та розв'язання конфліктів на робочому місці. Вона допомагає розуміти, як співробітники взаємодіють між собою, впливають один на одного та спільно працюють над досягненням цілей організації.
Соціологічні теорії	
Теорії груп	Ці теорії вивчають динаміку та взаємодію робочих груп у контексті організації. Вони досліджують, як формуються групи, які фактори впливають на їхню продуктивність, як вирішуються конфлікти та як співробітники взаємодіють для досягнення спільних цілей.
Теорії організацій	Ці теорії аналізують організаційну культуру та структуру організації. Вони допомагають розуміти, як організаційна культура впливає на співробітників, які норми та цінності панують в організації, та як структура впливає на ефективність робочих процесів.
Соціальні аспекти управління	Соціальні аспекти управління включають в себе вивчення міжособистісних відносин на робочому місці, співробітництва та комунікації між працівниками. Вони також досліджують питання рівності та різноманітності в організаціях, а також важливість врахування соціокультурних аспектів управління.

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [5,6,7].

Знання трудового і соціального права у контексті управління персоналом є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якої організації. Це має важливе значення для забезпечення дотримання прав та обов'язків як працівників, так і роботодавців. Розглянемо це більш детально.

По-перше, знання трудового законодавства та соціальних стандартів дозволяє роботодавцям адекватно і справедливо відноситися до своїх

працівників. Вони мають можливість надавати працівникам необхідні соціальні вигоди, враховувати права на відпустки, оплату робочого часу, та інші аспекти працівників. Це створює позитивний клімат на робочому місці та підвищує рівень задоволеності працівників.

По-друге, дотримання обов'язків роботодавця перед законом є обов'язковим, і невідомість правил може призвести до правових проблем. Знання трудового і соціального законодавства допомагає уникнути порушень та судових справ, що може значно заощадити час і ресурси організації.

По-третє, це важливо для ефективного управління ризиками. Знання правових аспектів управління персоналом дозволяє роботодавцям приймати обгрунтовані рішення, які мінімізують ризики порушень і сприяють створенню стабільного та впевненого середовища для співробітників.

Загалом, знання трудового і соціального права допомагає підтримувати добрі відносини зі співробітниками, створювати сприятливу робочу атмосферу та дотримуватися законодавства, що є необхідним для успішного функціонування організації та її розвитку.

Розгляд впливу політичних чинників на управління персоналом та регулювання праці та трудових відносин є важливим аспектом політологічних теорій у сфері управління персоналом. Політичні рішення та політичний контекст можуть мати значущий вплив на діяльність організацій і їхніх співробітників. Розглянемо це питання більш детально:

1. Законодавче регулювання праці: Політичні рішення та реформи в сфері трудового законодавства можуть суттєво впливати на умови праці та права працівників. Зміни в законодавстві щодо робочого часу, заробітної плати, умов праці та інших аспектів регулювання праці можуть вимагати адаптації стратегій управління персоналом.

2. Соціальні та лабораторні практики: Політичні чинники можуть впливати на структуру та функціонування профспілок, а також на соціальні програми та ініціативи, спрямовані на покращення умов праці та соціального

забезпечення працівників. Управління персоналом повинно враховувати ці практики та взаємодіяти зі сторонами, які впливають на соціальні аспекти праці.

3. Політичні ризики та нестабільність: Політичні кризи, конфлікти або зміни в урядових структурах можуть вплинути на бізнес-середовище та економіку загалом. Управління персоналом повинно бути готове до негативних впливів та розробляти стратегії для зменшення ризиків.

4. Міжнародні відносини та глобалізація: Політичні відносини між країнами та процес глобалізації можуть впливати на міжнародні бізнес-операції організацій. Управління персоналом повинно брати до уваги міжнародні стандарти та регулювання.

5. Публічна політика та співробітництво з урядом: Управління персоналом може включати співробітництво з урядовими органами, реалізацію програм соціального партнерства та взаємодію з громадськими організаціями. Розуміння політичного контексту може покращити співпрацю та партнерство між організацією та державними органами.

Усі ці аспекти показують, як важливо враховувати політичні чинники при управлінні персоналом і регулюванні праці. Вони можуть суттєво впливати на бізнес-середовище та умови праці, тому стратегії управління персоналом повинні бути адаптовані до цих впливів.

Конфліктологія, як наука про конфлікти та методи їх вирішення, має велике значення у контексті управління персоналом. Вона дозволяє краще розуміти природу конфліктів, які можуть виникати на робочому місці, та розробляти ефективні стратегії для їх вирішення[52].

Конфлікти на робочому місці можуть мати різні корені, починаючи від різних поглядів, інтересів та цілей працівників до непорозумінь та суперечностей, пов'язаних з робочими завданнями та процесами. Вони можуть бути як міжособистісними, так і стосуватися організаційних аспектів.

Розуміння природи конфліктів допомагає управлінцям та керівникам вчасно виявляти їх, аналізувати причини та виявляти потенційні наслідки. Важливим аспектом є розроблення стратегій для вирішення конфліктів, спрямованих на зменшення їх негативного впливу та створення конструктивних шляхів подолання розбіжностей.

Коректно керовані конфлікти можуть призвести до покращення внутрішніх відносин в організації, стимулювання творчого розвитку та пошуку рішень. Управління персоналом повинно бути готовим до виникнення конфліктів та мати в арсеналі засоби для їх конструктивного вирішення, що сприяє підтримці позитивної корпоративної культури та збереженню продуктивної робочої атмосфери[51].

Використання знань з наук про працю, таких як ергономіка, фізіологія праці, психологія праці, соціологія праці, технологія праці, педагогіка праці, медицина праці та антропометрія, у сфері управління персоналом є важливим аспектом для створення сприятливих умов для працівників.

Ергономіка допомагає адаптувати робоче середовище та обладнання до фізіологічних характеристик працівників, зменшуючи ризик травм та втоми. Фізіологія праці сприяє розумінню впливу робочого навантаження на здоров'я та допомагає розробляти раціональні графіки роботи.

Психологія праці важлива для розуміння психологічного комфорту та мотивації працівників. Соціологія праці допомагає аналізувати соціальні аспекти робочого колективу та взаємодії між співробітниками.

Технологія праці та педагогіка праці дозволяють впроваджувати нові методи та технології у виробництво, підвищуючи продуктивність та якість роботи. Медицина праці забезпечує моніторинг здоров'я працівників та розробляє заходи для їх збереження[53].

Антропометрія важлива для розробки індивідуальних рішень та адаптації робочого обладнання до особистих характеристик працівників. Всі ці науки

допомагають створити оптимальні умови для працівників та підвищити їхню продуктивність та комфорт на робочому місці.

Практична значимість управління персоналом полягає в можливості ідеального конструювання практики кадрового управління, раціоналізації та глибокого критичного осмислення управління людьми з орієнтацією на досягнення ефективності, а також заохочення керівників до зміни моделей та підходів управління на основі інноваційних підходів.

Нові тенденції в управлінні персоналом успішних компаній:

1. Кадровий аутсорсинг – це передача організацією на договірній основі будь-яких непрофільних функцій сторонньому виконавцю (організації або фізичній особі), який є фахівцем у цій галузі та має відповідний досвід, знання, технічні засоби[54].

Кадровий аутсорсинг може охоплювати різні аспекти управління персоналом, включаючи облік робочого часу, обробку заробітної плати, управління відпустками, адміністрування персоналу та інші адміністративні функції. Велика перевага кадрового аутсорсингу полягає в тому, що організація може передати ці завдання відповідальній та спеціалізованій фаховій команді, яка має відповідний експертний досвід та ресурси.

Під час кадрового аутсорсингу організація зазвичай укладає договір зі стороннім виконавцем, у якому визначаються обсяги робіт, строки виконання, технічні вимоги та фінансові умови. Цей підхід може допомогти підприємству зосередитися на своїх основних функціях та стратегічних завданнях, звільнивши внутрішні ресурси від адміністративних обов'язків.

2. Кадровий консалтинг – це система організаційно-психологічних заходів щодо діагностики та за необхідності коригуванні організаційної структури і/або культури підприємства (організації) з метою поліпшення виробничих показників, оптимізації соціально-психологічного клімату, посилення мотивації персоналу[54].

Кадровий консалтинг включає в себе широкий спектр заходів та аналізів, спрямованих на покращення ефективності підприємства. Це може охоплювати оцінку індивідуальних та групових навичок працівників, аналіз структури та функціональних обов'язків на робочих місцях, а також оцінку та вдосконалення корпоративної культури.

Метою кадрового консалтингу є створення таких умов, в яких співробітники мають можливість досягати більших результатів у своїй роботі, відчувати більшу мотивацію та задоволення від своєї діяльності. Коригування організаційної структури та культури може включати в себе внесення змін у способи управління, комунікації в організації, навчання та розвиток працівників, а також створення стимулюючого та підтримуючого робочого середовища[54].

Загалом, кадровий консалтинг є важливим інструментом для підприємств, які бажають оптимізувати свою діяльність та забезпечити ефективну роботу свого персоналу.

3. Кадровий аутстафінг – це кадрова технологія, за якої компанія-провайдер послуг оформляє до свого штату вже існуючий персонал компанії-клієнта. При цьому права та обов'язки роботодавця переходять до провайдера послуги, в той час як самі працівники продовжують працювати на колишньому місці і виконувати свої функції[54].

Одним з ключових аспектів кадрового аутстафінгу є те, що провайдер послуги стає фактичним роботодавцем цих працівників. Це означає, що провайдер бере на себе відповідальність за адміністративні обов'язки, такі як виплати заробітної плати, оподаткування, страхування, управління відпустками та інші аспекти управління персоналом.

Компанії-клієнти можуть використовувати кадровий аутстафінг з різних причин, включаючи зменшення адміністративних та фінансових труднощів, пов'язаних з управлінням персоналом. Цей підхід може також дозволити

компаніям зосередити свої ресурси на стратегічних завданнях, залишивши адміністративні обов'язки провайдеру кадрового аутстафінгу.

Усе відбувається на основі договору між компанією-клієнтом і провайдером послуги кадрового аутстафінгу, який регулює всі аспекти цього процесу, включаючи обов'язки, відповідальність та фінансові умови.

4. Кадровий лізинг – це певна форма передачі найманих робітників для виконання професійних робіт. Іншими словами, кадровий лізинг – це інструмент найму кадрів, зміст якого полягає в компенсації потреб організації без створення виробничого резерву кадрів[54].

У контексті кадрового лізингу, організація, яка надає послуги кадрового лізингу (зазвичай відома як "постачальник кадрів"), відповідає за рекрутування, відбір, найм, а також управління та адміністрування працівниками, які фактично працюють у замовника (клієнта) організації.

Кадровий лізинг може бути корисним для компаній, які шукають спосіб швидко забезпечити потреби в кваліфікованому персоналі без довгого та складного процесу найму. Він також може бути корисним у випадках, коли компанія потребує специфічних навичок або персоналу для тимчасових проектів.

Основною перевагою кадрового лізингу є те, що він дозволяє компаніям зосередитися на своїх головних функціях та зменшити адміністративне навантаження, пов'язане з управлінням персоналом.

5. Кадровий аутплейсмент – послуга з організації процесу звільнення співробітників найбільш щадним способом, форма розірвання трудових відносин між компанією і працівниками, що передбачає залучення спеціалізованих організацій з метою надання допомоги в працевлаштуванні звільненим співробітникам, так зване «м'яке звільнення»[54].

Цей процес "м'якого звільнення" включає в себе ряд заходів, які допомагають працівникам після їхнього звільнення. Це може включати в себе консультації з підготовки резюме, підготовку до співбесід на роботу, пошук

вакансій та встановлення контактів з потенційними роботодавцями. Кадровий аутплейсмент може також включати психологічну та емоційну підтримку працівників під час переходу до нової роботи.

Головною метою кадрового аутплейсменту є зменшення стресу та негативних наслідків для звільнених працівників і сприяння їхньому успішному відновленню на ринку праці. Ця послуга може бути надзвичайно корисною для компаній, які цінують своїх колишніх працівників та бажають надати їм підтримку в період переходу до нової роботи.

6. Кадровий аудит – Кадровий аудит є процесом, під час якого проводиться тщательна перевірка всієї документації, пов'язаної з персоналом компанії, на відповідність вимогам законодавства. Цей процес має на меті забезпечити дотримання компанією всіх норм та правил у сфері управління персоналом, а також виявити можливі порушення та недоліки у кадровому документообігу[54].

Під час кадрового аудиту, в першу чергу, перевіряється наявність необхідних документів, таких як накази, положення, розпорядження, заяви, особисті листки, інструкції та інше. Після цього проводиться безпосередня перевірка кожного документа на відповідність вимогам трудового законодавства та нормативам діловодства. Якщо виявляються порушення або недоліки, то вони реєструються та документуються.

За результатами кадрового аудиту складається підсумковий документ, в якому фіксуються всі виявлені порушення та недоліки. Також в цьому документі надаються рекомендації щодо їх усунення та приведення кадрової документації у відповідність до вимог законодавства. Кадровий аудит може бути корисним для компаній, які бажають забезпечити правильне ведення кадрової документації та дотримання норм трудового законодавства.

1.2. Роль управління персоналом на ТОВ «Аroma Kava»

Управління персоналом є одним з найважливіших напрямків діяльності будь-якого підприємства. Воно спрямоване на забезпечення ефективного використання трудового потенціалу підприємства, підвищення продуктивності праці, створення сприятливих умов праці та мотивації працівників [46].

На ТОВ «Аroma Kava» управління персоналом відіграє ключову роль у досягненні таких цілей[1]:

1. Забезпечення високого рівня якості продукції та послуг. Це досягається шляхом підбору та навчання кваліфікованих працівників, створення сприятливих умов праці та мотивації їх до підвищення продуктивності.

2. Збільшення обсягу продажів. Це досягається шляхом створення ефективної системи продажів та обслуговування клієнтів, мотивації працівників до підвищення продажів.

3. Зниження витрат. Це досягається шляхом раціонального використання трудового потенціалу підприємства, зниження витрат на персонал.

На ТОВ «Аroma Kava» управління персоналом здійснюється важливими фахівцями, які включають тренерів технологів, супервайзерів і адміністраторів торгових точок. Їх роль в управлінні персоналом на даному підприємстві включає в себе ряд важливих функцій, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності та задоволення потреб співробітників (табл. 1.3.):

Таблиця 1.3 – Функції управління персоналом

Назва функції	Відповідальні
Підбір персоналу	Тренери технологів, супервайзери та адміністратори торгових точок відповідають

	за важливий процес найму нових співробітників. Вони можуть проводити відбір кандидатів, проводити співбесіди та визначати, які кваліфікації та навички є потрібними для роботи в ТОВ «Aroma Kava».
Організація праці та управління робочою силою	Адміністратори торгових точок відповідають за розподіл обов'язків та вирішення питань, пов'язаних з організацією праці. Вони можуть встановлювати графіки роботи, вирішувати конфлікти та забезпечувати ефективне функціонування торгових точок.
Мотивація та стимулювання персоналу	Один із ключових аспектів управління персоналом - це забезпечення того, щоб співробітники були мотивовані та задоволені своєю роботою. Супервайзери та адміністратори торгових точок можуть впроваджувати системи стимулювання, включаючи премії, бонуси та інші заходи для підвищення продуктивності та мотивації персоналу.
Розвиток персоналу	Для забезпечення конкурентоспроможності компанії важливо розвивати навички та знання персоналу. Тренери технологи можуть бути відповідальні за організацію навчальних програм та тренінгів для співробітників, щоб підвищити їхню кваліфікацію та професійний рівень.

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [Ошибка! Источник ссылки не найден.6, 47,48].

Головна роль управління персоналом полягає в створенні оптимальних умов для працівників, щоб вони могли максимально внести внесок у досягнення стратегічних цілей компанії, підвищити її продуктивність та конкурентоспроможність. Управління персоналом сприяє покращенню якості праці та задоволеності співробітників, що є важливими факторами для успіху організації.

В ТОВ «Арома Кава» є великий недолік у недостатній кваліфікації працівників, тому на деяких торгових точках, смак напоїв може дуже сильно різнитися. Ця робота призначена на виправлення цього недоліка.

Недолік в управлінні персоналом в ТОВ «Арома Кава» може бути викликаний кількома чинниками, і ця проблема може мати суттєвий вплив на діяльність компанії. Декілька можливих причин та наслідків недостатньої кваліфікації персоналу:

Причини:

1. Недостатнє навчання та стажування: В компанії недостатньо акцентується на навчанні та стажуванні нових працівників. Якщо вони не мають можливості вивчити всі аспекти приготування напоїв та обслуговування клієнтів, це може призвести до різниці в смаках напоїв.

2. Неефективна система мотивації: Працівники не відчують мотивацію для покращення своїх навичок та якості роботи, вони можуть не бути зацікавлені у вдосконаленні своїх навичок.

3. Непрозорість стандартів: В компанії відсутні чіткі та стандартизовані процеси приготування напоїв, працівники можуть відтворювати свої власні методи, що призводить до різниці в смаках.

Наслідки:

1. Втрата клієнтів: Різниця в смаках напоїв може робити негативний вплив на клієнтів, які очікують однакової якості у всіх торгових точках.

2. Негативна репутація: Несподівані смакові різниці можуть призвести до поганих відгуків та негативної репутації компанії.

3. Зниження продажів: Незадовільні смакові властивості напоїв можуть призвести до зниження обсягів продажів та втрати прибутку.

Заходи для виправлення ситуації:

1. Проведення тренінгів: Організуйте регулярні тренінги для всього персоналу, де буде вдосконалюватися їхні навички та навчати їх приготуванню напоїв за стандартами компанії.

2. Підвищення тривалості стажування: Збільште тривалість стажування для нових працівників, щоб вони мали більше часу для вивчення і практики.

3. Система мотивації: Запровадьте систему мотивації, яка включає в себе премії та бонуси за досягнення певних стандартів якості та ефективності.

4. Стандартизація процесів: Розробіть чіткі та стандартизовані процеси приготування напоїв та обслуговування клієнтів та переконайтеся, що вони дотримуються в усіх торгових точках.

5. Моніторинг і контроль якості: Встановіть систему моніторингу та контролю якості для визначення, наскільки добре виконуються стандарти та надавайте фідбек персоналу для їх поліпшення.

Ці заходи сприятимуть виправленню недоліків у навичках та якості роботи персоналу і сприяють підвищенню загальної якості обслуговування в торгових точках ТОВ «Aroma Kava»

1.3. Теоретичні аспекти удосконалення системи управління персоналом

Удосконалення системи управління персоналом є одним з найважливіших завдань будь-якого підприємства. Воно спрямоване на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства, досягнення його стратегічних цілей. Теоретичні аспекти удосконалення системи управління персоналом включають в себе наступні напрямки:

1. Вдосконалення методів планування персоналу
2. Вдосконалення методів відбору та найму персоналу
3. Вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу
4. Вдосконалення системи розвитку персоналу

Вдосконалення методів планування персоналу є важливою частиною управління персоналом та сприяє досягненню кращих результатів у використанні та управлінні трудовим потенціалом організації. Ця ініціатива може включати в себе наступні кроки (таблиця 1.4):

Таблиця 1.4 – Кроки вдосконалення методів планування персоналу

Кроки	Опис кроків
Аналіз потреб у персоналі	Оцінка і прогнозування потреб у персоналі на основі стратегічних цілей компанії та прогнозів розвитку ринку. Важливо враховувати якість та кількість спеціалістів, які знадобляться для виконання завдань.
Розробка детальних планів найму	Розроблення планів, які визначають, коли, для яких позицій і в яких кількостях потрібно наймати нових співробітників. Це може включати в себе інформацію про рекрутингові заходи та рекламні кампанії.
Планування навчання та розвитку	Розробка програм навчання та розвитку для існуючого персоналу з метою підвищення

	їхніх навичок та кваліфікації. Це допомагає забезпечити рівень компетентності та пристосування персоналу до змінних вимог.
Впровадження технологій та аналітики	Використання сучасних інструментів та технологій для аналізу даних щодо персоналу. Аналітика може допомогти покращити ефективність планування персоналу та приймати більш обґрунтовані рішення.
Моніторинг та корекція	Постійний моніторинг виконання планів і коригування їх у відповідності до змінних обставин. Аналіз результатів та узагальнення досвіду можуть допомогти вдосконалити методи планування персоналу в майбутньому.

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [50,51,52,53]

Вдосконалення методів відбору та найму персоналу є ключовою ініціативою для забезпечення того, щоб в організації працювали висококваліфіковані та відповідні кандидати. Це може включати в себе наступні кроки (таблиця 1.5):

Таблиця 1.5 – Кроки вдосконалення методів відбору на найму

Кроки	Опис кроків
Розробка профілю кандидата	Опис докладного профілю кандидата для кожної вакансії, включаючи необхідні навички, досвід та кваліфікації. Це допомагає уточнити вимоги до кандидатів і спростити оцінку.
Вдосконалення методів оцінки	Використання більш об'єктивних та надійних

кандидатів	методів оцінки кандидатів, таких як структуровані співбесіди, тестування та оцінка робочих зразків. Це допомагає приймати більш інформовані рішення щодо прийому на роботу.
Співпраця з рекрутинговими агентствами	Робота з рекрутинговими агентствами, які спеціалізуються на підборі талановитих кандидатів. Це може забезпечити доступ до розширеного басейну талантів і зекономити час на пошуки.
Використання інструментів аналітики	Використання інструментів аналітики даних для оцінки ефективності методів відбору та найму. Аналіз результатів та корекція методів на основі цих даних можуть покращити якість процесу.
Розвиток ефективних рекрутингових команд	Створення або наймання внутрішніх рекрутингових команд, які спеціалізуються на підборі та оцінці кандидатів. Вони можуть працювати над розробкою стратегій пошуку талантів та використовувати кращі практики відбору.
Забезпечення різноманітності кандидатів	Забезпечення, щоб під час відбору та найму була розглянута різноманітність кандидатів за статтю, віком, статусом тощо. Різноманітність у команді може сприяти творчості та інноваціям.
Постійне навчання та вдосконалення	Вдосконалення навичок та знань в області відбору та найму персоналу для всіх працівників, що задіяні в цьому процесі.

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [50,51,52,53,54]

Вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу є важливим аспектом управління персоналом і може сприяти підвищенню продуктивності та задоволеності співробітників[53]. Ця ініціатива може включати в себе наступні кроки (Таблиця 1.6):

Таблиця 1.6— Кроки вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу

Кроки	Опис кроків
Розробка справедливих та прозорих систем оплати праці	Створення систем оплати праці, які відповідають ринковим стандартам та враховують заслуги, навички та внесок кожного співробітника. Прозорість в оплаті праці сприяє створенню довіри та мотивації.
Преміювання та бонусні програми	Розробка програм преміювання та бонусних винагород, які сприяють підвищенню мотивації та стимулюванню досягнення високих результатів. Програми можуть бути засновані на індивідуальних або командних досягненнях.
Моральне заохочення та визнання	Розвиток культури визнання та морального заохочення, де співробітникам висловлюється подяка та визнання за їхню працю. Це може включати в себе вручення нагород, слова подяки та відзнаки за внесок в компанію.
Розвиток кар'єри та навчання	Забезпечення можливостей для розвитку кар'єри та навчання співробітників. Професійний ріст та набуття нових навичок можуть бути потужними мотиваторами.
Залучення до участі та комунікація	Залучення співробітників до процесу прийняття рішень та надання можливостей

	для вираження їхніх ідей та думок. Ефективна комунікація може сприяти відчуттю причетності та залученості до життя компанії.
Система об'єктивної оцінки та звітування	Розробка об'єктивних систем оцінки виконання та звітування, які дозволяють співробітникам зрозуміти, як їхні результати відповідають цілям організації.
Моніторинг та аналітика	Використання інструментів аналітики для оцінки ефективності системи мотивації та стимулювання. Аналіз результатів допомагає вдосконалювати підходи та виправляти недоліки.

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [50,51,52,53,54]

Вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу спрямоване на підвищення задоволеності та захопленості співробітників роботою, зниження оборотності та досягнення стратегічних цілей компанії[51].

Вдосконалення системи розвитку персоналу є критичним елементом управління персоналом, оскільки воно сприяє підвищенню навичок та компетентності співробітників, їхньому професійному росту та здатності впливати на результати організації. Ось деякі кроки, які можна вжити для вдосконалення системи розвитку персоналу (таблиця 1.7):

Таблиця 1.7 –Кроки вдосконалення системи розвитку персоналу

Кроки	Опис кроків
Розробка індивідуальних навчальних планів	Співробітники можуть розробляти індивідуальні плани навчання та розвитку разом зі своїми керівниками. Це допомагає визначити їхні цілі та потреби в розвитку.
Проведення навчання та тренінгів	Організація різноманітних навчальних

	програм, семінарів та тренінгів для співробітників. Ці програми можуть бути спрямовані на розвиток певних навичок, лідерських якостей, технічних знань тощо.
Кар'єрне консультування та планування	Надання можливостей співробітникам здійснювати планування кар'єри, обговорювати їхні кар'єрні амбіції та отримувати поради щодо подальшого розвитку.
Професійний розвиток	Сприяння отриманню співробітниками сертифікатів, ліцензій та інших кваліфікацій, які покращують їхні можливості на ринку праці.
Промоція внутрішнього росту	Заохочення співробітників до професійного росту всередині компанії та надання можливостей для кар'єрного просування.
Використання електронних систем навчання	Впровадження ефективних електронних систем для навчання та розвитку, які дозволяють співробітникам навчатися в зручний для них час та зручним для них способом.
Оцінка і відстеження прогресу	Здійснення оцінки прогресу у розвитку персоналу та відстеження результатів навчання. Це допомагає впевнитися в ефективності навчальних програм та вчасно коригувати плани розвитку.
Залучення до розробки проектів і завдань	Надання співробітникам можливостей для роботи над проектами, які розвивають їхні навички та вирішують актуальні завдання компанії.

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [56,57,58]

Вдосконалення системи розвитку персоналу спрямоване на підвищення якості робочої сили, розвиток лідерських якостей та забезпечення компанії доступу до висококваліфікованих працівників [56]. Це може допомогти підприємству зберегти конкурентну перевагу та досягти стратегічних цілей.

Удосконалення системи управління персоналом є надзвичайно важливим завданням для будь-якої організації, оскільки ефективне управління персоналом впливає на продуктивність, задоволеність працівників та конкурентоспроможність підприємства. Цей процес має ґрунтуватися на декількох ключових принципах, які сприяють досягненню успіху в управлінні персоналом [54].

1. Системність: Удосконалення системи управління персоналом повинно бути системним та комплексним. Це означає, що вдосконалення має охоплювати всі аспекти управління персоналом, від підбору працівників до їх збереження та розвитку. Всі ці складові повинні взаємодіяти між собою для досягнення спільних цілей.

2. Динамічність: Удосконалення системи управління персоналом повинно бути динамічним та здатним адаптуватися до змін. Зовнішнє середовище та внутрішні процеси підприємства постійно змінюються, і система управління персоналом повинна бути готовою відповідати цим змінам. Це включає в себе оновлення політик, процедур та підходів до управління персоналом.

3. Участь працівників: Удосконалення системи управління персоналом повинно враховувати думку та зацікавленість працівників. Процес вдосконалення має бути відкритим та залучати працівників до діалогу та прийняття рішень. Залученість працівників сприяє створенню більшої лояльності, підвищує їхню мотивацію та допомагає виявити проблеми та можливості для вдосконалення.

Ці принципи допомагають створити ефективну та конкурентоздатну систему управління персоналом, яка відповідає вимогам сучасного бізнес-

середовища. Вони сприяють досягненню більшої продуктивності, задоволеності працівників та успіху підприємства в цілому[54].

Напрями удосконалення системи управління персоналом можуть бути різними, залежно від конкретних потреб підприємства. До основних напрямків можна віднести:

1. Впровадження сучасних методів управління персоналом: Одним із напрямків може бути впровадження сучасних методів управління персоналом, таких як управління за результатами, управління талантами, управління змінами тощо. Використання цих методів дозволяє ефективніше керувати та мотивувати персонал, враховуючи індивідуальні потреби та цілі працівників.

2. Інформатизація системи управління персоналом: Інформатизація включає в себе використання інформаційних технологій для автоматизації процесів управління персоналом. Це може включати в себе впровадження спеціалізованих програм для обліку та аналізу даних про працівників, електронні системи управління відпустками та графіками роботи, а також засоби спілкування та звітування.

3. Розвиток кадрового потенціалу: Розвиток кадрового потенціалу включає в себе заходи для підвищення кваліфікації працівників, створення умов для їхнього професійного зростання та кар'єрного просування. Це може включати в себе організацію навчальних програм, тренінгів, стажувань та інших форм навчання та розвитку.

4. Аналіз та оцінка результатів: Важливим напрямком є аналіз та оцінка результатів управління персоналом. Це включає в себе моніторинг продуктивності працівників, оцінку впливу впроваджених змін та програм на підприємство, а також здійснення ретельного аналізу задач та викликів управління персоналом.

5. Розвиток корпоративної культури: Удосконалення системи управління персоналом може включати в себе створення та підтримку

позитивної корпоративної культури. Це сприяє створенню сприятливого робочого середовища та підвищенню морального духу працівників.

Мотивація персоналу є критичним аспектом управління людськими ресурсами в будь-якій організації. Успішні підприємства розуміють, що ефективна мотивація співробітників допомагає забезпечити високу продуктивність, залученість та задоволеність працівників. Однією з важливих теорій, що стосуються мотивації, є теорія X та теорія Y, розроблені Дугласом МакГрегором. Теорія X та теорія Y: Ці теорії визначають два різні підходи до розуміння та управління мотивацією співробітників[54].

1. Теорія X: Згідно з теорією X, керівники припускають, що більшість співробітників мають внутрішню неприязнь до роботи та уникають її, якщо це можливо. Такий підхід передбачає, що люди потребують жорсткого контролю, нагляду та покарання, щоб виконувати свої обов'язки. Керівники, які вірять у теорію X, можуть використовувати авторитарний стиль управління та заохочувати підлеглих шляхом заощадження та суворого нагляду[54].

2. Теорія Y: Навпаки, теорія Y вважає, що співробітники є самостійними та мотивованими до саморозвитку. Згідно з цією теорією, люди мають природну потяг до розвитку, творчості та досягнень. Такий підхід передбачає, що співробітники вимагають лише підтримки, можливостей для розвитку та визнання їхніх досягнень. Керівники, які вірять у теорію Y, можуть заохочувати самостійність та участь співробітників у прийнятті рішень та виконанні завдань[54].

Обидві теорії мають значущий вплив на те, як керівники взаємодіють зі своїм персоналом та формують корпоративну культуру. Розуміння цих теорій може допомогти компаніям обирати підходи до мотивації, які найкраще відповідають їхнім цілям та цінностям, а також забезпечують ефективну роботу та задоволеність працівників.

Модерні організації, які функціонують у динамічному та постійно змінюємому середовищі, стикаються з численними новими викликами і

тенденціями у сфері управління персоналом. Сучасна парадигма управління персоналом вимагає адаптації до змін, впровадження інноваційних підходів та створення сприятливого середовища для залучення, розвитку і утримання талановитих співробітників. Деякі з ключових тенденцій в управлінні персоналом включають наступне (таблиця 1.8):

Таблиця 1.8 –Ключові тенденції в управлінні персоналом

Назва тенденції	Опис
Кадровий аутсорсинг	Зростаюча популярність кадрового аутсорсингу є важливою тенденцією в управлінні персоналом. Цей підхід дозволяє компаніям ефективно розподіляти свої ресурси, зосереджуючи їхню увагу на основних функціях та стратегічних завданнях. Шляхом передачі рутинних кадрових функцій, таких як рекрутинг, обслуговування заробітної плати та управління персоналом, стороннім фахівцям, компанії можуть знизити витрати, підвищити продуктивність та скоротити час на вирішення кадрових питань. Такий підхід стає надзвичайно важливим в умовах постійних змін на ринку праці та вимагає високого рівня довіри до постачальників кадрових послуг.
Розвиток корпоративної культури	Ще однією ключовою тенденцією є акцент на розвитку корпоративної культури в організаціях. Корпоративна культура визначає цінності, норми та стандарти, які впливають на спосіб, яким працівники сприймають та взаємодіють в компанії. Сучасні компанії розуміють, що культура грає важливу роль у залученні та утриманні талановитих співробітників, підвищенні їхньої мотивації та підтримці ефективної комунікації всередині організації. Вони активно розвивають сприятливе корпоративне середовище, де співробітники відчують себе цінними та важливими для компанії. Це включає в себе розробку чітких цінностей, проведення комунікативних тренінгів, стимулювання лідерського потенціалу та залучення працівників до участі в формуванні корпоративної культури.

Гнучкі робочі умови	Однією зі сучасних тенденцій в управлінні персоналом є розширення гнучких робочих умов для співробітників. Ця тенденція враховує змінювані потреби працівників та вимагає створення умов, які відповідають їхнім індивідуальним очікуванням. Гнучкі робочі умови включають в себе можливість обирати графік роботи, включаючи роботу здалі (удалено), гнучкий робочий час, роботу на неповний робочий день або використання спільних коворкінгових просторів. Це дозволяє працівникам легше збалансувати своє робоче та особисте життя, що в свою чергу сприяє підвищенню їхньої задоволеності та продуктивності. Компанії, які активно впроваджують гнучкі робочі умови, можуть привертати та утримувати висококваліфікованих співробітників, що бажають більшої робочої свободи.
Розношарована робоча сила	Управління різношарованою робочою силою стає все більш актуальним завданням для сучасних організацій. Сучасні підприємства стикаються з викликами управління співробітниками різних поколінь, кожне з яких має власні цінності, очікування та робочі стилі. Ефективне управління різношарованою робочою силою вимагає розробки стратегій, спрямованих на задоволення різних потреб та стимулювання співпраці між різними групами працівників. Це може включати в себе індивідуалізовані підходи до управління, навчання та розвитку, а також створення умов для обміну знань і досвіду між різними поколіннями. Такий підхід допомагає підтримувати гармонійну та продуктивну робочу атмосферу в організації.
Цифрова трансформація	Впровадження технологій та цифрова трансформація впливають на спосіб, яким ведеться управління персоналом. Використання аналітики даних, інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI) та інших інноваційних технологій допомагає компаніям покращити прийняття рішень в сфері управління персоналом, відстежувати продуктивність та надавати інноваційні рішення для співробітників.

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [50,54]

Ці тенденції не тільки відображають виклики, з якими стикаються організації сьогодні, але і вказують на шляхи до покращення управління персоналом та досягнення успіху в сучасному конкурентному бізнес-середовищі. Управління персоналом зараз вимагає більшого фокусу на інноваціях, гнучкості та відкритості до змін.

Удосконалення системи управління персоналом включає в себе інноваційні підходи до кадрового управління. Впровадження систем управління відносинами зі співробітниками (HRM) дозволяє компаніям ефективно відстежувати та аналізувати дані про свого персоналу. Завдяки HRM, можливо збирати інформацію про навички, досвід та виконану роботу працівників. Це спрощує процес найму, розвитку та утримання персоналу[50].

Оптимізація процесів також є важливою частиною удосконалення системи управління персоналом. Використання автоматизованих інструментів для обліку робочого часу, управління зарплатні, а також планування графіку роботи дозволяє знизити адміністративні витрати та покращити продуктивність персоналу[50].

Стратегічне прийняття рішень є важливою складовою управління персоналом. Сучасні підприємства використовують дані, зібрані за допомогою HRM систем, для розробки ефективних стратегій у сфері кадрового управління. Наприклад, аналіз даних може допомогти визначити, які кваліфікації та навички потрібні для нових вакансій, які працівники потребують додаткового навчання або розвитку, і де можна зменшити витрати на персонал[50].

Удосконалення системи управління персоналом сприяє збільшенню продуктивності, задоволеності співробітників та конкурентоспроможності компанії. Інноваційні технології та підходи до кадрового управління дозволяють організаціям вдосконалювати свої процеси та досягати стратегічних цілей[50].

Усі ці теоретичні аспекти відіграють важливу роль у розробці та удосконаленні системи управління персоналом на підприємстві Aroma Kava.

Вони сприяють формулюванню стратегій та практичних рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії.

Висновки за розділом 1

В розділі 1 нами розглянуто системний погляд на ключові аспекти управління персоналом, що є необхідними для подальшого розгляду ролі управління персоналом на ТОВ “Aroma Kava” та для визначення теоретичних аспектів удосконалення цієї системи.

Відсутність ефективного управління персоналом може суттєво впливати на функціонування будь-якого підприємства. Управління персоналом - це цілеспрямована діяльність, спрямована на забезпечення ефективного використання трудового потенціалу підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Основною метою управління персоналом є створення сприятливих умов для працівників та забезпечення максимальної продуктивності.

Розглянуто основні поняття, пов'язані з управлінням персоналом. Це допомагає визначити термінологію, яка відображає сутність управління персоналом і забезпечує зрозумілість у подальшому аналізі. Такі поняття, як "кадровий менеджмент", "місія та цінності організації", "мотивація" та "розвиток персоналу", стають важливими компонентами управління персоналом на ТОВ “Aroma Kava”.

Визначено основні завдання управління персоналом, включаючи планування кадрових ресурсів, набір та відбір персоналу, розвиток та навчання, мотивацію та стимулювання, оцінку та контроль продуктивності, а також управління відносинами з персоналом. Ці завдання формують основу діяльності

в галузі управління персоналом і сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Зрозуміло, що ефективне управління персоналом відіграє ключову роль у створенні конкурентних переваг для організації. Воно сприяє підвищенню продуктивності співробітників, якості продукту та послуг, забезпечує задоволеність персоналу та допомагає виконувати стратегічні завдання організації.

Теоретичні аспекти удосконалення системи управління персоналом включають в себе наступні напрямки:

- Вдосконалення методів планування персоналу.
- Вдосконалення методів відбору та найму персоналу.
- Вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу.
- Вдосконалення системи розвитку персоналу.

Удосконалення системи управління персоналом має здійснюватися на основі таких принципів:

- Системність.
- Динамічність.
- Участь працівників.

Теоретичні аспекти удосконалення системи управління персоналом включають в себе такі напрямки, як планування кадрових ресурсів, відбір та найм, мотивація та розвиток персоналу. Вони спрямовані на досягнення стратегічних цілей та покращення результатів бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ НА ТОВ «Aroma Kava»

2.1. Історія та огляд ТОВ «Aroma Kava»

ТОВ «Aroma Kava» було засновано в 2010 році в Києві двома підприємцями, які мали досвід роботи в галузі торгівлі кавою. Компанія розпочала свою діяльність з виробництва та реалізації кави в невеликих кількостях. Завдяки високому рівню якості продукції та ефективній маркетинговій стратегії компанія швидко завоювала популярність серед споживачів [2].

У 2015 році ТОВ «Aroma Kava» відкрила свою першу кав'ярню в Києві. Згодом компанія розширила мережу кав'ярень, а також почала співпрацювати з дистриб'юторами по всій Україні [2].

У 2023 році ТОВ «Aroma Kava» є одним з найбільших виробників кави в Україні. Компанія має власну виробничу базу, розташовану в Києві, а також мережу кав'ярень у всіх регіонах України[2].

ТОВ «Aroma Kava» є структурою з обмеженою відповідальністю та володіє особистими правами, що дозволяє їй користуватися простішою системою оподаткування та виключним правом на володіння, використання та управління активами. Основні особливості такої корпорації включають в себе:

- Учасники ТОВ не несуть відповідальності за зобов'язаннями компанії і обмежують свій ризик збитків в межах своїх внесків.
- Відсутні обмеження щодо видів діяльності, якщо вони дозволені законодавством; можна обрати будь-який із них.
- Можливість використання спрощеної системи оподаткування.
- Здатність вибирати будь-яку назву для підприємства.

Форма власності є приватною, оскільки компанія базується на власності окремого громадянина України з правом найму працівників. "Це означає, що засоби виробництва та вироблені продукти належать особам з приватним

правом на володіння, користування та розпорядження активами, коли власником є юридична або фізична особа". Приватна форма власності дозволяє раціонально розподіляти ресурси та надає більшу гнучкість у проведенні дій, що підвищує результативність діяльності в порівнянні з іншими формами власності.

ТОВ «Аroma Kava» пропонує широкий вибір кави, включаючи каву арабіку, робусту та купаж. Каву обсмажують на власному виробництві, використовуючи традиційні методи.

Крім кави, ТОВ «Аroma Kava» також пропонує широкий вибір напоїв, включаючи десерти, випічку та закуски.

Кав'ярні ТОВ «Аroma Kava» мають затишний і сучасний дизайн. У закладах є Wi-Fi, що дозволяє клієнтам комфортно працювати або відпочивати.

ТОВ «Аroma Kava» є популярним місцем для зустрічей з друзями та ділових зустрічей.

Таблиця 2.1— Переваги та недоліки ТОВ «Аroma Kava»

Переваги ТОВ «Аroma Kava»	Недоліки ТОВ «Аroma Kava»
Широкий вибір кави, включаючи каву арабіку, робусту та купаж	Ціни на каву трохи вищі, ніж у деяких конкурентів.
Каву обсмажують на власному виробництві, використовуючи традиційні методи.	У деяких кав'ярнях може бути занадто багато людей.
Зручне розташування кав'ярень.	На деяких торгових точках, смак кави може різнитись із-за недостатньої кваліфікації працівників
Затишний і сучасний дизайн.	
Wi-Fi.	

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [1,2]

ТОВ «Аroma Kava» є успішною компанією, яка займає провідні позиції на ринку кави в Україні. Компанія має потужну виробничу базу, високу якість продукції та розгалужену мережу реалізації. ТОВ «Аroma Kava» впроваджує комплексний підхід до обслуговування клієнтів та стимулювання працівників.

За умови, якщо працівники однієї торгової точки дотримуються спеціального скрипту впродовж місяця (під час якого розглядаються 10 випадкових відео з камер відеоспостереження) та проходять дві перевірки ревізорами щомісяця, їм нараховують додаткові бонуси до заробітної плати в розмірі від 10% до 20%, залежно від виконаного рівня.

Ця система сприяє контролю якості обслуговування та дотриманню санітарних норм, але не забезпечує відслідковування дотримання єдиної стандартизації приготування кави і не дозволяє виявити недоліки в роботі окремих працівників, що може бути недоліком такого підходу.

Треба також відзначити корпоративну культуру компанії ТОВ «Арома Кава». Компанія надає своїм працівникам можливість отримати путівку до Туреччини або Єгипту двічі на рік, регулярно організовує корпоративи для працівників у кав'ярнях, тренінги з продажу та навчає технології приготування. Крім цього, працівники мережі мають знижку на продукцію і отримують безкоштовний обід під час робочої зміни[1].

Демократичний стиль управління та корпоративна культура компанії дозволяють їй враховувати побажання своїх працівників для досягнення ефективних результатів і підтримки емоційного стану робітників.

Основна цінність, яку надає послуга з продажу кавових напоїв, чаїв та продукції власного виробництва, полягає в задоволенні потреби в місці для відпочинку, зустрічей та спілкування. Також, ця послуга розглядається як надання атмосфери європейської молоді. Справжнім продуктом в реальному розумінні є послуга з продажу кавових напоїв, чаїв і продукції власного виробництва, яка має свої особливості:

- Всі кав'ярні діють за єдиними стандартами.
- Формат кав'ярень може варіюватися від експрес-типу "острівок" до кав'ярень з входом та власною кухнею.
- Всі заклади відзначаються єдиною стилістикою.

- Основна кольорова гамма в інтер'єрах - світлий і темний коричневий з додаванням корпоративних кольорів, помаранчевого і блакитного.

Щодо ресурсів підприємства, наразі ТОВ «Аroma Kava» не розголошує інформацію щодо свого власного капіталу. Відомо, що одним із джерел доходу є продаж франшизи кав'ярень, ціни на яку варіюються від 9000\$ до 29000\$, в залежності від типу. Зважаючи на активний розвиток ТОВ «Аroma Kava» по всій Україні та отримання прибутку від продажу франшиз, можна зробити висновок, що компанія має достатньо фінансових ресурсів для подальшого розвитку[1].

Кожна кав'ярня мережі ТОВ «Аroma Kava» обладнана таким набором обладнання (рис 2.1):



Рисунок - 2.1 Перелік обладнання торгової точки ТОВ «Аroma Kava»

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [1]

ТОВ «Аroma Kava» вражає високою якістю свого обладнання, яке не лише дозволяє виробляти продукцію швидко та ефективно, але й забезпечує комфортні умови для працівників.

Ще однією перевагою такого устаткування є його довгостроковий строк корисного використання. Також важливо відзначити, що компанія використовує виключно брендovanі матеріали, починаючи від серветок та цукру, і закінчуючи брендovanими керамічними чашками.

Описані характеристики свідчать про те, що кав'ярня має належні виробничі можливості для впорядкування масового обігу товарів та забезпечення максимального задоволення клієнтів.

ТОВ «Аroma Kava» славиться своїми унікальними інгредієнтами та рецептурами для приготування продукції. У використанні технології компанія вдосконалюється завдяки застосуванню найсучаснішої системи приготування класичної кави.

Основна суть цього способу - проварювання спресованої меленої кави паро-водяною сумішшю. Еспресо готується при температурі нижче кипіння води (між 92 і 96 градусів) і під підвищеним тиском 15 бар, що дозволяє виділити всі корисні речовини з кавових зерен і надає напою вишуканий смак. Цей метод має безліч переваг, включаючи високу швидкість приготування, меншу витрату кави і надзвичайні смакові характеристики напою[1].

Час екстракції кави складає приблизно 25 секунд. Кожна точка мережі володіє технологічною карткою, де записані рецепти всіх кавових напоїв, представлених у мережі. Компанія використовує середньообсмажену каву та два види зерен - арабіку та робусту [1].

Клієнтам пропонуються три типи кави на вибір: 100% арабіка і два різновиди купажів: 60% арабіки та 40% робусти, або 90% арабіки та 10% робусти. Компанія вибирає зерна з країн-виробників, таких як Ефіопія, Перу, Колумбія.

Сучасні технології приготування та різні сорти кави надають компанії можливість відзначати себе унікальним смаком, що є важливою конкурентною перевагою. Проте, на веб-сайтах "Tripadvisor" та "Foursquare" можна знайти відгуки клієнтів, які висловлюють незадоволення якістю кавових напоїв.

Облік сировини та продукції здійснюється за допомогою фінансових звітів та електронних таблиць. Облік витрат сировини ведеться окремо в кожній точці, після чого дані компілюються в одну таблицю.

Таблиця 2.2. – SWOT-аналіз ТОВ «Aroma Kava»

Сильні сторони	Слабкі
1. Значні фінансові можливості для ефективної роботи, росту та масштабування 2. Значні виробничі ресурси підприємства 3. Наявність власної технологічної карти та авторських рецептів 4. Єдині стандарти обслуговування на всіх точках продажу 5. Самостійне навчання та стажування робітників за рахунок коштів компанії 6. Сильний неймінг і брендинг 7. Активна комунікаційна діяльність 8. Наявність власного мобільного додатку 9. Широкий та глибокий асортимент 10. Великий досвід компанії на ринку	1. Слабкий контроль за дотриманням технологій приготування працівників 2. Низька кваліфікація працівників 3. Завищена ціна на продукцію 4. Відсутність індивідуалізованого обслуговування 5. Низький рейтинг на сайтах з відгуками
Можливості	Загрози
1. Зростання обсягів збуту за рахунок зростаючих темпів споживання натуральної меленої кави в Україні та споживання кави поза домом 2. Зменшення кількості конкурентів за рахунок обмеження роботи кафе та ресторанів внаслідок пандемії коронавірусу	1. Зменшення прибутку, закриття торгових точок за рахунок обмеження роботи кафе та ресторанів внаслідок війни 2. Споживачі легко змінюють місце купівлі кавових напоїв через їх значну ринкову силу 3. Збільшення кількості конкурентів за

3. Залучення нового сегменту споживачів за рахунок введення еко-продукції в меню, появи новітніх технологій приготування, розвитку кав'ярень третьої хвилі	рахунок підтримки малого та середнього бізнесу з боку держави, зростання темпів споживання натуральної зернової кави, низькі бар'єри входу на ринок, розвиток кав'ярень третьої хвилі
4. Зростання частки імпульсних покупок, у тому числі кави та супутньої продукції.	4. Втрата великої кількості споживачів за рахунок низької кваліфікації персоналу та низьких рейтингів на сайтах з відгуками

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [Ошибка!

Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.].

SWOT-аналіз вказує на важливі аспекти для ТОВ «Aroma Kava», допомагаючи зрозуміти її внутрішні та зовнішні фактори. Ось коротка оцінка SWOT-аналізу, яка базується на наведених вище даних:

Сильні сторони:

- Значні фінансові можливості і виробничі потужності дозволяють компанії витримувати фінансовий тиск та реагувати на зміни в ринковому середовищі.
- Досвід компанії на ринку дозволяє їй адаптуватися до нових умов і розвивати ефективні стратегії.
- Сильний неймінг і брендинг компанії створюють базу постійних клієнтів.

Слабкі сторони:

- Висока ціна на каву може вплинути на конкурентоздатність компанії в умовах зростання конкуренції.

- Низька кваліфікація працівників і відсутність контролю за дотриманням технологій можуть призвести до погіршення якості обслуговування та втрати клієнтів.

- Необхідність удосконалення програми лояльності та адаптація до нових технологій приготування кави, щоб залишитися конкурентоздатною.

Основні можливості:

- Розвиток і удосконалення програми лояльності може привести до залучення більше клієнтів та підвищення їх лояльності до бренду.

- Виробництво нових смакових напоїв або акцій може привернути нових клієнтів та збільшити обсяг продажів.

- Реагування на зміни в попиті та вподобаннях споживачів допоможе компанії залишатися актуальною на ринку.

Загрози:

- Зменшення лояльності до бренду та втрата великої кількості споживачів може виникнути через високу ринкову силу споживачів, які легко можуть змінити місце купівлі.

- Зростання конкуренції, особливо з боку кав'ярень "третьої хвилі", може зменшити частку ринку компанії.

- Низька якість обслуговування через недостатню кваліфікацію працівників може призвести до незадоволення клієнтів і зменшення продажів.

ТОВ «Аroma Kava» має значні фінансові можливості та виробничі ресурси, що створює сприятливі умови для ефективного росту і масштабування бізнесу. Компанія також має сильні сторони у вигляді власної технологічної карти, брендингу та активної комунікаційної діяльності.

Проте існують важливі слабкі сторони, такі як низька кваліфікація працівників, не автоматизовані процеси кадрового обліку та оцінки персоналу і недостатній контроль за дотриманням технологій приготування. Висока ціна на продукцію та низький рейтинг на сайтах з відгуками також можуть становити проблему[1].

Можливості для компанії включають зростання обсягів продажів завдяки зростаючому споживанню кави та збільшенню імпульсних покупок. Окремою можливістю є розвиток кав'ярень третьої хвилі та впровадження еко-продукції.

Загрози включають зменшення прибутку через війну та можливість втрати клієнтів через конкурентну ринкову ситуацію. Крім того, зростання конкуренції та нестабільність на ринку також є потенційними загрозами.

Враховуючи ці фактори, ТОВ «Aroma Kava» повинна активно працювати над покращенням кваліфікації персоналу та контролем за процесами приготування продукції. Також важливо продовжувати розвивати бренд і впроваджувати нові ініціативи для привернення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів.

2.2. Сучасний стан ТОВ «Aroma Kava»

Організаційна структура ТОВ "Aroma Kava" є лінійно-функціональною, що означає, що функціональні підрозділи виступають основою організації і мають важливе значення у прийнятті рішень та керуванні бізнесом. Організаційна структура відображає ієрархічний порядок та взаємозв'язки між різними функціональними підрозділами компанії [1].

У такій структурі функціональні підрозділи, наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси, ресурси людські, є важливими ланками в ланцюгу управління. Вони відповідають за конкретні функції та завдання, пов'язані зі своєю областю спеціалізації. Функціональні підрозділи можуть видавати розпорядження підпорядкованим структурним одиницям, які знаходяться нижче в ієрархічній структурі.

Проте важливо зауважити, що функціональні підрозділи мають обмежену компетенцію в питаннях, що виходять за межі їхньої функціональної

спеціалізації. Це може призвести до труднощів у прийнятті комплексних рішень та узгодженні між функціональними областями.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Aroma Kava»

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [1,2]

В кав'ярні «AromaKava» працюють близько 3000 співробітників, які обіймають різні посади, включаючи бариста, супервайзерів, тренерів, кухарів і директорів. Офіційне працевлаштування не є обов'язковою умовою для прийому на роботу. Бариста може бути влаштованим без попереднього досвіду, оскільки компанія проводить навчання персоналу щодо технології приготування кави та стандартів обслуговування. Але не всі бариста мають достатню кваліфікацію, і це призводить до значної кількості скарг з боку клієнтів. Тому такий підхід до найму персоналу не є ідеальним[1].

Оцінювання портфолію. Один з основних аспектів, які варто врахувати при оцінці потенціалу товару, це той факт, що багато людей вже володіють інформацією про те, як повинно виглядати кав'ярня та якими повинні бути якість кави та обслуговування.

В Україні культура споживання кави розвивається, і це відбувається завдяки копіюванню американських тенденцій. Це робить споживачів більш вимогливими, і це призводить до зростання рівня конкуренції на ринку. Товар компанії знаходиться на етапі зростання, який повільно переходить до етапу зрілості. У 2017 році попит на натуральну каву становив 34,8% від загальної кількості замовлень, але в 2019 році він збільшився на 12,2% і становив 47%. За даними звіту компанії "Allegra", в Україні в 2019 році відкрилося найбільше кав'ярень за рік, і країна увійшла до трійки лідерів в Європі за цим показником, що на 16% більше, ніж у 2018 році.

Наразі попит на продукцію компанії залишається стійким. Життєвий цикл товару можна побачити на рисунку 2.

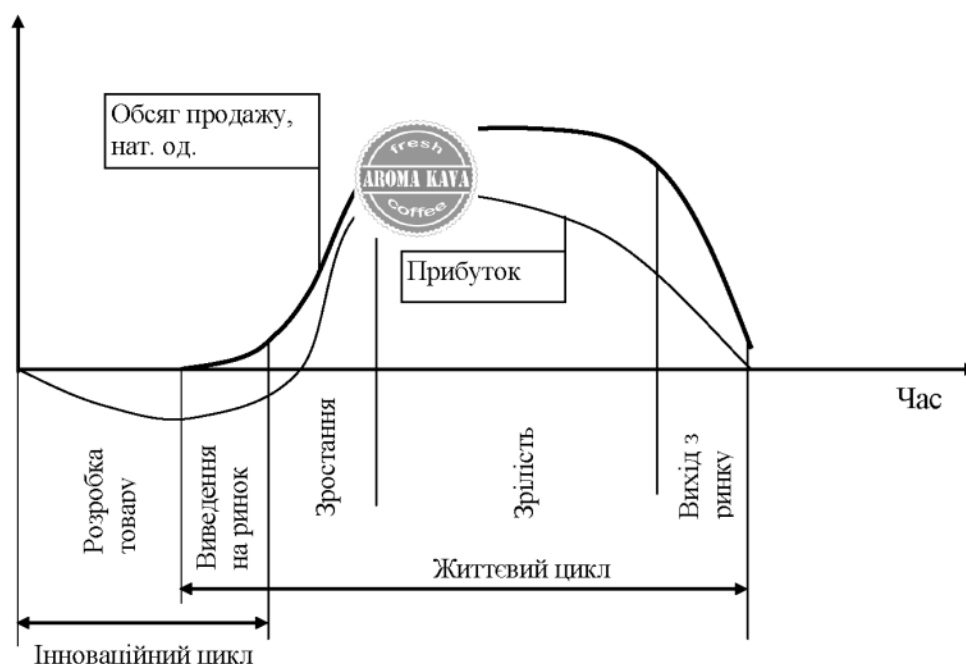


Рисунок 2.3 – Життєвий цикл товару ТОВ «Арома Кави»

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [1,2]

Контроль за дотриманням стандартів обслуговування у мережі ТОВ «Арома Кави» делегується тренерам і менеджерам франчайзингу. Щодо контролю якості обслуговування, він обмежується перевіркою супервайзером

один раз на місяць. Додатково, компанія використовує послуги незалежного агентства для контролю якості.

Один із особливих аспектів товару ТОВ «Аroma Kava» - це наявність дисконтної програми, регулярних акцій, знижок, а також власного мобільного додатку для клієнтів.

Мережа кав'ярень ТОВ «Аroma Kava» славиться своїм широким та різноманітним асортиментом. Ширина асортименту включає в себе класичну каву, сезонні напої, авторські напої, чаї, десерти, випічку та сендвічі, вагову каву, і фірмову продукцію.

У порівнянні з конкурентами, ТОВ «Аroma Kava» має найбільшу кількість напоїв у своєму меню, включаючи класичні еспreso, американо, лате та капучіно, а також ексклюзивні пропозиції, такі як "лавандова кава", "кава по-віденськи", "ред леді", "пінк", "шоколадне печиво" і багато інших. Залежно від сезону, компанія пропонує літнє або зимове меню, включаючи напої, як лимонад або мохіто влітку, імбирне американо або мигдалеве какао взимку.

Крім напоїв, "AromaKava" пропонує різноманітні десерти, такі як чізкейки, еклери, кантучіні, мафіни, печиво та інше. Важливо відзначити, що ширина та глибина асортименту компанії "AromaKava" значно перевищують конкурентів.

Таблиця 2.3 – Асортимент ТОВ «Аroma Kava»

Категорія	Підкатегорія	Назва продукту
Напої	Класичні напої	Еспreso, Американо, Капучино, Мокачино, Раф кава
		Допіо, Лате, Флет Уайт, Матча лате
	Літнє меню	Ісе Лате, Ісе Американо, Кофі-Тонік, Мохіто
		Кофі Оранж, Лимонади, Молочні коктейлі
	Авторські напої	Лавандова кава, Ред Леді, Шоколадне печиво, Чилі кава

		Мандариновий пунш, Глінтвейн, Кава по-віденськи
	Чай	Борджия, Блю Мароканський, Імбирний Лате
		Чай Чилі, Цитрусовий пунш, Relax
	Протеїновий коктейль	Протеїновий коктейль
Їжа	Десерти	Десерти в банці різних смаків, Еклери, Брауні,
		Лайм-бергамот пай, Чізкейки, Наполеон, Кавовий десерт,
		Піна колада, Мафіни різних смаків
	Випічка та сендвічі	Роліні з телятиною, Роліні з куркою,
		Роліні з вишнею, Роліні з бринзою та шпинатом,
		Сендвіч з куркою, Сендвіч з шинкою, Сендвіч з саямі,
		Сендвіч з лососем, Чіабата з шинкою, Чіабата з куркою,
		Чіабата з саямі
Додатки до напоїв	Сиропи	Сиропи (25 смаків)
	Рослинне молоко	Рослинне молоко, Безлактозне молоко, Соєве молоко,
		Кокосове молоко, Мигдальне молоко
	Кава без кофеїну	Кава без кофеїну
Фірмова продукція		Термостакан металевий, Пляшка для холодних напоїв,
		Стакан для холодних напоїв, Термостакан Special,
		Керамочашка 400 мл, Термопляшка 400 мл

Джерело: побудовано автором на основі даних джерела [2]

Базовою стратегією ціноутворення ТОВ «Аroma Kava» є стратегія завищеної ціни, яка передбачає високу ціну на товар при середній якості продукту.

Ця стратегія дозволила компанії успішно розширити свою мережу кав'ярень по всій Україні та знизити витрати на етапі впровадження. Проте зараз ціни компанії можуть бути високими для клієнтів, які проживають у містах з низьким рівнем доходу, і це становить виклик.

Компанія дотримується принципу зв'язку ціноутворення з загальною політикою підприємства та ринковою кон'юктурою. Це означає, що ціни на продукцію повинні відповідати стратегії розвитку підприємства та бути конкурентоспроможними на ринку.

ТОВ «Аroma Kava» використовує прямий метод збуту продукції, не залучаючи посередників для руху товару від виробника до споживача.

Для кращого розуміння маркетингової діяльності компанії була створена таблиця 3, яка відображає компоненти 4P (Product, Price, Place, Promotion) для кав'ярні.

Це допомагає аудиторії отримати повну картину про товари та послуги компанії, ціноутворення, місця розташування кав'ярень та методи просування.

Таблиця 2.4 – Продуктова стратегія ТОВ «Аroma Kava»

Складова продуктової стратегії	Елемент	Опис	Примітки
Товарна стратегія	Тип товарної стратегії	Диференціація	Фокус на створенні унікальних напоїв
	Етап ЖЦТ	Зрілість	Максимальна конкуренція, всі учасники ринку намагаються втримати позиції

	Характеристика товарного асортименту	Широкий та глибокий асортимент	Кава, чаї, холодні напої, десерти, випічка, сендвічі, салати
Збутова стратегія	Тип збуту	Прямий	Не використовує посередників для руху товару від виробника до споживача
Цінова стратегія	Тип цінової стратегії	Стратегія єдиних цін	Ціни однакові для всіх регіонів України та сегментів споживачів
	Базова стратегія ціноутворення	Стратегія завищених цін	Висока ціна по відношенню до корисного ефекту

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [1]

ТОВ «Aroma Kava» надає особливу увагу комунікаційній політиці, ведучи активні сторінки у соціальних мережах, таких як Facebook та Instagram, та маючи власний сайт. Соціальні мережі стали ефективним інструментом для спілкування зі споживачами та веденням акцій та рекламних кампаній.

Компанія також публікує інформацію про свою діяльність, новини та нові продукти, що сприяє залученню нових клієнтів.

Завдяки фірмовому стилю та послідовності кольорів, споживачі асоціюють компанію з позитивом та стабільністю. Зворотній зв'язок зі споживачами відбувається через коментарі, особисті повідомлення та відмітки на сторінках споживачів. Дописи на сторінці оновлюються регулярно, що підтримує активний інтерес споживачів.

Висока увага до стратегії ціноутворення та комунікаційної політики є важливими елементами маркетингового аудиту, який допомагає компанії адаптувати свою стратегію до змін на ринку та вимог споживачів.

Під час проведення аналізу маркетингового середовища ТОВ «Аroma Кава», слід враховувати різноманітні групи факторів, які впливають на її діяльність. Такий аналіз зазвичай включає в себе політико-правові, економічні, соціокультурні, демографічні, науково-технічні та природно-кліматичні аспекти. Нижче ми розглянемо політико-правові фактори, які мають важливе значення для розуміння управлінських проблем компанії:

1. З 1 лютого 2020 року в Україні була введена програма підтримки малого і середнього підприємництва, яка передбачає доступне кредитування під ставками 5-9% річних. Зокрема, надаватимуться кредити до 1,5 млн гривень на термін до 5 років під 5% річних для підприємств, що передбачають дохід в 25 млн гривень та створюють щонайменше два нових робочих місця. Ця програма підтримки може призвести до збільшення кількості кав'ярень, зокрема, тих, що працюють у форматі "coffee to go," і, отже, збільшити конкуренцію на ринку.

2. З 18 березня 2020 року у зв'язку з поширенням пандемії коронавірусу в Україні були введені обмеження щодо роботи кафе та ресторанів. Ці обмеження включають в себе введення соціальної дистанції між клієнтами (не менше 1,5 метра) та обмеження у годинах роботи. Ці обмеження призвели до тимчасового припинення роботи кав'ярень або функціонування за обмеженими умовами. Цей фактор призвів до зниження прибутку компаній, але для мережевих компаній, таких як "АromaКава," він також означає зменшення конкуренції на ринку, оскільки дрібні кав'ярні не завжди мають фінансові ресурси для виживання в умовах обмежень[17].

До економічних факторів, які впливають на діяльність кав'ярень, слід віднести:

1. Рівень доходу населення в Україні є неоднаковим за регіонами. За даними статистичного відомства, середні доходи населення України у 2018 році

становили 3,219 трлн гривень, або 57,9 тисяч гривень на одну людину. Реальні доходи, які враховують інфляцію, зросли на 9,9% за цей рік. Найвищий рівень доходу зафіксований в Києві - 141,2 тисячі гривень на одну людину, що в 2,4 рази вище, ніж середній рівень в країні. Ще шість областей мають доходи вище середнього рівня країни - Дніпропетровська (72,9 тисяч гривень), Запорізька (67,9 тисяч гривень), Київська (63,5 тисяч гривень), Одеська (61,2 тисяч гривень), Полтавська (60,2 тисяч гривень) та Харківська (60,1 тисяч гривень) області. Водночас, Донецька (31,9 тисяч гривень) і Луганська (20,6 тисяч гривень) області мають найнижчий рівень доходу. З цих даних випливає, що мережевим кав'ярням слід адаптувати ціни на свої продукти до різних регіонів України.

2. Реальна заробітна плата в Україні зросла на 1,5% у 2019 році порівняно з 2018 роком і продовжує зростати на приблизно 2% щорічно. Цей фактор призводить до збільшення імпульсних покупок, включаючи кавові напої та супутню продукцію, таку як випічка та десерти. Іншими словами, якщо рівень доходу населення зростає, це може стимулювати попит на кавові напої та смачні десерти у кав'ярнях.

До соціально-культурних факторів, які впливають на діяльність кав'ярень, відносяться:

1. Зростання споживання натуральної зернової кави, особливо поза домом, в Україні є актуальним явищем. У 2018 році, лише в Києві, з'явилося 42 кав'ярні, і це ще не враховуючи точок продажу кави. Ця статистика показує, що індустрія кав'ярень в Україні знаходиться в стані активного росту і популяризації.

2. З формату "кава на винос" став популярним у 2018 році, що призвело до відкриття багатьох кав'ярень, які працюють лише в цьому форматі. Заклади такого типу не потребують великих капіталовкладень, що сприяє їхньому розповсюдженню. Більше того, кав'ярні з середнім чеком в 50 гривень записали

30% продажів "на винос". Це свідчить про популярність формату "coffee to go" серед споживачів та їхню готовність проводити своє дозвілля у кав'ярнях.

3. Еко-тренд також впливає на кав'ярні. Запровадження еко-продукції у меню та використання еко-посуду стає загальним явищем. Цей тренд, що походить з Європи та США, обумовлює споживачів обирати заклади, де застосовуються сучасні технології переробки паперу, утилізації відходів та виробництва. Це включає в себе пропозицію рослинного молока замість коров'ячого та заміну пластикових стаканчиків на паперові. Популяризація здорового способу життя та еко-продукції надає компаніям можливість привертати нових споживачів і не втрачати тих, хто дотримується таких цінностей.

До технологічного фактору, який впливає на діяльність кав'ярень, відноситься розвиток кавової індустрії та поява нових технологій приготування кави. Такі інновації включають в себе методи, які включають фільтр каву, колд брю та нітро каву. Кав'ярні, які використовують ці нові технології, часто називають себе кав'ярнями третьої хвилі. Наразі їх кількість в Україні становить приблизно 5%, але зі зростанням культури споживання кави зростає і кількість кав'ярень, які переходять від класичних технологій до інноваційних. Цей технологічний фактор може бути і загрозою для існуючих кав'ярень другої хвилі, включаючи ТОВ "AromaKava", і можливістю привернути нових споживачів.

Підсумовуючи вищенаведені фактори, можна створити зведену таблицю (табл. 4) основних факторів макросередовища, що впливають на діяльність кав'ярень.

Таблиця 2.5 Фактори мезосередовища ТОВ "Aroma Kava"

№	Фактор	Можливість	Загроза
З/п			

1.	Підтримка малого та середнього бізнесу з боку держави.		Збільшення кількості конкурентів.
2.	Обмеження для роботи кафе та ресторанів	Зменшення кількості конкурентів.	Зменшення прибутку, закриття торгових точок.
	Внаслідок пандемії коронавірусу.		
3.	Стабільне зростання реальної заробітної плати населення останні 3 роки.	Зростання частки імпульсних покупок, У тому числі кави та супутньої	
		Продукції(десерт, випічка).	
4.	В Україні один з найвищих темпів	Зростання обсягів збуту, зростаючий попит.	Збільшення кількості конкурентів.
	Зростання споживання зернової кави.		
5.	Тренд введення екопродукції В меню І	Можливість залучення нового сегменту	
	Використання еко-засобів В побуті.	Споживачів та збільшення лояльності до бренду.	
6.	Разом з новітніми технологіями	Можливість залучення нового сегменту	Загроза для існуючих кав'ярень другої хвилі,

	споживання кави росте кількість кав'ярень «третьої хвилі».	споживачів.	Їх поступово будуть поглинати кав'ярні нової хвилі.
--	--	-------------	---

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [1,16,36]

На основі проведеного аналізу факторів мезосередовища для ТОВ "Аroma Kava" можна зробити кілька ключових висновків, які визначають стратегічні можливості та загрози для бізнесу. Підтримка держави для малого та середнього бізнесу може відкривати нові перспективи для компанії, проте збільшення конкуренції є потенційною загрозою для прибутковості.

Обмеження для роботи кафе та ресторанів через пандемію коронавірусу створює можливість для зменшення конкуренції, але зменшення прибутку та можливість закриття торгових точок визначає важливі виклики для стійкості бізнесу в умовах невизначеності.

На позитивному фронті, стабільне зростання реальної заробітної плати населення може підтримувати попит на імпульсні покупки, включаючи каву та супутню продукцію. Значний темп зростання споживання зернової кави в Україні також вказує на потенційні можливості для збуту, хоча збільшення конкурентів може створити тиск на ціни та ринкову позицію.

Споживацькі тенденції включають в себе тренд введення екопродукції та використання новітніх технологій, що може залучити новий сегмент споживачів та підвищити лояльність клієнтів. Однак тренд росту кав'ярень "третьої хвилі" створює як можливості для привертання нових споживачів, так і

загрозу для існуючих кав'ярень другої хвилі, які можуть бути поглинуті конкурентами.

Таким чином, фактори мезосередовища свідчать про позитивну динаміку розвитку ринку кавових напоїв в Україні та можливості для подальшого зростання для кав'ярень, включаючи ТОВ «Aroma Kava».

Виробництво кави в Україні значно зросло у 2020 році, на 28,5% порівняно з попереднім роком, і за підсумками семи місяців 2021 року зростання склало ще 13%. Це свідчить про активний розвиток вітчизняної кавової індустрії та попит на місцеві кавові бренди.

Прискорення темпу життя сучасної людини сприяє популярності формату "кава на винос", що є вигідним як для мережевих операторів, так і для клієнтів, які шукають швидкі альтернативи у період дефіциту часу. У середньому, один українець щорічно споживає приблизно 100 чашок кави поза домом. Мелена натуральна кава є найпопулярнішим типом кави в Україні, випереджаючи зернову каву майже на 6%[27].

Частота споживання кави в Україні представлена на рисунку 2.4. В Україні спостерігається значний ріст кількості кав'ярень, і в 2021 році країна стала третьою за кількістю нових закладів в Європі. У цьому році в Україні з'явилося 225 нових кав'ярень, що на 16% більше, ніж у 2021 році. Зараз в Україні функціонує більше 1000 операторів, включаючи мобільні кав'ярні та кафе-кав'ярні. Україну вперше включили в європейський звіт щодо кількості кав'ярень в 2021 році, незважаючи на те, що дослідження ринку проводять вже протягом 20 років. Це свідчить про зростаючу популярність кавового бізнесу в Україні та його потенціал для подальшого розвитку.

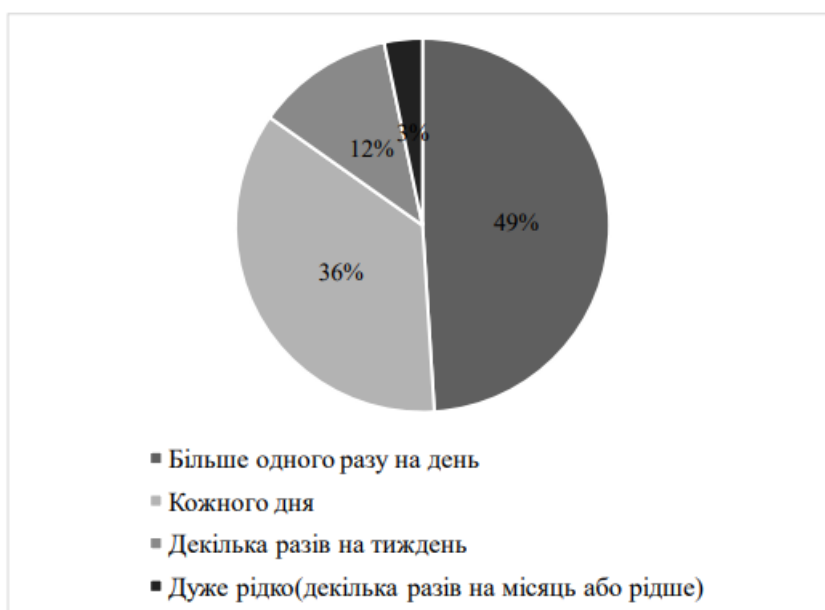


Рисунок 2.4 –Частота споживання кави в Україні

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [36,37]

У 2002 році на ринку Берліну, Лондону і Нью-Йорку з'явився новий сорт кави, відомий як Specialty. Його особливість полягає в вищій якості кавового зерна порівняно з арабіко та робустою. В світі цей вид кави становить лише близько 10% від загального обсягу. Розвиток Specialty кави привів до з'яви кав'ярень "третьої хвилі", які спеціалізуються на цьому виді кави та використовують різні методи приготування кавових напоїв, включаючи класичний еспресо, альтернативні методи, такі як пурвер, перколяція і іммерсія.

На сьогоднішній день кількість кав'ярень "третьої хвилі" в Україні ще досить обмежена порівняно з кав'ярнями "другої хвилі", але передбачається зростання попиту на цей сегмент ринку. В основному кав'ярні "третьої хвилі" найбільш розвинені у Києві[48].

ТОВ «Аroma Kava» є одним із лідерів серед мережевих кав'ярень і відноситься до категорії "другої хвилі". Відмінною особливістю цієї компанії є її розширення на міжнародному ринку, включаючи відкриття представництва у

Мінську у 2020 році. До 2019 року ТОВ «Арома Кави» належала приватним власникам, але потім стало відомо, що вона була придбана групою компаній "Ліга", до якої входять "Ліга: Закон" і "Ligamedia".

Ринок кави в Україні характеризується монополістичною конкуренцією, де товари диференційовані, і на ринку існують багато малих і середніх підприємств. Вхідні та вихідні бар'єри є низькими, і для відкриття бізнесу у цій галузі потрібні мінімальні інвестиції, починаючи від 1500 доларів для мобільної кав'ярні. Конкуренція на ринку є видовою, що означає, що виробники подібних товарів конкурують один з одним, проте їх товари відрізняються за суттєвими параметрами.

Сегментація ринку клієнтів для ТОВ «Арома Кави» виглядає наступним чином:

1. Сегмент 1: Молодь (вік 16-23 років) з незакінченою вищою освітою і невеликим доходом (приблизно 5000 грн на місяць).

- Слідкують за трендами.
- Активно використовують акційні пропозиції компанії.
- Споживають напої на безлактозному молоці.
- Схильні до спроби нових позицій з меню.
- Вибирають напої великих об'ємів.
- Звертають увагу на зовнішність закладу.

2. Сегмент 2: Молодь (вік 21-35 років) із стабільним доходом (понад 10000 грн на місяць) та можливою наявністю дітей.

- Більш консервативні у виборі напоїв, частіше обирають класичні напої з молоком (латте, капучіно).
- Схильні до замовлення десерту або випічки.
- Потребують інформування щодо акційних пропозицій компанії, оскільки не шукають їх самостійно.

3. Сегмент 3: Особи середнього віку (вік 35-55 років) зі стабільним доходом (понад 10000 грн на місяць).

- Незнайомі з кавовою культурою.
- Зазвичай замовляють найдешевші позиції в меню, такі як еспreso або американо, через сприйняття цін компанії як завищених.
- Не купують супутню продукцію.

Крім сегментації за віком, освітою і доходом, компанія також враховує потоки клієнтів протягом дня:

- Ранок (7-10 ранку): Працівники найближчих офісів приходять за кавою або снідати.
- Після обіду: З'являється багато студентів.
- Ввечері: Клієнти збираються для проведення дозвілля.

ТОВ "AromaKava" орієнтована на співпрацю з першим і другим сегментами свого ринку через їхню більшу обізнаність в культурі споживання кави та значну ринкову силу. Ця аудиторія досить свідомо підходить до вибору кав'ярні та кавових напоїв. Для прийняття рішення про покупку впливають наступні фактори[1]:

1. Зручне розташування: Комфортне розташування кав'ярні може бути важливим чинником, особливо для клієнтів, які шукають швидкий доступ до кави в робочий день або в перервах між заняттями.

2. Ціна: Ціна грає важливу роль у виборі кав'ярні. "AromaKava" має враховувати цінову політику, яка б задовольняла цільову аудиторію, зокрема перший і другий сегменти.

3. Смак кави: Якість та смак кави є критичними факторами, оскільки цільова аудиторія цінує смачну каву.

4. Широта асортименту: Різноманітність кавових напоїв у меню дає можливість задовольнити різні смаки та вподобання клієнтів.

5. Рівень обслуговування: Користувачі очікують високого рівня обслуговування та якості послуг. Якість обслуговування впливає на задоволеність клієнтів.

6. Затишна атмосфера: Кав'ярня повинна створювати затишну та приємну атмосферу для клієнтів, щоб вони почувалися комфортно.

7. Чистота та наявність унікальних пропозицій: Чистота закладу та наявність унікальних або спеціальних пропозицій можуть створювати позитивне враження.

8. Думки і поради друзів та знайомих: Рекомендації від друзів та знайомих часто впливають на рішення про відвідування кав'ярні.

Ці фактори свідчать про те, що споживачі ТОВ «Aroma Kava» можуть здійснювати рішення про покупку на основі як раціональних, так і емоційних факторів. Бренд та якість обслуговування грають важливу роль у виборі кав'ярні.

На основі вище зазначеної інформації, можна припустити можливу модель прийняття рішення про купівлю, у ході якої людина проходить ряд етапів:

Таблиця 2.6 – Модель прийняття рішення про купівлю

Назва моделі	Опис
Усвідомлення потреби	Споживач усвідомлює свою потребу у каві або бажанні провести час у кав'ярні. Це усвідомлення може бути спричинене різними чинниками, включаючи маркетингові зусилля компанії, рекомендації друзів або просто бажання насолодитися чашкою кави.
Пошук інформації	Споживач шукає інформацію про кав'ярні, доступні за місцем розташування. Він може моніторити ціни, асортимент, знижки та акційні пропозиції, щоб зробити інформований вибір. Проте на ринку кав'ярень, де вибір зазвичай здійснюється на місці, цей етап може бути менш вираженим.

Оцінка альтернатив	Споживач оцінює різні альтернативи, тобто кав'ярні, що пропонуються за місцем розташування. Він може розглядати такі атрибути, як місце розташування, атмосфера, ціна, акційні пропозиції, асортимент напоїв і страв.
Покупка	Після оцінки альтернатив споживач здійснює покупку в одній з кав'ярень, вважаючи її найкращим варіантом на даний момент.
Післяпродажна оцінка	Після відвідування кав'ярні споживач може оцінювати свій досвід. Якщо компанія відповіла на всі потреби та вподобання споживача, є ймовірність того, що він стане постійним клієнтом цієї кав'ярні.

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [22,33,34]

Розгляньмо основних конкурентів ТОВ «Аroma Kava» більш докладно, використовуючи наведену інформацію:

Таблиця 2.7 Детальний огляд конкурентів ТОВ «Аroma Kava»

Назва кав'ярні	Основні характеристики	Конкурентна позиція	Потенційні виклики
Кав'ярня-пекарня «Франс.уа»	Схожа концепція на "АromaKava" з точками продажу та кафе. Спеціалізація на випічці та розвиток в напрямку кави. Мережа присутня по всій Україні з великою кількістю клієнтів. Можливість замовлення кави окремо від	Висока конкуренція, оскільки обидві мережі працюють на подібному ринку та пропонують схожі послуги.	Потрібно розробити унікальні стратегії та привабливі пропозиції для збереження та привертання клієнтів.

	випічки. Основна конкуренція для "AromaKava".		
Кав'ярня "BrownCup"	Швидкий розвиток та популярність серед українців. Розташована в багатьох містах України. Спеціалізація на арабіці та впровадження новітніх технологій приготування кави. Потенційна конкуренція, оскільки спрямована на вибіркових клієнтів.	Займає схожий сегмент ринку, тому є потенційною конкуренцією.	Важливо виробити унікальні характеристики та визначити чітку цільову аудиторію для збільшення привабливості бренду.
Кав'ярня-пекарня "Львівські круасани"	Мережа присутня в багатьох містах України з численними торговими точками. Пропонує каву та широкий асортимент випічки. Основний акцент на випічці та круасанах. Велика конкуренція на ринку харчової продукції.	Конкуренція в сегменті випічки та кави.	Важливо розвивати унікальні рецепти та акції, щоб зберігати та привертати клієнтів.

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [22,23,24]

Зазначені конкуренти ТОВ "Aroma Kava" вже мають великий розповсюджений та визнаний бренд на ринку кави та закладів громадського харчування. Оскільки усі вони пропонують схожий продукт, а саме кавові напої, конкуренція між ними завжди висока.

Таблиця 2.8—Порівняння досліджуваного підприємства з конкурентами

Критерії порівняння	Досліджуване підприємство (AromaKava)	Кав'ярня-пекарня «Франс.уа»	Кав'ярня "BrownCup"	Кав'ярня-пекарня "Львівські круасани"
Фінансовий стан	Позитивний (активний розвиток мережі)	Нейтральний	Позитивний	Негативний
Маркетингові стратегії	Позитивний (популярність серед класів)	Нейтральний	Позитивний	Негативний
Якість продукції/послуг	Негативний (низька кваліфікація персоналу)	Позитивний	Позитивний	Нейтральний
Цінова політика	Позитивний (робота з різними сегментами)	Нейтральний	Негативний	Негативний
Інноваційність	Позитивний (розвиток мережі)	Нейтральний	Позитивний	Нейтральний
Клієнтська лояльність	Негативний (поганий рейтинг відгуків)	Позитивний	Позитивний	Нейтральний

Організаційна ефективність	Позитивний (робота з різними сегментами)	Нейтральний	Позитивний	Нейтральний
-----------------------------------	---	-------------	------------	-------------

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [21,22,23]

Звідси видно, що ТОВ "AromaKava" має свої переваги, такі як популярність серед молодого і середнього класу, активний розвиток мережі, а також роботу з різними сегментами споживачів. Однак існують певні недоліки, такі як низька кваліфікація персоналу та поганий рейтинг на сайтах відгуків.

Ці аспекти можуть бути ключовими у формуванні стратегії розвитку компанії.

Аналіз мікросередовища є важливим кроком у розробці стратегії підприємства. Він допомагає ідентифікувати можливості та загрози, які виникають на ринку, і підготувати відповідну стратегію для забезпечення стійкого успіху на ньому.

Зробивши цей аналіз, можемо скласти таблицю (табл 2.9).

Таблиця 2.9 – Фактори мікросередовища

Фактори мікросередовища	AromaKava	Кав'ярня-пекарня «Франс.уа»	Кав'ярня "BrownCup"	Кав'ярня-пекарня "Львівські круасани"
Конкуренція серед подібних підприємств	Висока	Нейтральна	Позитивна	Негативна
Споживчі вподобання та звички	Популярні	Нейтральні	Позитивні	Різноманітні
Постачальники та їх вплив	Нейтральний	Позитивний	Нейтральний	Негативний

Джерело: Побудовано автором на основі таблиці 2.8

Розуміючи ці загрози, ТОВ “Аroma Kava” може приймати конкретні заходи для подолання цих проблем.

Наприклад, вона може інвестувати в підвищення кваліфікації свого персоналу через навчання і тренування, щоб покращити якість обслуговування і задоволення клієнтів.

Додатково, важливо активно ведення роботи над покращенням репутації бренду і реагування на відгуки клієнтів.

2.3. Сильні та слабкі сторони існуючої системи управління персоналом

Система управління персоналом в ТОВ «Аroma Kava» має як сильні, так і слабкі сторони. До сильних сторін можна віднести такі:

- Підтримка корпоративної культури. Компанія приділяє велику увагу створенню позитивного та дружнього робочого клімату. Це виражається в таких заходах, як корпоративні вечірки, святкування свят та інші заходи, спрямовані на згуртування співробітників.
- Бонуси для співробітників. Компанія пропонує співробітникам різні бонуси, такі як безкоштовні напої та 2-разове харчування, доплати за досвід та латте-арт. Це підвищує мотивацію співробітників та їхню задоволеність роботою.

До слабких сторін системи управління персоналом в Aroma Kava можна віднести такі:

- Недостатня мотивація до розвитку. Компанія не пропонує співробітникам достатньо можливостей для розвитку своїх навичок та компетенцій. Це може призвести до зниження продуктивності праці та плинності кадрів [1].

- Відсутність регулярних тренінгів. Тренінги проводяться хаотично та з різною періодичністю. Це ускладнює співробітникам планування свого професійного розвитку [1].

- Слабкий вплив системи контролю за працівниками. Система контролю за працівниками не є достатньо ефективною. Це може призвести до зниження дисципліни та продуктивності праці [1].

- Не автоматизовані процеси кадрового обліку та оцінки персоналу. Неавтоматизовані процеси можуть призводити до ряду негативних наслідків. Наприклад, низька автоматизація може призвести до затримок у веденні документації, невірної обробки даних та загальної неефективності в управлінні персоналом. Недостатнє використання автоматизації може також обмежити можливості аналізу та взаємодії з іншими системами, що впливає на прийняття обґрунтованих управлінських рішень [1].

Слабкі сторони системи управління персоналом в ТОВ «Aroma Kava» можуть впливати на різні аспекти діяльності компанії та викликати різноманітні наслідки. Декілька можливих впливів вказано нижче:

1. Зниження продуктивності праці:

- Недостатня мотивація до розвитку: Відсутність можливостей для професійного зростання працівників може знизити їхню ефективність та привести до стагнації навичок.

- Відсутність регулярних тренінгів: Непослідовність у проведенні тренінгів може призвести до втрати актуальності навичок, що може вплинути на якість виконаної роботи.

- Слабкий вплив системи контролю: Недостатня дисципліна може вплинути на робочий дисциплінарний режим та викликати збільшення кількості невиконаних завдань.

2. Зростання текучості кадрів:

- Недостатня мотивація до розвитку: Брак можливостей для особистого і професійного росту може зробити компанію менш привабливою для талановитих працівників, збільшуючи текучість кадрів.

- Відсутність регулярних тренінгів: Співробітники можуть відчувати втрату інтересу і задоволення від роботи, якщо вони не отримують постійної можливості вдосконалювати свої навички.

- Слабкий вплив системи контролю: Відсутність ефективного контролю може дозволити невідповідальним працівникам залишатися в компанії, в той час як вони можуть негативно впливати на робочий колектив.

3. Загроза репутації компанії:

- Недостатня мотивація до розвитку: Якщо інші компанії пропонують більше можливостей для розвитку, це може призвести до втрати репутації Aroma Kava як привабливого роботодавця.

- Слабкий вплив системи контролю: Проблеми з дисципліною можуть стати предметом обговорення в зовнішніх спільнотах та серед клієнтів, що може вплинути на імідж компанії.

Рекомендації щодо покращення системи управління персоналом в ТОВ «Aroma Kava»

Для покращення системи управління персоналом в ТОВ «Aroma Kava» необхідно вжити таких заходів:

- Розробити програму розвитку співробітників, яка буде включати в себе навчання, підвищення кваліфікації та стажування. Це дозволить співробітникам підвищити свої навички та компетенції, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

- Впровадити систему регулярних тренінгів, які будуть проводитися відповідно до потреб співробітників. Це дозволить співробітникам отримувати необхідні знання та навички відповідно до їхніх посадових обов'язків.

- Посилення системи контролю за працівниками, впровадивши ефективні системи моніторингу та звітності. Це дозволить компанії підвищити дисципліну та продуктивність праці.

Реалізація цих заходів дозволить компанії підвищити ефективність системи управління персоналом та покращити результати роботи співробітників.

Конкретні заходи щодо покращення системи управління персоналом в ТОВ «Аroma Kava» можуть бути такими:

1. Розробити програму розвитку співробітників, яка буде включати в себе такі напрямки:

- Навчання новим навичкам та компетенціям, необхідним для покращення якості приготування кави.

- Підвищення кваліфікації завдяки викананню додаткових обов'язків, пов'язаних з управлінням торговими точками.

2. Впровадити систему регулярних тренінгів, які будуть проводитися відповідно до потреб співробітників. Для цього необхідно розробити план тренінгів, який буде включати в себе такі заходи:**

- Оцінка потреб співробітників у навчанні.
- Розробка програм тренінгів.
- Проведення тренінгів.
- Оцінка ефективності тренінгів.

3. Посилення системи контролю за працівниками, впровадивши ефективні системи моніторингу та звітності. Для цього необхідно розробити такі заходи:**

- Розробка системи моніторингу роботи співробітників.
- Розробка системи звітності про роботу співробітників.
- Аналіз даних моніторингу та звітності для прийняття управлінських рішень.

4. Розширення системи мотивації співробітників. Необхідно розробити та реалізувати програми матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників, які будуть спрямовані на підвищення їхньої продуктивності праці та задоволеності роботою.

5. Впровадити сучасне програмне забезпечення “PeopleForce” для покращення кадрового обліку та оцінки персоналу.

Реалізація цих заходів дозволить компанії підвищити ефективність системи управління персоналом та покращити результати роботи співробітників.

Висновки за розділом 2

ТОВ «Аroma Kava» відзначається вражаючою історією успіху та стабільним ростом з моменту свого заснування в 2010 році. Засноване двома підприємцями з досвідом у галузі кави, компанія розпочала як невеликий виробник і поступово розширила свою діяльність до великого виробника та мережі кав'ярень.

Серед сильних сторін ТОВ «Аroma Kava» слід виділити високий рівень якості продукції, ефективну маркетингову стратегію та розгалужену мережу реалізації. Компанія володіє власною виробничою базою та успішно співпрацює з дистриб'юторами по всій Україні.

Проте існують слабкі сторони, такі як низька кваліфікація працівників, відсутність сучасного програмного забезпечення для кадрового обліку та оцінки персоналу і недостатній контроль за дотриманням технологій приготування, що може вплинути на якість продукції. Висока ціна на

продукцію та низький рейтинг на сайтах з відгуками також можуть вплинути на конкурентоспроможність компанії.

Низька кваліфікація персоналу може призвести до наступних негативних наслідків:

1. Зниження якості обслуговування:

- Недостатні знання та навички працівників можуть впливати на якість обслуговування, що може вплинути на репутацію компанії та задоволення клієнтів.

2. Підвищення ризику помилок:

- Недостатня підготовка може зробити працівників більш схильними до помилок, особливо в такій сфері, як обслуговування.

3. Низький рівень ефективності:

- Пропуски в професійних навичках можуть вплинути на загальний рівень ефективності роботи персоналу, що негативно позначиться на продуктивності компанії.

Можливості для компанії включають зростання обсягів продажів завдяки зростаючому споживанню кави та імпульсним покупкам. Розвиток кав'ярень третьої хвилі та впровадження еко-продукції можуть розширити асортимент і привернути нових клієнтів.

Загрози включають війну, яка може призвести до зменшення прибутку, а також конкурентну ринкову ситуацію, зростання конкуренції та нестабільність на ринку.

У 2023 році ТОВ «Aroma Kava» є одним з провідних виробників кави в Україні та продовжує займати активну позицію на ринку. Компанія показала стабільний ріст та добре позиціонується для подальшого розвитку у галузі гастрономічної кави.

Система управління персоналом на підприємстві ТОВ «Aroma Kava» має декілька сильних сторін, які сприяють покращенню продуктивності та задоволеності працівників. Серед цих сильних сторін можна виділити:

- Чіткість ієрархії: Лінійно-функціональна структура передбачає чітке визначення ланок управління і послідовність передачі повноважень від верхів до низу. Це може сприяти уникненню непорозумінь і конфліктів щодо повноважень.

- Спеціалізація: Оскільки організація розділяється на функціональні підрозділи, кожен з яких відповідає за конкретний аспект діяльності, це може призводити до вищого рівня ефективності завдяки спеціалізації праці.

- Бонуси для співробітників. Компанія пропонує співробітникам різні бонуси, такі як безкоштовні напої та 2-разове харчування, доплати за досвід та латте-арт. Це підвищує мотивацію співробітників та їхню задоволеність роботою.

Проте існують слабкі сторони в системі управління персоналом, які потребують уваги та вдосконалення. Серед цих слабких сторін можна виділити:

- Недостатня мотивація до розвитку. Компанія не пропонує співробітникам достатньо можливостей для розвитку своїх навичок та компетенцій. Це може призвести до зниження продуктивності праці та плинності кадрів.

- Відсутність регулярних тренінгів. Тренінги проводяться хаотично та з різною періодичністю. Це ускладнює співробітникам планування свого професійного розвитку.

- Слабкий вплив системи контролю за працівниками. Система контролю за працівниками не є достатньо ефективною. Це може призвести до зниження дисципліни та продуктивності праці.

- Недостатня увага до кандидатів під час прийому на роботу. Це може призвести до втрати талантів, погіршити репутацію та зменшити привабливість компанії для нових працівників. Це також може вплинути на інтеграцію новачків, знизити їхню продуктивність та рівень задоволеності роботою.

Для подальшого успішного розвитку підприємства "Aroma Kava" необхідно активно працювати над вдосконаленням цих аспектів управління персоналом.

З урахуванням потенційних можливостей та загроз для підприємства, ТОВ «Aroma Kava» повинна активно працювати над вдосконаленням своєї системи управління персоналом.

Загалом, підприємство ТОВ «Aroma Kava» має потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своєї позиції на ринку кави в Україні, якщо вдасться вдосконалити систему управління персоналом та відповідати викликам індустрії.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Визначення стратегічних цілей та завдань удосконалення управління персоналом

Стратегічне управління персоналом – це не просто функціональний аспект управління людськими ресурсами, але і ключовий підхід, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства. Одним із основних аспектів правильного застосування стратегічного управління персоналом є його здатність вирішувати конкретні виклики та сприяти досягненню оптимальних результатів[55].

Цей підхід дозволяє підприємствам ефективно адаптувати свій персонал до стратегії розвитку. Наприклад, у випадку глобального розширення компанії, стратегічне управління персоналом визначить необхідні навички та таланти для подолання нових викликів.

Оптимізація роботи персоналу також є важливим аспектом стратегічного управління. Це включає розподіл завдань та ресурсів, що забезпечує оптимальну роботу команди. Наприклад, ідентифікація ключових компетенцій та розподіл обов'язків може значно покращити результативність в конкретних сегментах бізнесу.

Сприяння мотивації та залученню персоналу є ще однією важливою складовою стратегічного управління. Цей аспект включає заходи для підвищення мотивації працівників, створення сприятливого робочого середовища та розвитку кар'єрних можливостей. Особливо важливо це в контексті залучення та утримання висококваліфікованого персоналу.

Стратегічне управління персоналом дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни в економічному середовищі. Визначення стратегічних цілей для адаптації до нових умов допомагає зберігати стійкість та конкурентоспроможність[56].

Такий підхід відображає усвідомлену спробу вирішення викликів, перед якими стикаються підприємства, забезпечуючи гармонійний розвиток та досягнення стратегічних цілей через оптимальне використання людського потенціалу.

Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є ряд ключових аспектів, що визначають його унікальність та ефективність:

1. Довгостроковий характер:

- Стратегічне управління персоналом спрямоване на довгострокові цілі. Це відображається у його здатності до розроблення та впровадження стратегій, спрямованих на зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу та всієї системи управління персоналом або окремих її елементів.

2. Відповідність загальній стратегії розвитку підприємства:

- Цілі стратегічного управління персоналом повинні гармонізуватися з загальною стратегією розвитку підприємства. Вони повинні бути не лише відповідними, але й направленими на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, аби вони не суперечили один одному.

3. Врахування зовнішнього і внутрішнього середовища:

- Стратегічне управління персоналом повинне уважно враховувати дію чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Це включає аналіз та урахування можливих змін у зовнішніх умовах, що може призвести до корекції загальної стратегії розвитку, а отже, і до змін у структурі та чисельності персоналу, їх навичок і кваліфікації, стилю та методів управління персоналом[57].

4. Ґрунтування на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством:

- Стратегічне управління персоналом базується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому. Це передбачає взаємодію та взаємопоєднання стратегій обох напрямків для досягнення загальних бізнес-цілей.

5. Цілі та шляхи реалізації:

- Основні цілі стратегічного управління персоналом полягають у розвитку та впровадженні стратегій, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Шляхи реалізації включають в себе планування, виконання та вимірювання ефективності стратегій, спрямованих на оптимізацію управління персоналом[54].

Отже, стратегічне управління персоналом визначається цими ключовими характеристиками, що дозволяють забезпечити гармонійність та ефективність управлінського процесу в контексті стратегічних завдань підприємства.



Рисунок 3.1 – Стратегія управління персоналом

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [43]

Стратегічні цілі управління персоналом повинні бути взаємно узгодженими та відповідати ряду ключових аспектів, що визначають конкурентоспроможність підприємства:

1. Узгодженість з місією та загальними стратегічними цілями:

- Стратегічні цілі управління персоналом повинні бути тісно пов'язаними з місією підприємства та його загальними стратегічними цілями. Це створює зв'язок між управлінням персоналом та основними напрямками розвитку компанії.

2. Відповідність конкурентній позиції підприємства:

- Стратегічні цілі повинні враховувати конкурентну позицію підприємства на ринку. Розвиток персоналу повинен підтримувати та підвищувати конкурентоспроможність, оскільки саме персонал є ключовим ресурсом у цьому контексті.

3. Орієнтованість на короткостроковий та довгостроковий успіх:

- Стратегічні цілі повинні включати як короткострокові, так і довгострокові плани. Це дозволяє не лише забезпечити швидкі результати, але й зберегти увагу на довгострокових вимогах та стратегічних перспективах.

Процес стратегічного управління персоналом підприємства включає три основних етапи, які взаємодіють між собою та спрямовані на досягнення стратегічних цілей:

1. Стратегічне планування персоналом:

- Визначення стратегічних цілей управління персоналом, розробка планів та стратегій для досягнення цих цілей.

2. Стратегічна організація персоналу:

- Організація робочої сили та ресурсів, необхідних для виконання стратегічних завдань. Це включає підбір, розміщення та розвиток персоналу.

3. Стратегічний контроль персоналу:

- Визначення показників та механізмів контролю, щоб переконатися, що реалізація стратегій управління персоналом відповідає стратегічним цілям підприємства.



Рисунок 3.2 – Процес стратегічного управління персоналом підприємства
Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [55]

Стратегічне планування персоналом є важливою складовою стратегічного управління персоналом підприємства. На цьому етапі визначаються цільові орієнтири для управління персоналом на довгостроковий період, обирається кадрова стратегія та розробляється організаційне забезпечення для досягнення стратегічних цілей управління персоналом[59].

Ключові етапи стратегічного планування персоналом:

1. Встановлення стратегічних цілей:

- Формулювання чітких та міряних стратегічних цілей для управління персоналом, які відповідають загальним стратегічним напрямкам підприємства.

2. Проведення стратегічних змін:

- Розробка та впровадження стратегічних змін у сфері управління персоналом, враховуючи нові виклики та можливості.

3. Стратегічна організація персоналом:

- Розробка кадрової стратегії підприємства, визначення необхідних ресурсів та створення ефективної організаційної структури для досягнення стратегічних цілей.

Основні елементи стратегічного управління персоналом у зіставленні з принципами традиційного управління персоналом наведені в табл. 8.

Таблиця 3.1— Основні елементи стратегічного управління персоналом підприємства.

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному підході до управління персоналом	Зміст елементів при стратегічному управлінні персоналом
Ресурси підприємства	Фізичний капітал, грошовий капітал	Фізичний капітал, грошовий капітал, кадровий потенціал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні заходи
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «витрати-результат»
Соціальна інфраструктура	Відсутні	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати-результат»
Стиль управління	Авторитарний	Визначається ситуацією

Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Регламентация виконавця	Жорстка	Різний ступінь свободи
Мотивація праці	Матеріальна	Поєднання економічних і матеріально-психологічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні і організаційні

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [55,56,57]

Відмінності між традиційним та стратегічним управлінням персоналом на підприємстві виявляються на всіх рівнях системи управління персоналом, охоплюючи аспекти від залучення працівників до функцій кадрових служб. Міжнародний досвід у галузі теорії та практики управління свідчить про те, що перехід від поточного внутрішньофірмового планування до довгострокового, а в подальшому до стратегічного, обумовлений прискореним темпом науково-технічного та соціально-економічного розвитку. Це також пов'язано із зростанням невизначеності та непередбачуваності в зовнішніх відносинах.

Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дає можливість зробити висновок про те, що розв'язання ключових завдань кадрової політики, таких як відбір, підготовка працівників та оплата праці, у сучасних умовах вже не є можливим у межах традиційних підходів. Концепція стратегічного управління персоналом передбачає, що управління колективом підприємства ґрунтується на використанні людського потенціалу як основного ресурсу для розвитку підприємства.

Стратегічне управління персоналом на підприємстві формується з урахуванням стратегічних цілей розвитку, врахуванням особливостей дії зовнішніх чинників та тенденцій ринку праці, а також оцінкою можливостей

ресурсного забезпечення кадрових заходів. Ці стратегічні цілі управління персоналом, у свою чергу, впливають на конкретні заходи кадрової політики підприємства, створюючи цільові орієнтири та стратегічний курс розвитку для персоналу.

Стратегія розвитку персоналу тісно взаємодіє зі стратегією управління персоналом та стратегією управління організацією. При цьому обидві перші стратегії базуються на третій - стратегії управління організацією. Впровадження нових напрямів діяльності та зміна курсу організації, враховуючи її внутрішні ресурси, вимагає зміщення акцентів у стратегії розвитку персоналу на опанування працівниками нових знань, умінь та навичок. Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації стають ключовими елементами для успішної реалізації стратегії зміни курсу[59].

Стратегічне управління персоналом відкриває можливість створювати необхідний кадровий потенціал, орієнтований на виробничу діяльність чи надання послуг відповідно до попиту споживача. Воно забезпечує гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають викликам оточення та дозволяють досягти конкурентних переваг. Стратегічне управління надає організації можливість зміцнити своє становище на ринку, реалізуючи поставлені цілі[59].

Кожній стратегії управління організацією відповідає відповідна стратегія розвитку персоналу. Розуміння взаємозв'язку стратегії управління персоналом з іншими ключовими елементами стратегічного вибору підприємства дозволяє ефективно вдосконалювати процес розроблення стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства та стратегії управління персоналом подається у табличній формі:

Таблиця 3.2 — Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства

Тип стратегії підприємства	Стратегія управління персоналом	Складові стратегії управління персоналом
Підприємницька стратегія. Реалізуються проекти з високим ступенем ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурсне задоволення всіх вимог замовника. В центрі уваги — швидке здійснення найближчих запланованих заходів	Пошук і залучення працівників - новаторів, ініціативних, контактних, відповідальних, з орієнтацією на ефективну працю, готових ризикувати	Відбір і розстановка кадрів: пошук робітників, здатних йти на виправданий ризик і доводити справу до кінця, яким властиві підприємливість, інноваційність, креативність. Винагороди: на конкурентній основі, неупереджені, які задовольняють потреби працівників. Оцінка: ґрунтується на досягнутих результатах; не дуже жорстка. Розвиток персоналу: неформальний, орієнтований на наставника. Планування переміщень: в центрі – інтерес персоналу, його професійні якості
Стратегія динамічного зростання. Ступінь ризику менший. Постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього. Політика підприємства і процедури фіксуються письмово, оскільки вони	Персонал має володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, бути проблемноорієнтованим і працювати в тісній співпраці в команді	Відбір і розстановка кадрів: пошук персоналу, здатного ризикувати. Винагорода: справедлива і неупереджена. Оцінка: ґрунтується на чітко обумовлених критеріях. Розвиток персоналу: акцент на безперервному зростанні професійної компетентності. Планування переміщень:

тут необхідні і для більш строгого контролю, і як основа подальшого розвитку підприємства		враховуються реальні можливості працівників, застосовуються різноманітні форми службового просування
Стратегія прибутковості. В центрі уваги – страхування існуючого рівня прибутків. Мінімальні фінансові витрати. Можливе припинення найму. Управлінська система добре розвинена, діє обширна система процедурних правил	Орієнтується на критерії ефективності управління персоналом: терміни – короткочасні; результати – досягаються при відносно низькому рівні ризику	Відбір і розстановка персоналу: відповідно до вимог підприємства та цілей його розвитку. Винагороди: ґрунтуються на за слугах, старшинстві і внутрішньоорганізаційних уявленнях про справедливість. Оцінка: вузька орієнтована і ретельно продумана. Розвиток персоналу: акцент на компетентність у сфері поставлених завдань
Ліквідаційна стратегія. Продаж активів, усунення можливостей збитків, передбачене у майбутньому скорочення працівників. Майже або зовсім не надається увага спробам антикризового управління, оскільки очікується подальше падіння прибутків	Орієнтація на короткострокову потребу в персоналі, вузька орієнтація без значної лояльності підприємству	Підбір персоналу - не здійснюється через скорочення штатів. Оплата – заснована на заслугах, без додаткових стимулів. Оцінка: формальна, заснована на управлінських критеріях. Розвиток і навчання персоналу: обмежені можливості навчання виходячи з кризового становища підприємства. Планування переміщень: не приділяється достатньої уваги
Стратегія круговороту	Працівники мають бути	Відбір і розстановка

(циклічна). Основне завдання – антикризове управління підприємством. Заходи зі скорочення витрат і персоналу здійснюються з метою вижити найближчим часом і знайти стабільність на довгострокову перспективу	гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на перспективу	персоналу: потрібні різносторонньо розвинені працівники. Оплата: традиційна система стимулів. Оцінка: формальна, по кінцевому результату. Навчання: ретельний відбір претендентів. Просування: різноманітні традиційні форми
---	--	--

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [56,57,58,59]

Визначення стратегічних цілей та завдань удосконалення управління персоналом на підприємстві Арома Кава є важливим етапом для досягнення успіху та подальшого розвитку компанії. Нижче представлені ключові стратегічні цілі та завдання для удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Арома Кава»

Для ТОВ «Арома Кава» стратегічні цілі управління персоналом направлені на забезпечення ефективності роботи, покращення обслуговування клієнтів та створення сприятливого робочого середовища (табл.3.3.).

Таблиця 3.3— Стратегічні цілі управління персоналом на ТОВ «Арома Кава»

1.Підвищення навичок та компетенцій персоналу:	- Розвиток програм навчання та тренінгів для бариста, персоналу з обслуговування клієнтів та інших працівників. - Забезпечення доступу до новітніх технік та знань в сфері приготування кави.
2.Покращення	Впровадження програми "дружелюбного

обслуговування клієнтів	обслуговування", яка спрямована на підвищення задоволеності клієнтів. • Забезпечення ефективного та швидкого обслуговування за участю відділу клієнтської підтримки.
3.Створення командного духу та корпоративної культури	• Розвиток корпоративних цінностей та принципів, що сприяють позитивній робочій атмосфері. • Організація корпоративних заходів та програм, що сприяють об'єднанню команди.
4.Оптимізація робочих процесів	• Впровадження ефективних систем управління робочим часом та ресурсами. • Вдосконалення процесів приготування та подачі напоїв для підвищення продуктивності.
5.Залучення та утримання талановитого персоналу	• Розробка програми мотивації та преміювання для збереження та привертання висококваліфікованих працівників. • Вдосконалення системи кар'єрного росту та розвитку в компанії.
6. Впровадження інновацій в області обслуговування	• Залучення персоналу до створення та впровадження нових ідей у сфері обслуговування клієнтів та продуктів. • Пошук можливостей для впровадження технологій, що полегшують роботу та підвищують якість обслуговування.

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [1,56,57]

Ці стратегічні цілі допоможуть ТОВ «Aroma Kava» оптимально використовувати свій персонал для досягнення вищого рівня якості обслуговування та конкурентоспроможності в галузі кавового бізнесу.

Управління персоналом включає в себе ряд завдань, спрямованих на ефективне управління людським капіталом та досягнення стратегічних цілей організації. Основні завдання управління персоналом включають (табл. 3.4.):

Таблиця 3.4 - Основні завдання управління персоналом

Завдання	Зміст
Набір та рекрутинг	- Визначення потреб у персоналі та встановлення профілю кандидата. - Розробка ефективних стратегій привертання та відбору кваліфікованих кандидатів. - Проведення співбесід та вибір оптимальних претендентів на вакансії.
Оцінка та розвиток компетенцій	- Визначення ключових компетенцій та навичок, необхідних для виконання робочих обов'язків. - Розробка систем оцінки працівників та визначення індивідуальних розвиткових планів. - Проведення тренінгів та розвиток програм для підвищення кваліфікації персоналу.
Управління конфліктами та взаємовідносинами	- Вирішення конфліктних ситуацій та підтримання позитивного робочого оточення. - Впровадження ефективних систем комунікації та взаємодії в колективі. - Забезпечення розвитку командної роботи та сприяння колективному духу.
Управління відходами та заміщенням персоналу	- Аналіз факторів втрати працівників та впровадження заходів для їх запобігання. - Планування процесів заміщення та розвитку резерву внутрішньої кадрової бази. - Ефективне управління висновком працівників та збереженням знань.
Управління робочими відносинами та виконанням законодавства	- Дотримання роботодавцем норм законодавства про працю та трудові відносини. - Управління відносинами з профспілками та іншими представницькими організаціями працівників. - Вирішення питань соціального захисту та дотримання етичних стандартів.

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [54,55,56,57]

Ці завдання взаємодіють і допомагають забезпечити ефективне управління персоналом, сприяючи досягненню стратегічних цілей та успішному функціонуванню організації.

3.2. Вибір та обґрунтування інструментів та методів удосконалення

Вибір інструментів базується на аналізі стратегічних цілей ТОВ «Аroma Кава». Також було досліджено сильні та слабкі сторони існуючої системи управління персоналом. На основі цих даних було обрано наступні інструменти та методи (табл 3.5.):

Таблиця 3.5 – Список інструментів та методів, які було обрано для удосконалення управління персоналом на ТОВ «Аroma Кава»

<i>Інструмент</i>	<i>Включає в себе дії</i>	<i>Обґрунтування:</i>
Програмне забезпечення для кадрового обліку та оцінки персоналу:		
Впровадження сучасного програмного забезпечення для кадрового обліку та оцінки персоналу “PeopleForce”	1. Аналіз потреб: Проведення детального аналізу потреб організації в системі кадрового обліку та оцінці персоналу для визначення конкретних функцій і можливостей, які необхідні. 2. Впровадження та навчання: Планування і впровадження програмного забезпечення, включаючи навчання персоналу використанню його функцій.	Впровадження програмного забезпечення для кадрового обліку та оцінки персоналу допомагає автоматизувати процеси, що зменшує ризики помилок, підвищує точність даних і забезпечує доступність інформації для прийняття стратегічних рішень у сфері управління персоналом.

	3. Інтеграція: Інтеграція ПЗ з іншими системами організації для забезпечення зручного обміну даними.	
Система управління за результатами		
Впровадження системи оцінки та стимулювання результатів співробітників	1. Визначення цілей: Встановлення конкретних цілей для кожного співробітника, пов'язаних з стратегічними цілями організації. 2. Оцінка та звітність: Оцінка результатів співробітників і підготовка звітів для інформування про досягнення цілей. 3. Стимулювання і нагороди: Введення системи стимулювання та нагороди для тих, хто виконує цілі і завдання високо.	Система управління за результатами допомагає зв'язати цілі співробітників з бізнес-цілями компанії, що мотивує їх до продуктивності і відповідальності. Вона сприяє досягненню стратегічних цілей та покращує продуктивність персоналу.
Система матеріальної мотивації		
Розробка системи матеріальної мотивації, включаючи премії, бонуси та інші види матеріальної винагороди.	1. Розробка системи компенсацій і винагород: Визначення конкретних видів матеріальних винагород, таких як зарплати, бонуси, премії, додаткові вигоди тощо. 2. Встановлення прозорої системи оплати праці: Створення чітких правил і політики з щодо визначення зарплат, бонусів та інших матеріальних винагород для співробітників. 3. Оцінка та перегляд заробітної плати: Регулярна оцінка і	Ця система мотивації може бути важливою для підтримки та збудження продуктивності співробітників.

	перегляд рівня зарплати співробітників на підставі їхньої продуктивності, досвіду та інших факторів. 4. Введення системи бонусів: Встановлення бонусних систем за досягнення певних цілей або високих результатів роботи. 5. Створення програми акцій для співробітників: Випуск акцій компанії для співробітників, які можуть призвести до отримання додаткового доходу в разі успіху компанії.	
Система нематеріальної мотивації		
Впровадження нематеріальної мотивації, включаючи конкурси, змагання, можливості для професійного розвитку та покращення робочого середовища.	1. Конкурси та змагання: Призи за досягнення: Нагородження співробітників за високі результати чи досягнення в конкурсах та змаганнях. 2. Можливості для професійного розвитку: Навчання та тренінги: Надання співробітникам можливостей для навчання та розвитку навичок, що сприяє їхньому професійному зростанню. 3. Покращення робочого середовища: Гнучкий графік роботи: Надання можливості для гнучкого робочого графіку, що дозволяє	Ця система допомагає підтримати внутрішню мотивацію співробітників та зберегти їхні інтереси у роботі.

	легше балансувати роботу та особисте життя. 4. Позитивне робоче середовище: Створення приязного та підтримуючого робочого колективу та корпоративної культури.	
Програми навчання та розвитку		
Розробка та впровадження навчальних програм та можливостей для професійного росту співробітників.	1. Оцінка потреб у навчанні: Аналіз компетенцій: Визначення ключових компетенцій та навичок, які необхідні для досягнення бізнес-цілей компанії. Оцінка індивідуальних потреб: Встановлення індивідуальних потреб та бажань співробітників щодо навчання і розвитку. 2. Розробка програм: Навчальні курси: Створення структурованих навчальних курсів для розвитку конкретних навичок та компетенцій. Семінари та воркшопи: Проведення інтерактивних семінарів та воркшопів для обговорення та практичного засвоєння нових ідей. 3. Менторинг та коучинг: Менторські програми: Створення системи менторства, де більш досвідчені співробітники надають підтримку та поради менш досвідченим.	Програми навчання та розвитку сприяють підвищенню навичок та кваліфікації персоналу, що сприяє збільшенню продуктивності та розвитку кар'єрних можливостей співробітників.

	Коучинг: Надання можливостей для індивідуального або групового коучингу для розвитку особистісних та професійних навичок.	
Залучення зовнішніх тренерів та консультантів		
Залучення зовнішніх тренерів та консультантів для надання додаткових знань та навичок співробітникам.	1. Визначення потреб: Визначення конкретних областей, в яких потрібна експертна допомога. Оцінка, які зовнішні тренери чи консультанти можуть внести максимальну користь. 2. Пошук та відбір: Проведення пошуку та відбору кваліфікованих тренерів та консультантів. Оцінка їхнього досвіду, репутації та попередніх робіт. 3. Укладання угод: Визначення обсягу та термінів співпраці. Узгодження умов, включаючи вартість послуг, графік та очікувані результати. 4. Розробка програм: Спільно з тренерами чи консультантами розробка програм, що відповідають конкретним потребам компанії. Визначення методів оцінки ефективності та успіху програм. 6. Навчання та консультування:	Залучення зовнішніх фахівців може допомогти внести нові знання та практики в організацію, підвищити кваліфікацію персоналу та вирішити специфічні завдання.

	Проведення тренінгів, семінарів або консультацій відповідно до розроблених програм. Забезпечення практичних інструментів та рекомендацій для учасників. 7. Оцінка результатів: Проведення оцінки ефективності після завершення програми. Збір фідбеку від учасників та компанії щодо якості та корисності тренінгу чи консультацій. 8. Інтеграція нових знань: Допомога в інтеграції отриманих знань та практик в робочий процес. Супровід після завершення програми для підтримки впровадження нових методів та стратегій. 9. Постійний зв'язок: Забезпечення можливості подальшого зв'язку та консультацій із зовнішніми експертами для вирішення еволюційних питань.	
Підтримка корпоративної культури		
Проведення заходів для підтримки та зміцнення корпоративної культури.	1. Організація корпоративних заходів та подій: Для підвищення єдності та командної роботи співробітників. 2. Залучення співробітників до розробки цінностей і практик культури: Для забезпечення внутрішнього	Підтримка позитивної корпоративної культури важлива для створення позитивного робочого середовища та задоволеності співробітників. Вона сприяє підвищенню морального духу, збільшенню ефективності роботи та

	прийняття корпоративної культури. 3. Створення комунікаційних каналів: Для сприяння відкритому обміну інформацією та спілкуванням серед співробітників.	залученості персоналу, що сприяє досягненню бізнес-цілей.
--	--	---

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [58,59]

Обрані інструменти та методи удосконалення управління персоналом на ТОВ «Аroma Кава» мають свої важливі переваги і обґрунтування:

1. Програмне забезпечення “PeopleForce” для кадрового обліку та оцінки персоналу

Впровадження такого програмного забезпечення дозволяє автоматизувати процеси збору, збереження та аналізу даних щодо кадрового складу підприємства. Це, в свою чергу, призводить до підвищення точності і достовірності інформації, оскільки електронна система усуває можливі помилки, пов'язані з ручним введенням та обробкою даних.

Наявність цього інструменту робить дані про персонал легко доступними та структурованими, що стає основою для ефективного прийняття управлінських рішень. Адміністратори та керівники можуть оперативно отримувати інформацію про кількість працівників, їх кваліфікаційний рівень, історію зайнятості та інші важливі аспекти.

Зокрема, таке програмне забезпечення стає важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень в галузі управління персоналом. Аналізуючи зібрані дані, компанія може ефективно визначити потреби в кадрах, прогнозувати можливі трудові ризики та стратегічно планувати розвиток свого персоналу.

Також, це програмне забезпечення допомагає вирішувати завдання щодо оцінки працівників, визначення їх ефективності та потреб у розвитку.

Інтегровані інструменти для проведення оцінок, визначення ключових показників продуктивності та відстеження особистих і професійних досягнень створюють можливість для об'єктивного визначення внеску кожного співробітника у загальний успіх компанії.

У підсумку, програмне забезпечення “PeopleForce” для кадрового обліку та оцінки персоналу визначається як необхідний інструмент для сучасних підприємств, які прагнуть до ефективного управління своїм головним активом - людським капіталом.

2. Система управління за результатами:

Система управління за результатами (СУЗР) є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного управління діяльністю та продуктивністю персоналу. Цей метод спрямований на встановлення чіткої зв'язку між індивідуальними та командними цілями співробітників і стратегічними завданнями компанії.

Однією з ключових переваг системи управління за результатами є її здатність підкреслити важливість ролі кожного працівника у досягненні цілей організації. Індивідуальні завдання стають частиною великого стратегічного пазла, де кожен внесок визначає успіх компанії в цілому. Це не лише створює відчуття значущості для працівника, але і підвищує його мотивацію виконувати завдання з вищою якістю та ефективністю.

Система управління за результатами також сприяє зростанню відкритості та прозорості в організації. Процес встановлення та відстеження цілей стає доступним для всіх рівнів управління та працівників. Це сприяє ефективнішій комунікації, взаєморозумінню та відчуттю спільної мети серед всього колективу.

Важливою рисою системи управління за результатами є інструментарій для визначення та відстеження ключових показників продуктивності. Аналіз отриманих результатів дозволяє невідкладно реагувати на зміни в ефективності та, за необхідності, коригувати стратегії для досягнення поставлених завдань.

У підсумку, система управління за результатами визначається як ефективний метод, спрямований на взаємодію між індивідуальними цілями працівників та стратегічними напрямками підприємства, що сприяє підвищенню мотивації, покращенню продуктивності та досягненню загального успіху.

3. Система матеріальної мотивації:

Система матеріальної мотивації визначається як ключовий елемент стратегії управління персоналом, який має на меті стимулювання продуктивності та досягнення бізнес-цілей. Матеріальні стимули, такі як премії, бонуси, та інші фінансові винагороди, виявляються дієвими інструментами для поощрення працівників та забезпечення їхньої активної участі у досягненні високих результатів.

Перш за все, матеріальна мотивація надає конкретні і видимі переваги працівникам за досягнення визначених цілей чи високої продуктивності. Премії та бонуси стають винятковою формою визнання та винагороди за трудові досягнення, що сприяє виникненню внутрішнього прагнення працівників до вдосконалення своєї роботи.

Крім того, система матеріальної мотивації може визначати чіткі індивідуальні та колективні цілі для співробітників, орієнтовані на стратегічні завдання підприємства. Стимулюючи працівників через фінансові вигоди, компанія може забезпечити більшу зосередженість на досягненні ключових показників продуктивності та виконанні стратегічних завдань.

Матеріальні стимули також впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. Пропозиція конкурентоспроможних премій та бонусів може стати привабливим фактором для талановитих фахівців та сприяти їхньому залученню та утриманню в організації.

Важливо також враховувати, що ефективність системи матеріальної мотивації залежить від чіткості і справедливості критеріїв винагороди, а також від їхньої відповідності стратегічним цілям компанії. Справедливість в

розподілі матеріальних стимулів сприяє підтриманню моральної та мотиваційної атмосфери в колективі.

Отже, система матеріальної мотивації виступає як важливий фактор в управлінні персоналом, стимулюючи ефективність, підвищуючи мотивацію працівників та сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства.

4. Система нематеріальної мотивації:

Система нематеріальної мотивації є ключовим інструментом управління персоналом, спрямованим на збереження внутрішньої мотивації співробітників та підтримку їхньої залученості до роботи. Нематеріальні стимули, такі як конкурси, можливості для професійного розвитку та інші форми невігод, створюють сприятливе середовище для росту та розвитку працівників.

Однією з ключових переваг системи нематеріальної мотивації є здатність впливати на внутрішні мотиваційні фактори співробітників. Наприклад, конкурси та виклики можуть стати стимулом для самореалізації та самовдосконалення, що має значення для працівників, які цінують можливість виявити свої таланти та здібності.

Можливості для професійного розвитку є ще однією важливою складовою нематеріальної мотивації. Забезпечення працівникам можливостей для навчання, участі в семінарах, тренінгах та отримання нових навичок розглядається як інвестиція в розвиток кадрів, а також як спосіб стимулювання їхнього інтересу до власної кар'єри та досягнення поставлених цілей.

Застосування системи нематеріальної мотивації також підкреслює важливість організаційної культури та взаємодії між колегами. Спільні проекти, командні завдання та інші форми співпраці можуть стати стимулом для створення позитивного робочого оточення, де працівники взаємодіють та допомагають один одному, що позитивно впливає на загальну продуктивність та задоволеність роботою.

Нематеріальні стимули, відзначаючись більшою гнучкістю і адаптованістю, дозволяють компаніям підтримувати мотивацію персоналу в

умовах швидко змінюючогося бізнес-середовища. Вони вирізняються тим, що враховують індивідуальні потреби та інтереси працівників, сприяючи таким чином створенню гнучкого та залучаючого робочого середовища.

У підсумку, система нематеріальної мотивації є необхідним елементом сучасного управління персоналом, який сприяє залученню, розвитку та задоволенню працівників, тим самим сприяючи досягненню стратегічних цілей організації.

5. Програми навчання та розвитку:

Програми навчання та розвитку визначаються як необхідний елемент стратегії управління персоналом, спрямований на підвищення кваліфікації працівників та розвиток їхніх професійних навичок. Ці програми відіграють важливу роль у забезпеченні компетентності та конкурентоспроможності персоналу на ринку праці.

Однією з ключових переваг програм навчання є можливість пристосування працівників до швидко змінюючогося бізнес-середовища. Технологічні та економічні трансформації вимагають від персоналу постійного оновлення знань та навичок. Програми навчання дозволяють пристосовувати компетенції працівників до нових вимог та технологічних інновацій.

Важливо також відзначити, що навчання та розвиток стають інструментом для виявлення та розвитку талантів всередині організації. Вони дозволяють виявляти потенційно обдарованих співробітників та надавати їм можливості для подальшого професійного росту. Це не лише сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів, але і забезпечує стабільність та довгостроковий розвиток компанії.

Програми навчання також сприяють побудові корпоративної культури, спрямованої на навчання та розвиток. Це може включати в себе спільні тренінги, семінари та інші форми співпраці, що сприяють взаємодії та обміну знаннями між працівниками, що, в свою чергу, зміцнює командну спрямованість та покращує робочий процес.

Важливим елементом таких програм є їхня систематичність та адаптованість до індивідуальних потреб працівників та стратегії компанії в цілому. Постійне вдосконалення освітніх програм забезпечує відповідність навчання поточним та майбутнім вимогам бізнес-середовища.

У підсумку, програми навчання та розвитку є важливим інструментом для управління персоналом, сприяючи підвищенню кваліфікації, розвитку професійних навичок та забезпеченню конкурентоспроможності персоналу та всієї компанії.

6. Залучення зовнішніх тренерів та консультантів:

Залучення зовнішніх тренерів та консультантів є стратегічним кроком для організацій, оскільки це дозволяє внести нові знання, практики та перспективи в діяльність підприємства. Цей підхід може мати значущий вплив на підвищення ефективності та розвиток персоналу, а також на вирішення конкретних завдань.

Переваги залучення зовнішніх експертів включають доступ до актуальних та інноваційних підходів у сфері управління, бізнес-стратегій та професійного розвитку. Зовнішні тренери та консультанти, завдяки своєму досвіду та різноманітній експертизі, можуть принести свіже інсайти, які допоможуть організації адаптуватися до нових викликів та змін на ринку.

Введення зовнішніх фахівців може бути особливо корисним для вирішення конкретних завдань або проблем, з якими стикається компанія. Це може включати в себе тренінги з певних навичок, вирішення конфліктів, впровадження нових технологій, стратегічне планування та інші області, де зовнішній досвід може виявитися ключовим фактором.

Зовнішні консультанти можуть також виступати як об'єктивні спостерігачі, надаючи нейтральний погляд на внутрішні процеси та допомагаючи в ідентифікації можливих удосконалень. Це сприяє створенню стратегій змін, які можуть покращити ефективність роботи та конкурентоспроможність підприємства.

Залучення зовнішніх експертів також може слугувати як механізм для підвищення кваліфікації персоналу, забезпечуючи їм доступ до новітніх та передових практик у своїй галузі. Це може стати стимулом для професійного розвитку співробітників та зростання їхнього внеску в успіх організації.

У підсумку, залучення зовнішніх тренерів та консультантів відкриває широкі можливості для організацій у вигляді нових знань, експертизи та підтримки вирішення конкретних завдань, сприяючи таким чином розвитку та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

7. Підтримка корпоративної культури:

Підтримка корпоративної культури визначається як важливий фактор для забезпечення успіху та ефективності діяльності організації. Позитивна корпоративна культура не лише сприяє задоволеності співробітників, але й має ключовий вплив на робоче середовище, мотивацію та досягнення бізнес-цілей.

Однією з важливих переваг позитивної корпоративної культури є її вплив на задоволеність та залученість співробітників. Коли працівники відчують, що їхні цінності та цілі узгоджуються з цілями компанії, це сприяє покращенню їхньої робочої ефективності та готовності внести максимальний внесок у досягнення загальних завдань.

Позитивна корпоративна культура також створює сприятливе робоче середовище, де працівники відчують підтримку, співпрацю та взаємоповагу. Це сприяє вирішенню конфліктів, підтримує командний дух та підвищує загальну якість роботи.

Залучення персоналу до досягнення бізнес-цілей є ще однією важливою перевагою позитивної корпоративної культури. Коли співробітники відчують, що вони є частиною чогось більшого, ніж просто своїх окремих завдань, вони більш схильні до самомотивації та зосередженості на досягненні загальних цілей компанії.

Організації, які приділяють увагу побудові та підтримці корпоративної культури, також стають більш привабливими для талановитих фахівців та

зберігають високий рівень ретенції персоналу. Приваблива корпоративна культура може виступати як ключовий фактор у виборі працівниками місця роботи та утриманні їх в компанії.

У підсумку, позитивна корпоративна культура є суттєвим елементом успішного управління персоналом. Вона визначає взаємини всередині організації, підтримує мотивацію та сприяє досягненню бізнес-цілей.

Вибір цих інструментів і методів був обґрунтований потребами бізнесу, ефективністю, доступністю та можливістю підвищення мотивації та продуктивності персоналу. Всі вони сприяють досягненню стратегічних цілей та покращенню управління персоналом на ТОВ «Aroma Kava».

3.3. План впровадження стратегії удосконалення управління персоналом

Метою впровадження стратегії удосконалення управління персоналом на ТОВ «Aroma Kava» є підвищення ефективності та продуктивності роботи персоналу, поліпшення задоволеності співробітників роботою та створення позитивної корпоративної культури.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

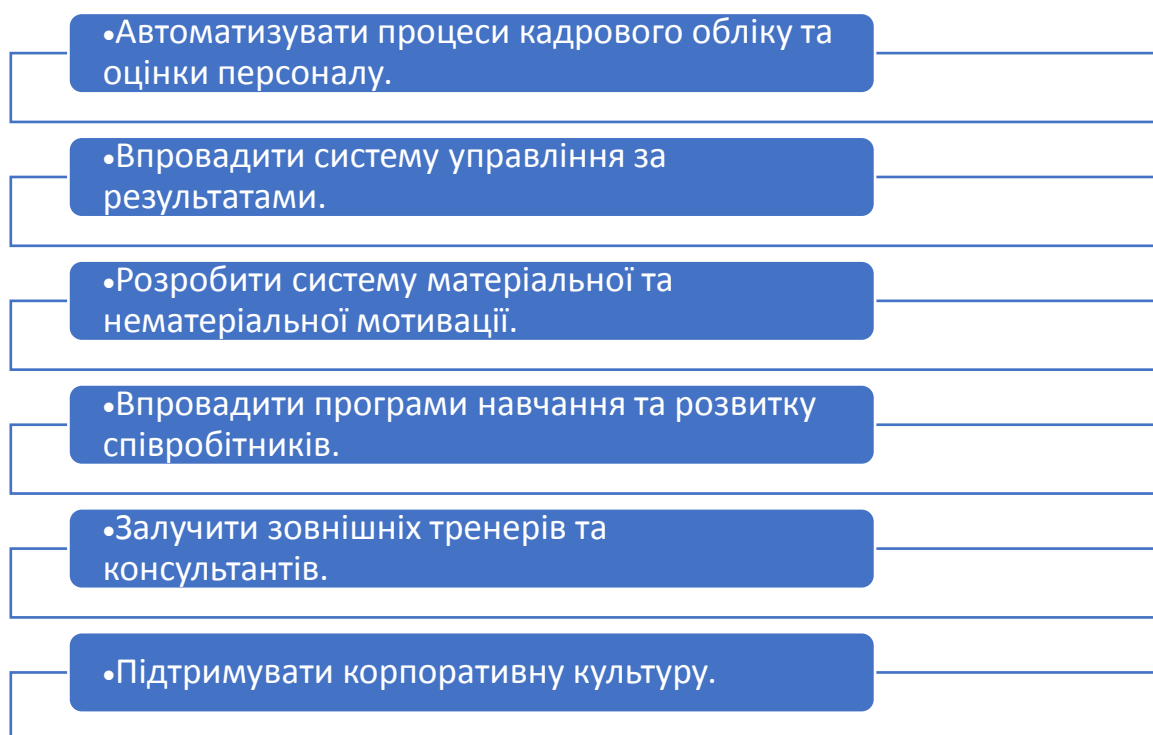


Рисунок 3.3 –Завдання для вирішення проблеми управління персоналом
Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [59]

Для вирішення поставлених завдань будуть використані наступні інструменти та методи:

- Програмне забезпечення “PeopleForce” для кадрового обліку та оцінки персоналу.
- Система управління за результатами.
- Система матеріальної мотивації.
- Система нематеріальної мотивації.
- Програми навчання та розвитку співробітників.
- Залучення зовнішніх тренерів та консультантів.
- Підтримка корпоративної культури.

План заходів

Впровадження стратегії удосконалення управління персоналом буде здійснюватися в кілька етапів:

Етап 1 (6 місяців)

- Проведення аналізу потреб організації в системі кадрового обліку та оцінці персоналу.
- Вибір програмного забезпечення для кадрового обліку та оцінки персоналу.
- Впровадження програмного забезпечення для кадрового обліку та оцінки персоналу.

Етап 2 (6 місяців)

- Розробка системи управління за результатами.
- Впровадження системи управління за результатами.

Етап 3 (6 місяців)

- Розробка системи матеріальної мотивації.
- Впровадження системи матеріальної мотивації.

Етап 4 (6 місяців)

- Розробка системи нематеріальної мотивації.
- Впровадження системи нематеріальної мотивації.

Етап 5 (6 місяців)

- Розробка програм навчання та розвитку співробітників.
- Впровадження програм навчання та розвитку співробітників.

Етап 6 (6 місяців)

- Залучення зовнішніх тренерів та консультантів.

Етап 7 (6 місяців)

- Підтримка корпоративної культури.

Очікувані результати

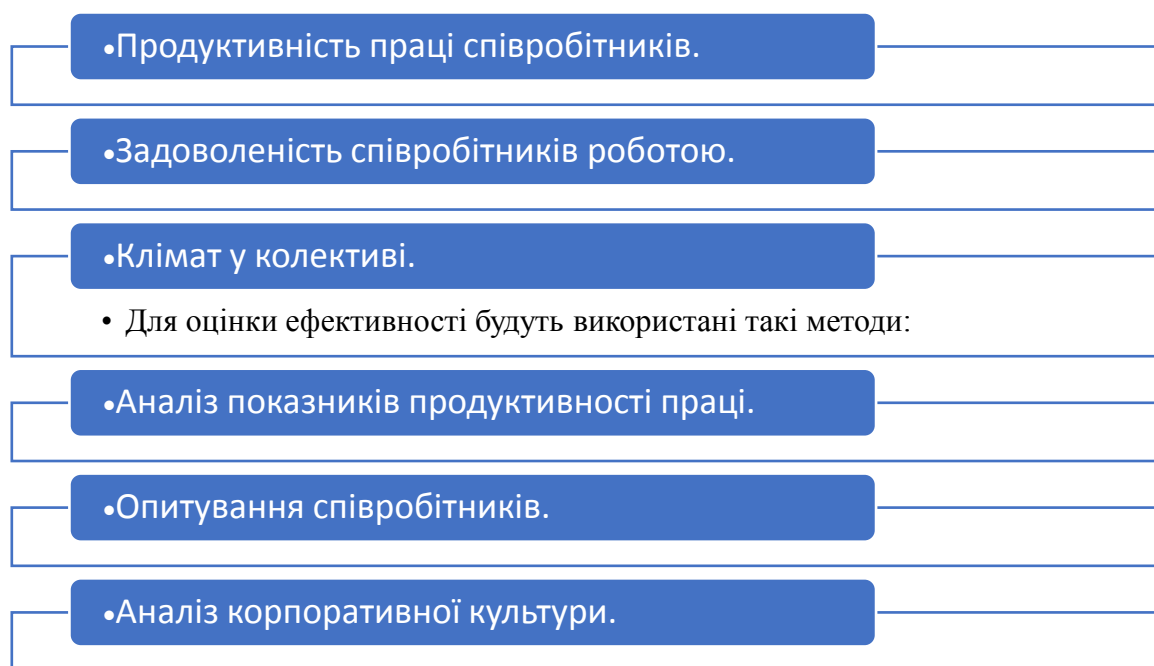
Впровадження стратегії удосконалення управління персоналом на підприємстві "Aroma Kava" дасть наступні результати:

- Збільшення продуктивності праці співробітників.
- Поліпшення задоволеності співробітників роботою.
- Створення позитивної корпоративної культури.

Оцінка ефективності

Ефективність впровадження стратегії удосконалення управління персоналом буде оцінюватися за такими показниками:

Рисунок 3.4 — Показники для оцінки ефективності впровадження стратегії удосконалення управління персоналом



Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [53,55]

Контроль

Контроль за впровадженням стратегії удосконалення управління персоналом буде здійснюватися керівником відділу кадрів. Він буде відповідати за виконання плану заходів, а також за оцінку ефективності впровадження.

Заходи щодо забезпечення успішного впровадження

Для забезпечення успішного впровадження стратегії удосконалення управління персоналом необхідно провести наступні заходи:

- Залучити до розробки та впровадження стратегії всіх зацікавлених сторін, включаючи керівників, менеджерів та співробітників.

- Надати співробітникам необхідну інформацію та навчання для успішного використання нових інструментів та методів.
- Створити позитивний клімат у колективі, який сприятиме успішному впровадженню змін.

Важливі висновки та аспекти плану впровадження стратегії удосконалення управління персоналом на ТОВ «Aroma Kava»:

- Мета стратегії: підвищення ефективності та продуктивності роботи персоналу, поліпшення задоволеності співробітників роботою та створення позитивної корпоративної культури.

- Основні завдання: автоматизувати процеси кадрового обліку та оцінки персоналу, впровадити систему управління за результатами, розробити систему матеріальної та нематеріальної мотивації, впровадити програми навчання та розвитку співробітників, залучити зовнішніх тренерів та консультантів, підтримувати корпоративну культуру.

- Інструменти та методи: програмне забезпечення “PeopleForce” для кадрового обліку та оцінки персоналу, система управління за результатами, система матеріальної мотивації, система нематеріальної мотивації, програми навчання та розвитку співробітників, залучення зовнішніх тренерів та консультантів, підтримка корпоративної культури.

- План заходів: здійснюється в кілька етапів, кожний з яких триває 6 місяців.

- Очікувані результати: збільшення продуктивності праці співробітників на 10-15%, поліпшення задоволеності співробітників роботою на 15-20%, створення позитивної корпоративної культури.

Особливо важливими є наступні аспекти плану:

- Залучення всіх зацікавлених сторін до розробки та впровадження стратегії. Це допоможе забезпечити розуміння та підтримку стратегії всіма співробітниками, що є важливим фактором її успішного впровадження.

- Надання співробітникам необхідної інформації та навчання для успішного використання нових інструментів та методів. Це допоможе співробітникам швидко та ефективно освоїти нові підходи до управління персоналом, що сприятиме успішному впровадженню стратегії.

- Створення позитивного клімату у колективі, який сприятиме успішному впровадженню змін. Це допоможе співробітникам сприйняти зміни позитивно та з меншим опором.

Для забезпечення успішного впровадження стратегії необхідно ретельно продумати та виконати всі ці аспекти.

Висновки за розділом 3

На основі аналізу основних аспектів стратегічного управління персоналом можна зробити такі висновки:

Стратегічне управління персоналом є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Воно дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін, оптимізувати роботу персоналу та сприяти мотивації та залученню працівників.

Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є його довгостроковий характер, відповідність загальній стратегії розвитку підприємства, врахування зовнішнього і внутрішнього середовища, ґрунтування на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому та наявність цілей та шляхів реалізації.

Стратегічне управління персоналом є складним і багатогранним процесом, що вимагає від підприємств глибокого розуміння своїх стратегічних цілей, а також аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. При правильному впровадженні стратегічного

управління персоналом підприємства можуть отримати значні переваги в конкурентній боротьбі.

Ось деякі конкретні приклади того, як стратегічне управління персоналом може допомогти підприємствам досягти своїх цілей:

Компанія, яка планує глобальне розширення, може використовувати стратегічне управління персоналом для визначення необхідних навичок і талантів для подолання нових викликів. Це допоможе компанії успішно розширитися і конкурувати на нових ринках.

Компанія, яка хоче підвищити свою продуктивність, може використовувати стратегічне управління персоналом для оптимізації розподілу завдань і ресурсів. Це допоможе компанії більш ефективно використовувати свій персонал і досягти кращих результатів.

Компанія, яка хоче залучити і утримати висококваліфікованих працівників, може використовувати стратегічне управління персоналом для створення сприятливого робочого середовища і розвитку кар'єрних можливостей. Це допоможе компанії залучити і утримати найкращих працівників, які будуть сприяти її успіху.

Стратегічне управління персоналом є важливим інструментом, який може допомогти підприємствам досягти своїх стратегічних цілей. При правильному впровадженні воно може принести значні переваги в конкурентній боротьбі.

На основі аналізу стратегічних цілей і завдань управління персоналом на ТОВ «Аroma Kava», а також інструментів та методів, які було обрано для їх досягнення, можна зробити такі висновки:

Впровадження обраних інструментів та методів дозволить ТОВ «Аroma Kava» досягти своїх стратегічних цілей у сфері управління персоналом. Зокрема, це стосується підвищення ефективності та продуктивності роботи персоналу, поліпшення обслуговування клієнтів та створення позитивної корпоративної культури.

Обране програмне забезпечення “People Force” для кадрового обліку та оцінки персоналу дозволить автоматизувати процеси, що зменшить ризики помилок, підвищить точність даних і забезпечить доступність інформації для прийняття стратегічних рішень у сфері управління персоналом.

Впровадження системи управління за результатами допоможе зв'язати цілі співробітників з бізнес-цілями компанії, що мотивує їх до продуктивності і відповідальності. Вона сприяє досягненню стратегічних цілей та покращує продуктивність персоналу.

Розробка системи матеріальної та нематеріальної мотивації дозволить заохотити співробітників до досягнення високих результатів та перевиконання цілей, а також зберегти талановитий персонал і підвищити задоволеність роботою.

Програми навчання та розвитку сприятимуть підвищенню навичок та кваліфікації персоналу, що сприятиме збільшенню продуктивності та розвитку кар'єрних можливостей співробітників.

Залучення зовнішніх тренерів та консультантів може допомогти внести нові знання та практики в організацію, підвищити кваліфікацію персоналу та вирішити специфічні завдання.

Підтримка корпоративної культури важлива для створення позитивного робочого середовища та задоволеності співробітників. Вона сприяє підвищенню морального духу, збільшенню ефективності роботи та залученості персоналу, що сприяє досягненню бізнес-цілей.

ВИСНОВКИ

В ході виконання даної кваліфікаційної роботи було успішно вирішено поставлені завдання, що спрямовані на аналіз та удосконалення системи управління персоналом ТОВ "Aroma Kava". Першим завданням було визначення сутності та змісту управління персоналом, що дозволило зрозуміти його роль і значення для ефективності діяльності підприємства.

Далі, шляхом ретельного аналізу сучасного стану системи управління персоналом на ТОВ "Aroma Kava", було виявлено ключові аспекти, які визначають її ефективність та конкурентоспроможність. Надання організаційно-правової характеристики досліджуваного підприємства дозволило з'ясувати особливості його функціонування, що важливо для подальшого удосконалення системи управління персоналом.

Визначення сильних та слабких сторін існуючої системи управління персоналом а також стратегічних цілей ТОВ "Aroma Kava" надало можливість чітко виділити напрямки подальших удосконалень. Розробка стратегії вдосконалення системи управління персоналом стала ключовим етапом, спрямованим на покращення процесів управління персоналом та підвищення задоволеності працівників.

Такий комплексний підхід до вирішення завдань виявляється в наданні конкретних рекомендацій для практичної реалізації стратегічних змін та підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Aroma Kava" на ринку.

Розділ "Теоретичні засади управління персоналом" пропонує системний погляд на основні аспекти управління персоналом, які є обов'язковими для подальшого розгляду ролі управління персоналом на підприємстві "Aroma Kava" та для визначення теоретичних аспектів удосконалення цієї системи. Відсутність ефективного управління персоналом може серйозно впливати на функціонування будь-якого підприємства.

Управління персоналом - це спрямована на досягнення стратегічних цілей діяльність, спрямована на раціональне використання трудового потенціалу підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Основною метою управління персоналом є створення сприятливих умов для працівників та забезпечення максимальної продуктивності. Розглянуто основні терміни, пов'язані з управлінням персоналом, з метою визначення термінології, що належним чином відображає сутність управління персоналом та забезпечує зрозумілість в подальшому аналізі. Такі поняття, як "кадровий менеджмент", "місія та цінності організації", "мотивація" та "розвиток персоналу", стають ключовими компонентами управління персоналом на ТОВ «Аroma Kava».

Визначено основні завдання управління персоналом, які включають в себе планування кадрових ресурсів, набір та відбір персоналу, розвиток та навчання, мотивацію та стимулювання, оцінку та контроль продуктивності, а також управління відносинами з персоналом. Ці завдання складають основу діяльності в галузі управління персоналом і допомагають досягати стратегічних цілей організації. Зрозуміло, що ефективне управління персоналом грає важливу роль у створенні конкурентних переваг для організації. Воно сприяє підвищенню продуктивності співробітників, якості продукту та послуг, забезпечує задоволеність персоналу та допомагає виконувати стратегічні завдання організації.

Удосконалення системи управління персоналом повинно відбуватися на основі таких принципів: системність, динамічність, участь працівників. Управління персоналом - ключовий компонент успішної діяльності будь-якої організації. Удосконалення системи управління персоналом є одним з найважливіших завдань для ТОВ «Аroma Kava».

Теоретичні аспекти удосконалення системи управління персоналом включають в себе такі напрямки, як планування кадрових ресурсів, відбір та

найм, мотивація та розвиток персоналу, спрямовані на досягнення стратегічних цілей та покращення результатів бізнесу.

Підприємство ТОВ «Aroma Kava» вражає своєю історією успіху та стабільним ростом, заснованим у 2010 році двома підприємцями з досвідом у сфері кави. З моменту свого старту як невеликого виробника, компанія успішно розширила свою діяльність, стаючи великим виробником та мережею кав'ярень.

Серед сильних сторін ТОВ «Aroma Kava» варто відзначити високий рівень якості продукції, ефективну маркетингову стратегію та розгалужену мережу реалізації. Компанія має власну виробничу базу і успішно співпрацює з дистриб'юторами по всій Україні.

Незважаючи на успіх, існують слабкі сторони, такі як низька кваліфікація працівників і недостатній контроль за технологіями приготування, та не автоматизовані процеси кадрового обліку та оцінки персоналу, що може впливати на якість продукції. Висока ціна на продукцію та низький рейтинг на сайтах з відгуками також можуть впливати на конкурентоспроможність компанії.

Низька кваліфікація персоналу може викликати зниження якості обслуговування, підвищення ризику помилок та зниження рівня ефективності. Це може вплинути на репутацію компанії та задоволення клієнтів.

Можливості для ТОВ «Aroma Kava» включають зростання обсягів продажів завдяки збільшенню споживання кави та імпульсним покупкам. Розвиток кав'ярень третьої хвилі та впровадження еко-продукції можуть розширити асортимент і привернути нових клієнтів.

Загрози включають економічні труднощі та конкурентну ринкову ситуацію, зростання конкуренції та нестабільність на ринку. Усі ці фактори вимагають уважного аналізу та стратегічного управління.

У 2023 році ТОВ «Aroma Kava» залишається провідним виробником кави в Україні, показуючи стабільний ріст та добре позиціонує для подальшого

розвитку. Проте система управління персоналом має свої сильні та слабкі сторони.

Серед сильних сторін управління персоналом можна виділити підтримку корпоративної культури та надання різноманітних бонусів для співробітників. Однак існують слабкі сторони, такі як недостатня мотивація до розвитку, відсутність регулярних тренінгів, не автоматизовані процеси кадрового обліку та оцінки персоналу та слабкий вплив системи контролю за працівниками.

Для подальшого успішного розвитку ТОВ «Аroma Kava» повинна активно працювати над вдосконаленням цих аспектів управління персоналом, зосереджуючись на підвищенні якості обслуговування, мотивації персоналу та вдосконаленні системи контролю.

На підставі аналізу ключових аспектів стратегічного управління персоналом можна зробити наступні висновки:

- Стратегічне управління персоналом виступає необхідним інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства, сприяючи ефективній адаптації до змін, оптимізації роботи персоналу та підтримці мотивації та залучення працівників.

- Основні риси стратегічного управління персоналом включають його довгостроковий характер, відповідність загальній стратегії розвитку підприємства, урахування зовнішнього та внутрішнього середовища, базування на концептуальних принципах стратегічного управління підприємством в цілому, а також формулювання конкретних цілей та шляхів їх досягнення.

- Стратегічне управління персоналом є складним та багатогранним процесом, який передбачає глибоке розуміння стратегічних цілей підприємства та аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на його діяльність. При правильному впровадженні цього підходу підприємства можуть отримати значні переваги у конкурентній боротьбі.

- Конкретні приклади використання стратегічного управління персоналом вказують на його потенціал для досягнення різноманітних цілей підприємства.

Наприклад, компанія, яка планує глобальне розширення, може використовувати цей підхід для визначення необхідних навичок та талантів для подолання викликів на нових ринках. Оптимізація розподілу завдань і ресурсів може підвищити продуктивність компанії, а створення сприятливого робочого середовища сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих працівників.

На підставі аналізу стратегічних цілей та завдань управління персоналом у ТОВ «Арома Кава», а також використаних інструментів і методів, можна зробити наступні висновки:

- Впровадження обраних інструментів та методів дозволить ТОВ «Арома Кава» досягти своїх стратегічних цілей в галузі управління персоналом. Це стосується підвищення ефективності та продуктивності роботи персоналу, удосконалення обслуговування клієнтів та формування позитивної корпоративної культури.

- Програмне забезпечення “PeopleForce для кадрового обліку та оцінки персоналу дозволить автоматизувати процеси, що зменшить ризики помилок, підвищить точність даних і забезпечить доступність інформації для прийняття стратегічних рішень в галузі управління персоналом.

- Впровадження системи управління за результатами сприятиме зв'язуванню цілей співробітників з бізнес-цілями компанії, що мотивує їх до продуктивності та відповідальності. Ця система сприяє досягненню стратегічних цілей та підвищенню продуктивності персоналу.

- Розробка системи матеріальної та нематеріальної мотивації дозволить стимулювати співробітників до досягнення високих результатів та перевищення цілей, а також зберегти талановитий персонал і підвищити їхнє задоволення від роботи.

- Програми навчання та розвитку сприятимуть підвищенню навичок та кваліфікації персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності та розвитку кар'єрних можливостей співробітників.

- Залучення зовнішніх тренерів та консультантів може допомогти внести нові знання та практики в організацію, підвищити кваліфікацію персоналу та вирішити специфічні завдання.

- Підтримка корпоративної культури є важливою для створення позитивного робочого середовища та задоволеності співробітників. Це сприяє підвищенню морального духу, покращенню ефективності роботи та залученості персоналу, що сприяє досягненню бізнес-цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. International chains remain the driving force behind the European café market. Інформаційна платформа Allegra World Coffee Portal. URL: <https://www.worldcoffeeportal.com/Latest/News/2019/International-chains-remain-the-driving-the-force>
2. Андрушків В. Управління персоналом: сучасні підходи та тенденції // Економіка і суспільство. 2022. № 1. С. 23-32.
3. Базаров Т. Ю. Основи управління персоналом: Підручник. 3-тє вид., перероб. та доп. М. Юнити Дана. 2013. 416 с.
4. Білінська О. В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві // Економіка і управління підприємствами. 2022. № 2. С. 11-18.
5. Бондаренко В. А. Управління персоналом: Підручник. К. КНЕУ, 2010. 528 с.
6. Булбук Д. М., Діброва Т. Г. Основні засади розробки програми лояльності на підприємстві. Національний технічний університет України «КПІ ім. Ігоря Сікорського» 2017 р.
7. В Україні кав'ярень відкривається більше, ніж м'ясних та рибних магазинів разом узятих. Публікації інформаційного агентства «ArgoNews». URL: <https://agronews.ua/news/v-ukraini-novyykh-kav-iaren-vidkryvayet-sia-bil-she-nizh-m-iasnykh-ta-rybnykh-mahazyniv-razom-uziatykh/> (дата звернення: 10.10.2023)
8. Внутрішня інформація підприємства «АромаКава».
9. Гончаренко О. В., Гузь О. В. Управління персоналом на підприємствах харчової промисловості // Економіка і управління підприємствами. 2021. № 4. С. 11-18.
10. Державна служба статистики України. Сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2023)

11. Державна служба статистики України. Сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2023)
12. Діденко В. В. Стратегія управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності підприємства // Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2022. № 1. С. 10-16.
13. Іваннікова М. М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. Маркетинг і менеджмент інновацій, №3. 2014. С. 62-70.
14. Іванов О. С. Управління персоналом: Підручник. К.: Знання. 2011. 624 с.
15. Катерина Нехаєнко. Програма лояльності: сучасний зміст, типологія та методи реалізації на ринку B2C. Траєкторія науки: електронний науковий журнал, №4. 2015. С. 277-290.
16. Князик Ю. М., Лебідь Т. В. Формування лояльності споживачів як один з напрямків збільшення прибутковості підприємства. Інститут підприємництва та перспективних технологій при Національному університеті “Львівська політехніка”. Львів, 2006. С. 86-90.
17. Коваленко М. В., Ковалець О. В. Стратегія управління персоналом на підприємствах харчової промисловості // Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 4. С. 10-16.
18. Костинська О. О. Управління персоналом: Підручник. К. КНЕУ, 2010. – 432 с.
19. Крук О. М. Управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства // Економічний вісник університету. 2022. № 3. С. 13-20.
20. Кузяків О. Глибинні інтерв'ю, як метод збору інформації в соціологічному дослідженні: що потрібно знати «не-соціологу»? Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. 2018. URL: https://www.slideshare.net/IER_Kyiv/ss-94982341 (дата звернення: 12.10.2023)

21. Ларка М. І., Мірошник М. В., Анохін В. А., Олійник І. С. Сучасні тенденції та проблеми розвитку програм лояльності на споживчому ринку. Вісник НТУ «ХПІ», №66. 2013. С. 129-137.
22. Лисюк Т. В., Терещук Т. В., Пак Т. О. Програми лояльності споживачів як перспективний напрям інноваційної діяльності ресторанних підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. №27. С. 116-119.
23. Литвинець Л. Ф. Програми лояльності споживачів як перспективний напрям інноваційної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Science, research, development, №30. 2020. С. 23-25.
24. Мазур О. Є. Ринкове ціноутворення: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2012. С. 480.
25. Мельник О. М. Інноваційні підходи до управління персоналом // Економіка і управління підприємствами. 2022. № 3. С. 19-25.
26. Мілленіали обирають свіже смаження. Що сталося з ринком кави за рік. Публікації онлайн-журналу «Економічна правда». URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/04/5/646736/> (дата звернення: 10.10.2023)
27. Олександр Бабій. Як стати учасником державної програми "Доступні кредити 5-7-9%": переваги та ризики. Новинний портал Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/5-7-9-364139/> (дата звернення: 10.10.2023)
28. Олексій Головін. Ресторани та карантин: обмеження та вимоги. Публікації юридичної компанії «ILF». URL: <https://ilf-ua.com/uk/blog/restorani-ta-karantin-obmezhennia-ta-vimogi/> (дата звернення: 10.10.2023)
29. Офіційна сторінка компанії «AromaKava» в Facebook. URL: <https://www.facebook.com/AromaKava.official> (дата звернення: 10.10.2023)
30. Офіційний сайт інформаційної платформи «Delo». URL: <https://delo.ua/> (дата звернення: 12.10.2023)

31. Офіційний сайт компанії «AromaKava». URL: <http://aromakava.ua/ua/> (дата звернення: 10.10.2023 р.)
32. Офіційний сайт компанії «BrownCup». URL: <http://browncup.ua/> (дата звернення: 10.10.2023)
33. Офіційний сайт компанії «Львівські круасани». URL: <https://www.lviv.croissants.com> (дата звернення: 10.10.2023)
34. Офіційний сайт компанії «Франс.уа» URL: <http://frans.ua/ru> (дата звернення: 10.10.2023)
35. Офіційний сайт консалтингової компанії «LEK Consulting». URL: <https://www.lek.com/> (дата звернення: 12.10.2023)
36. Офіційний сайт консалтингової компанії «MarketResearch». URL: <https://www.marketresearch.com/> (дата звернення: 12.10.2023)
37. Офіційний сайт консалтингової компанії «ProConsulting». URL: <https://pro-consulting.ua/> (дата звернення: 12.10.2023)
38. Офіційний сайт консалтингової компанії «РБК: дослідження ринків». URL: <https://marketing.rbc.ua/> (дата звернення: 12.10.2023)
39. Пам'ятка громадської організації «Юридична Сотня». Власний бізнес: яку організаційно-правову форму обрати? 2018 С. 13.
40. Пилипенко О. С. Формування програм лояльності споживачів в контексті інноваційного маркетингу вітчизняних підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. С. 139-143.
41. Після підписання угоди з ЄС, ринок кави в Україні значно розширився. Новинний портал Vezha. URL: <https://vezha.net.ua/business/pislya-pidpisannya-ugodi-z-yes-rinok-kavi-v-ukrayini-znachno-rozshirivsia/> (дата звернення: 10.10.2023)
42. Поліщук А. О. Управління персоналом як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка і суспільство. 2022. № 2. С. 33-40.

43. Рибачук Н. В., Журко Т. О. Формування лояльності споживачів, як одного з основних чинників функціонування аптечної установи. Ефективна економіка. №7. 2017.
44. Сайт американської платформи про подорожі «Tripadvisor». URL: <https://www.tripadvisor.com/> (дата звернення: 10.10.2023)
45. Сайт з відгуками про заклади сфери HoReCa «Foursquare». URL: <https://foursquare.com/> (дата звернення: 10.10.2023)
46. Сайт інформаційного агентства «ЛігаБізнес». URL: <https://biz.liga.net/> (дата звернення: 10.10.2023)
47. Сайт міжнародної асоціації кави «Specialty Coffee Association». URL: <https://sca.coffee/> (дата звернення: 12.10.2023)
48. Скрипник Н. В., Скрипник Н. В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах харчової промисловості // Економіка промисловості. 2021. № 4. С. 11-18.
49. Споживання кави в Україні зростає швидше, ніж в інших країнах Європи. Сайт інвестиційного холдингу «ProCapital group». URL: https://pro-capital.ua/ua/press_center/expert/potreblenie-kofe-v-ukraine-rastet-bystrye,-chem-v-drugix-stranax-evropy-analitiki-pro-consulting.-delo.ua/ (дата звернення: 10.10.2023)
50. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція “Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій”
51. Ступак М. В., Пономаренко В. В. Управління персоналом на підприємствах харчової промисловості: сучасні підходи та тенденції // Економіка і суспільство. 2022. № 3. С. 27-36.
52. Т. В. Зламанюк. Аналіз системи управління промисловими підприємствами. Луганський національний університет ім. Т. Шевченка, м.Луганськ 2012 С. 5.

53. Туен В. Т., Зозульов О. В. Актуальні проблеми економіки та управління. Київ. 2011.
54. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В. Г. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта. 2015. С. 492.
55. Чевжик М. О., Діброва Т. Г. Особливості формування програми лояльності на ринку мобільного зв'язку. Актуальні проблеми економіки та управління: збіник наукових праць молодих вчених, №7. 2013.
56. Чернишова А. М. Основні класифікації програм лояльності. Брендинг: підручник. 2014. URL: https://stud.com.ua/36940/marketing/osnovni_klasifikatsiyi_program_loyalnosti (дата звернення: 10.10.2023)
57. Чого очікувати від ринка кави в Україні. Сайт українського виробника кави Gemini. URL: <https://gemini.ua/chogo-ochikuvati-vid-rinka-kavi-v-ukraini/> (дата звернення: 10.10.2023)
58. Юрійчук О. В., Мельник О. О. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах харчової промисловості // Економіка і управління підприємствами. 2022. № 4. С. 19-25.
59. Як працюватимуть кафе та ресторани: уряд оприлюднив постанову. Матеріали інформаційного агентства «УКРІНФОРМ». URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3026468-ak-pracuvatimut-kafe-ta-restoraniurad-opriludniv-postanovu.html> (дата звернення: 10.10.2023)