

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет інноваційних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо–професійною програмою «Готельно–ресторанна справа»
на тему «Розвиток кадрового потенціалу як фактор ефективної діяльності
кейтерингового підприємства»

Виконав:
здобувач IV курсу, групи ГРС 21 – 1
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
Биков М.І.

Керівник:
к.т.н., доцент Сабіров О.В.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Биков М.І. Розвиток кадрового потенціалу як фактор ефективної діяльності кейтерингового підприємства. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Метою дослідження є визначення напрямів формування та розвитку кадрового потенціалу як ключового чинника підвищення ефективності діяльності кейтерингового підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність кейтерингового підприємства ТОВ «МПС ПРОДУКТ».

Предметом дослідження є процеси формування, розвитку та використання кадрового потенціалу як чинника підвищення ефективності функціонування кейтерингового підприємства.

Виходячи з поставленої мети, виконано такі завдання: визначено сутність кадрового потенціалу та його роль у розвитку кейтерингових підприємств; розглянуто особливості формування і розвитку кадрового потенціалу в кейтеринговій галузі; проаналізовано вплив корпоративної культури на розвиток кадрового потенціалу підприємств; наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «МПС ПРОДУКТ»; проведено аналіз кадрового складу та його вплив на результати діяльності підприємства; досліджено систему мотивації персоналу і корпоративну культуру; оцінено внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на кадровий потенціал кейтерингової компанії; запропоновано рекомендації щодо удосконалення кадрової політики, зокрема впровадження комплексних програм мотивації, навчання та адаптації персоналу, спрямованих на зниження плинності кадрів і розвиток корпоративної культури. Запропоновані заходи дозволять значно зменшити витрати на підбір і навчання нових працівників, підвищити продуктивність персоналу на 20–30% та покращити робочий клімат, що сприятиме зростанню фінансових показників і конкурентоспроможності ТОВ «МПС ПРОДУКТ».

Методи дослідження: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, соціологічні методи (анкетування, опитування), SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, метод економічного обґрунтування.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для удосконалення системи управління персоналом на кейтерингових підприємствах, зокрема для розвитку кадрового потенціалу, підвищення мотивації працівників і формування ефективної корпоративної культури.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Зміст роботи викладено на 57 сторінках тексту, містить 16 рисунків, 18 таблиць. Список джерел включає 37 найменувань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КЕЙТЕРИНГ, ПІДПРИЄМСТВО, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, МОТИВАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ABSTRACT

Bykov M.I. Development of human resources as a factor of effective activity of a catering enterprise. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro.

The purpose of the study is to determine the directions of formation and development of human resources as a key factor in increasing the efficiency of the catering enterprise.

The object of the study is the activities of the catering enterprise LLC "MPS PRODUCT".

The subject of the study is the processes of formation, development and use of human resources as a factor in increasing the efficiency of the functioning of the catering enterprise.

Based on the set goal, the following tasks were completed: the essence of human resources and its role in the development of catering enterprises were determined; the features of the formation and development of human resources in the catering industry were considered; the influence of corporate culture on the development of human resources of enterprises was analyzed; the organizational and economic characteristics of LLC "MPS PRODUCT" were given; an analysis of the staff composition and its impact on the results of the enterprise's activities were conducted; the personnel motivation system and corporate culture were studied; internal and external factors affecting the human resources potential of the catering company were assessed; recommendations were offered for improving human resources policy, in particular the implementation of comprehensive programs for motivation, training and adaptation of personnel aimed at reducing staff turnover and developing corporate culture. The proposed measures will significantly reduce the costs of recruiting and training new employees, increase staff productivity by 20–30% and improve the working climate, which will contribute to the growth of financial indicators and competitiveness of LLC "MPS PRODUCT".

Research methods: analysis and synthesis, comparative analysis, economic and statistical methods, sociological methods (questionnaires, surveys), SWOT analysis, expert assessment method, economic justification method.

The practical significance of the study lies in the fact that its results can be used to improve the personnel management system in catering enterprises, in particular to develop human resources potential, increase employee motivation, and form an effective corporate culture.

The work consists of an introduction, 3 sections, conclusions; contains 57 pages of text, 16 figures, 18 tables. The list of sources includes 37 titles of literature.

KEYWORDS: HUMAN RESOURCES, CATERING, ENTERPRISE, CORPORATE CULTURE, MOTIVATION, WORK EFFICIENCY

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА КЕЙТЕРИНГОВОЇ СФЕРИ	7
1.1 Сутність поняття «кадровий потенціал»	7
1.2 Формування та розвиток кадрового потенціалу на підприємствах кейтерингової галузі	13
1.3 Роль корпоративної культури у розвитку кадрового потенціалу кейтерингового підприємства.....	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	24
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА КЕЙТЕРИНГОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МПС ПРОДУКТ»	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МПС ПРОДУКТ».....	25
2.2 Аналіз кадрового складу та його вплив на результати діяльності підприємства кейтерингових послуг.....	31
2.3 Дослідження системи мотивації персоналу та корпоративної культури на ТОВ «МПС ПРОДУКТ»	40
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	46
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МПС ПРОДУКТ»	47
3.1 Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на кадровий потенціал підприємства кейтерингових послуг.....	47
3.2 Рекомендовані заходи та оцінка економічної ефективності щодо удосконалення кадрового потенціалу	50
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	54
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного розвитку індустрії гостинності та зростання конкуренції на ринку послуг громадського харчування, саме людський капітал відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної та результативної діяльності підприємства. Якість обслуговування, оперативність виконання замовлень, індивідуальний підхід до клієнта та здатність адаптуватися до вимог ринку безпосередньо залежать від професіоналізму, мотивації та компетентності персоналу. Розвиток кадрового потенціалу стає необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності кейтерингового підприємства, оптимізації внутрішніх процесів та досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Вивченням питань щодо формування та розвитку кадрового потенціалу, управління персоналом, впливу систем мотивації на ефективність трудової діяльності займалися такі науковці, як: О. Венгер, А. Гацько, В. М. Гриньова, Б. Дмитришин, Є. О. Євтєєва, О. Кісільов, Л. Коваль, Т. Ларіна, Н. Носань, С. Руденко, Г. Савеленко, М. Семикіна, Т. Фенічева тощо.

Метою дослідження є визначення напрямів формування та розвитку кадрового потенціалу як ключового чинника підвищення ефективності діяльності кейтерингового підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких завдань:

- розкрити сутність поняття «кадровий потенціал» та його значення в діяльності підприємств індустрії гостинності;
- проаналізувати особливості формування та розвитку кадрового потенціалу в кейтеринговій сфері;
- дослідити роль корпоративної культури у забезпеченні ефективного розвитку персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «МПС ПРОДУКТ»;
- провести аналіз кадрового складу підприємства та оцінити його

вплив на результати діяльності;

- оцінити систему мотивації та корпоративну культуру на підприємстві;
- визначити внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на кадровий потенціал;
- розробити рекомендації щодо удосконалення кадрового потенціалу та оцінити їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є діяльність кейтерингового підприємства ТОВ «МПС ПРОДУКТ».

Предметом дослідження є процеси формування, розвитку та використання кадрового потенціалу як чинника підвищення ефективності функціонування кейтерингового підприємства.

Під час виконання кваліфікаційної роботи були застосовані такі специфічні методи дослідження, як: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, соціологічні методи (анкетування, опитування), SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, метод економічного обґрунтування.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань кадрового потенціалу, управління персоналом, мотивації та корпоративної культури в кейтеринговій сфері, підручники, навчальні посібники, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства готельного бізнесу, ресурси мережі Інтернет.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для удосконалення системи управління персоналом на кейтерингових підприємствах, зокрема для розвитку кадрового потенціалу, підвищення мотивації працівників і формування ефективної корпоративної культури.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Зміст роботи викладено на 57 сторінках тексту, містить 16 рисунків, 18 таблиць. Список джерел включає 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА КЕЙТЕРИНГОВОЇ СФЕРИ

1.1 Сутність поняття «кадровий потенціал»

Задля успішного функціонування підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, а також задля забезпечення стійкості й стабільності діяльності у період кризових явищ, надзвичайно важливо приділяти належну увагу ефективному використанню та всебічному розвитку кадрового потенціалу. У сучасних умовах глобалізації, інтенсифікації конкуренції, стрімкого розвитку технологій та нестабільного економічного середовища саме він виступає визначальним чинником успішності та стійкості будь-якого підприємства [29].

Вчені пов'язують виникнення поняття «кадровий потенціал» з посиленням ролі людського чинника в діяльності підприємств, адже саме кваліфікований, ініціативний і мотивований персонал стає ключовим ресурсом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Слово «потенціал» (potential з латинської – сила) в економічному розумінні означає сукупність економічних ресурсів і можливостей країни (груп країн), що можуть бути використані з метою досягнення цілей соціально-економічного розвитку суспільства [4].

Під «кадрами» варто розуміти постійний склад працівників, які мають відповідну професійну підготовку, практичні навички, досвід роботи і складають трудові відносини з підприємством, основні характерні складові поняття «кадри» – постійність та кваліфікація працівників – для поняття «персонал» не є обов'язковими» [25].

Сучасні українські науковці розглядають поняття «кадровий потенціал» з різних підходів і точок зору, що свідчить про його багатогранність і важливість у структурі загального потенціалу

підприємства. З одного боку, кадровий потенціал розуміється як сукупність усіх кваліфікованих штатних працівників підприємства, які безпосередньо беруть участь у виробничо-господарських процесах та управлінні. З іншого боку – це сукупність якісних характеристик працівників, таких як рівень освіти, професійна підготовка, досвід, компетентність, здатність до навчання, творчий потенціал, мотивація та адаптивність до змін. Узагальнені підходи до визначення сутності поняття «кадровий потенціал», представлені у працях вітчизняних науковців, наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «кадровий потенціал» у працях сучасних українських науковців

Автор	Визначення
Венгер О., Фурсін О., Городецькова М.	сукупні можливості працівників підприємства, їх компетентність до виконання завдань та досягнення поставлених цілей, а також їх бажання та здатність забезпечити ефективне виконання цих задач для досягнення стабільного розвитку підприємства
Гриньова В.М., Писаревська Г.І.	величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використаними для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку
Дашко І.	кількісна і якісна характеристика персоналу підприємства, яка пов'язана з покладеними на персонал функціями, завдяки яким можуть бути досягнуті цілі розвитку підприємства
Дискіна А.	ресурсні можливості працівників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства
Леськова С.	сукупні можливості усіх штатних працівників підприємства, компетентність і мотивація яких дозволяють забезпечити якість виконання поточних завдань та досягнення цілей розвитку підприємства
Ковальова О. М.	трудова можливість підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики та мотиваційний потенціал
Панченко В. А., Панченко О. П.	сукупні можливості, фахову компетенцію, здібності і таланти працівників, які необхідні для досягнення комерційних цілей

Джерело: складено автором на основі [3, 6, 7, 8, 12, 19, 23]

Дослідивши визначення «кадровий потенціал» науковцями, можна зробити висновок, що з економічного підходу, кадровий потенціал розглядається як особливий вид ресурсу підприємства, що має вартісне

вираження та здатен створювати додану вартість через продуктивну діяльність працівників. Він є частиною людського капіталу, який забезпечує економічну вигоду підприємству та визначає ефективність його функціонування в довгостроковій перспективі. У такому підході акцент робиться на вартості працівників як активу, здатному генерувати прибуток та забезпечувати інноваційний розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища.

Розрізняють наступні рівні кадрового потенціалу: кадровий потенціал працівника, кадровий потенціал підприємства і кадровий потенціал суспільства (рис. 1.1).

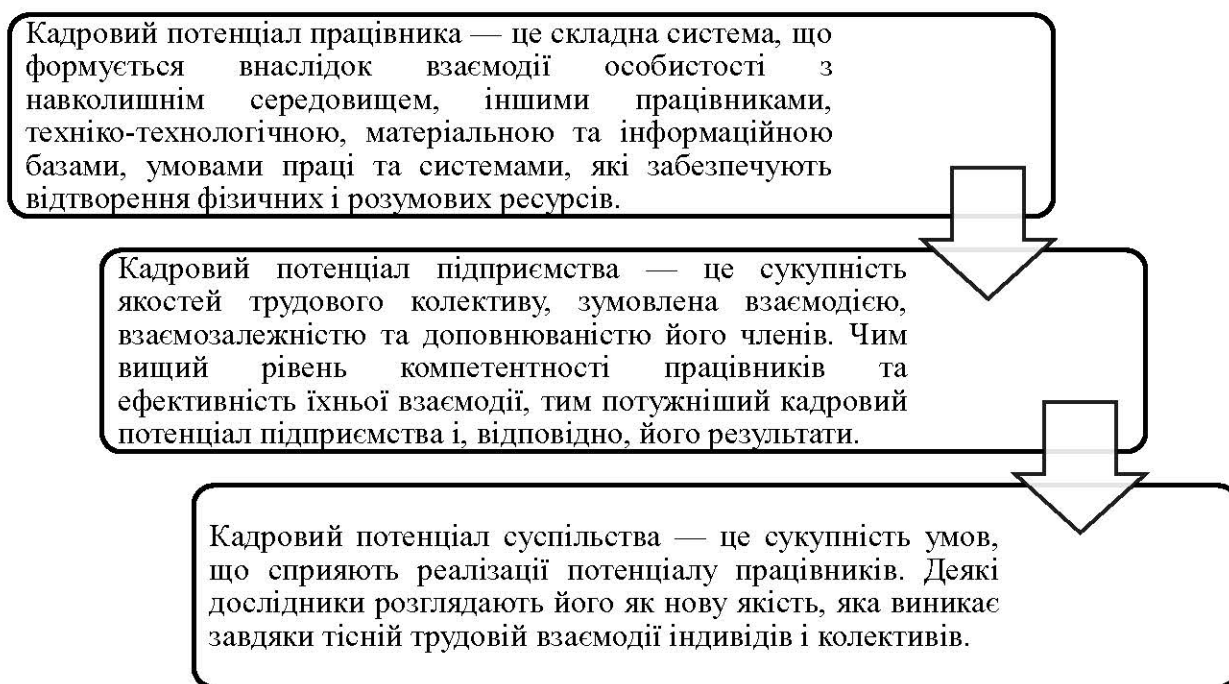


Рисунок 1.1 – Рівні кадрового потенціалу

Джерело: складено автором на основі [4]

Серед наведених рівнів особливої уваги заслуговує кадровий потенціал підприємства, оскільки саме на цьому рівні формуються ключові передумови ефективної діяльності організації та реалізації її стратегічних цілей. Необхідність розвитку цього потенціалу зумовлена тим, що окремі здібності й можливості працівників можуть залишатися нереалізованими у процесі

трудової діяльності. Таким чином, кадровий потенціал розглядається як гнучке утворення, здатне до постійного розвитку та змін.

Склад кадрового потенціалу підприємства, як правило, поділяють на групи залежно від ролі, яку вони відіграють у досягненні стратегічних і оперативних цілей організації (рис. 1.2).

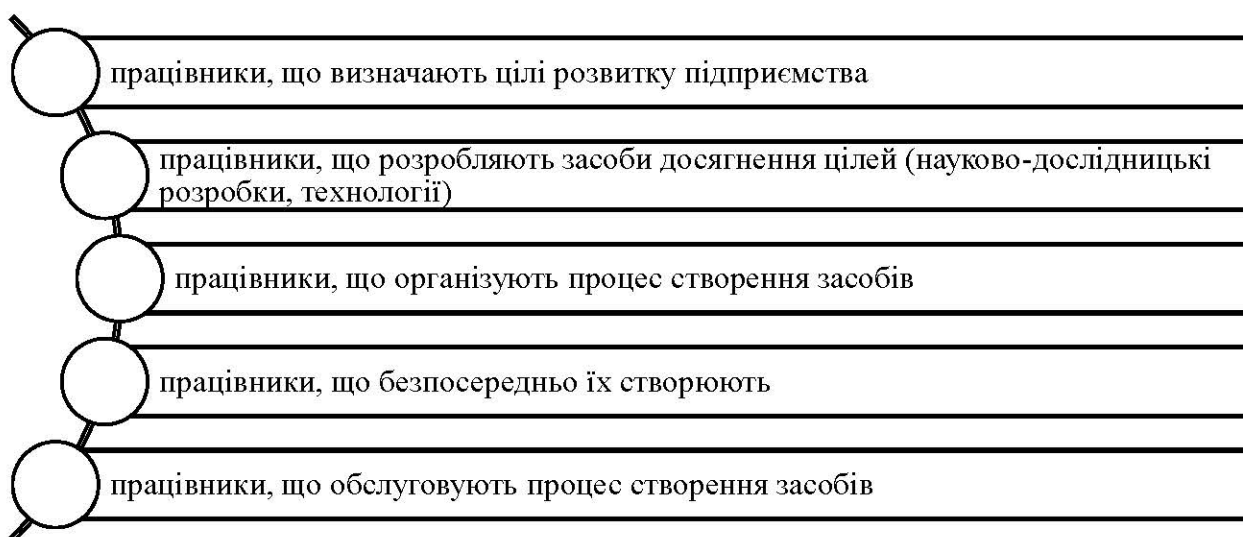


Рисунок 1.2 – Склад кадрового потенціалу підприємства

Джерело: складено автором на основі [10]

Науковці О.В. Заремба та І.Ю. Єпіфанова вважають, що перші три групи складають найбільш активну частину кадрового потенціалу підприємства, оскільки саме вони формують стратегію та здійснюють основні інновації. Останні дві групи можна розглядати як потенціал для подальшого розвитку та зростання кадрового потенціалу. Чим вищий рівень компетентності працівників кожної з цих груп і результат їх взаємодії, тим вищий сукупний кадровий потенціал і кращі результати діяльності підприємства в галузі громадського харчування [10].

Складові кадрового потенціалу підприємства, наведені в табл. 1.2, представляють собою якісні характеристики персоналу, що визначають здатність підприємства ефективно функціонувати та досягати як стратегічних, так і оперативних цілей. У сфері громадського харчування ці

елементи є базовими компонентами кадрового потенціалу, а їх раціональне використання відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності, стабільного розвитку й успішної діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 – Складові кадрового потенціалу підприємства

Складова	Характеристика
Професійні навички та кваліфікація працівників	Рівень освіти, досвіду та спеціалізації персоналу, здатність до виконання конкретних завдань у сфері громадського харчування (від приготування їжі до управління закладом).
Мотивація та залученість персоналу	Готовність працівників до високої продуктивності, інноваційної діяльності та прагнення до професійного розвитку. Мотиваційні програми, бонуси, стимулювання до досягнення високих результатів у роботі. Залученість працівників у процеси прийняття рішень та вдосконалення робочих процесів.
Організаційні здібності та управлінські якості	Здатність керівників та менеджерів правильно організувати робочі процеси, здійснювати ефективне управління персоналом і розподіл завдань. Стратегічне планування та прийняття управлінських рішень, що ведуть до сталого розвитку підприємства.
Інноваційний потенціал	Здатність персоналу генерувати нові ідеї, впроваджувати новітні технології та процеси для підвищення якості обслуговування та продуктивності роботи. Вивчення та адаптація нових методів приготування їжі, обслуговування клієнтів та вдосконалення меню.
Командна взаємодія та корпоративна культура	Співпраця між різними підрозділами підприємства, злагоджена робота колективу, що дозволяє підвищити ефективність роботи. Розвиток корпоративної культури, сприятливого клімату в колективі, підтримка морального духу працівників.
Психофізіологічні характеристики працівників	Здоров'я, витривалість, здатність витримувати стресові ситуації, фізична та психологічна підготовленість до роботи в умовах високих навантажень. Підготовка працівників до робочих змін, що включають інтенсивну фізичну активність, багатозадачність та роботу в змінному графіку.
Здатність до навчання та розвитку	Наявність програм підвищення кваліфікації, тренінгів, семінарів для постійного вдосконалення працівників. Здатність адаптуватися до змін у технологіях, процедурах, а також освоювати нові напрямки в індустрії громадського харчування.
Соціальні та комунікативні навички	Вміння працівників ефективно взаємодіяти з клієнтами, колегами та керівництвом. Розвиток навичок активного слухання, ефективного вирішення конфліктів, ведення переговорів та підтримки клієнтських відносин.

Джерело: складено автором на основі [19]

Первинним носієм кадрового потенціалу є суб'єкт господарювання, який використовує найману працю і характеризується наявністю певного

кадрового складу персоналу або потенційною можливістю його формування. Це означає, що саме підприємство, зокрема його керівництво чи власники, несе відповідальність за створення, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу. Формування кадрового потенціалу підприємства перебуває у прямій залежності від управлінських рішень, спрямованих на забезпечення якісного добору персоналу, створення сприятливих умов для професійного зростання, мотивації працівників, а також впровадження інструментів оцінки та розвитку людських ресурсів. Рівень зацікавленості керівництва у розкритті потенціалу працівників, а також їх стратегічне бачення ролі персоналу у досягненні цілей підприємства значною мірою визначають результативність усієї системи управління персоналом [25].

Кадровий потенціал є не лише сукупністю професійних знань, навичок, досвіду, компетенцій та особистісних якостей працівників, а й ключовим елементом стратегічного розвитку підприємства. Його раціональне та ефективне використання безпосередньо впливає на загальний рівень продуктивності праці, якість прийняття управлінських рішень, здатність до впровадження інновацій, конкурентоспроможність продукції чи послуг, а також на гнучкість підприємства у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури, економічні виклики чи внутрішні організаційні трансформації [21].

Отже, кадровий потенціал є основою успішного функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Його формування та розвиток безпосередньо залежать від стратегічного бачення керівництва і ефективної системи управління персоналом. Кадровий потенціал виступає рушієм зростання, адаптивності та інноваційної спроможності підприємства. Якісні характеристики працівників, зокрема мотивація, професійна компетентність, інноваційний підхід та здатність до навчання, визначають конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства.

1.2 Формування та розвиток кадрового потенціалу на підприємствах кейтерингової галузі

Формування кадрового потенціалу підприємства є чітко регламентованим процесом, який реалізується за допомогою визначених методів і процедур у межах чинного законодавства. На рис. 1.3 подано основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. Вони являють собою сукупність базових положень і норм, яких має дотримуватись вищий менеджмент у процесі формування та розвитку кадрового потенціалу.



Рисунок 1.3 – Принципи формування кадрового потенціалу підприємства кейтерингової галузі

Джерело: складено автором на основі [22]

Це процес, що поєднує методи та стратегії залучення, розвитку й управління персоналом для досягнення стратегічних цілей. У кейтеринговій

галузі цей процес є особливо важливим, адже якість обслуговування напряму залежить від професіоналізму працівників [25].

Формування кадрового потенціалу підприємства кейтерінгової галузі під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників (рис. 1.4), що визначають ефективність управління персоналом і здатність підприємства адаптуватися до змін.

демографічні	рівень освіти, стан здоров'я, показники народження, смертності, формування статеві-вікової структури населення, інтенсивність міграційних процесів тощо
соціально-психологічні	цінності та норми трудової поведінки, мотивація до праці та професійного розвитку, кар'єрне зростання на період трудового життя тощо
економічний рівень	доходів, можливість задоволення основних потреб, рівень та якість життя, які визначають можливість отримання необхідної освіти, послуг культури, медичного обслуговування тощо
політико-правові систем	•законів та інших нормативно-правових актів тощо

Рисунок 1.4 – Фактори формування кадрового потенціалу підприємства кейтерінгової галузі

Джерело: складено автором на основі [22]

Для забезпечення високої якості кадрового потенціалу, на думку дослідниці С.В. Леськової, його необхідно цілеспрямовано формувати на всіх ключових етапах процесу управління персоналом. Це дозволяє не лише оптимізувати використання трудових ресурсів, а й забезпечити стратегічний розвиток підприємства [19]. На рис. 1.5 представлено схематичне зображення процесу формування кадрового потенціалу підприємства сфери громадського харчування на основі основних етапів управління персоналом, таких як планування, підбір, адаптація, розвиток, мотивація та оцінювання працівників.



Рисунок 1.5 – Формування кадрового потенціалу як складова управління персоналом підприємства кейтерінгової галузі

Джерело: складено автором на основі [19]

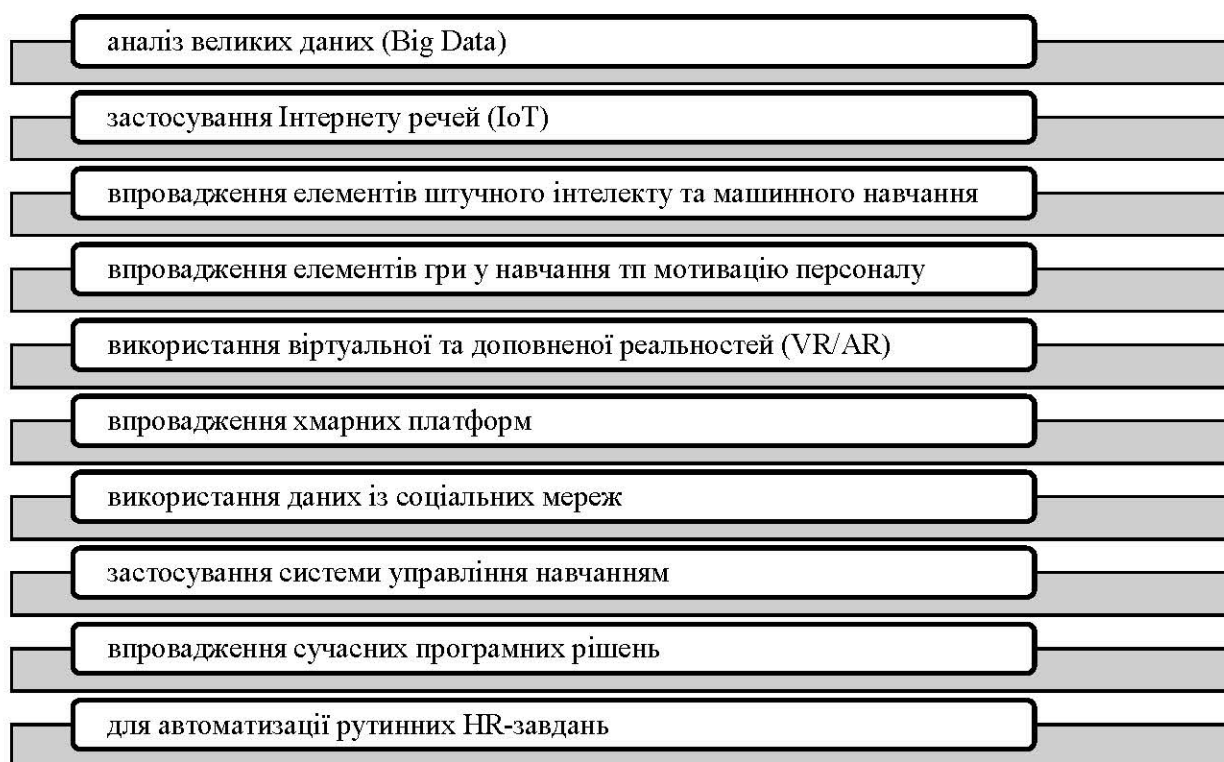


Рисунок 1.6 – Інноваційні методи формування кадрового потенціалу підприємств кейтерінгової галузі

Джерело: складено автором на основі [22]

У сучасних умовах господарювання важливо поєднувати класичні методи формування кадрового потенціалу з інноваційними підходами, які

відповідають вимогам динамічного ринку праці та швидкого технологічного прогресу. Основні з них представлено на рис. 1.6.

Використання інноваційних технологій дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до нових викликів, а й істотно підвищити ефективність управління персоналом. Зокрема, аналіз Big Data та впровадження штучного інтелекту (AI) і машинного навчання (ML) сприяють глибшому розумінню продуктивності працівників і потреб у навчанні. Технології IoT і VR/AR допомагають створити комфортне робоче середовище та підвищити якість навчальних процесів. Гейміфікація й LMS підсилюють мотивацію персоналу, а хмарні платформи та моніторинг соціальних мереж забезпечують гнучке управління, оперативну комунікацію й своєчасне реагування на зміни в колективі. Автоматизація рутинних HR-процесів за допомогою сучасних програмних рішень дозволяє підвищити ефективність управління персоналом і зосередити зусилля фахівців на стратегічному розвитку [22].

Сьогодні для забезпечення стійкого функціонування бізнес-організацій важливо формувати та підтримувати стійкий кадровий потенціал. Це передбачає раціональний підхід до відбору, розстановки та переміщення персоналу, активну співпрацю з освітніми установами з питань підготовки й підвищення кваліфікації працівників, а також постійне сприяння розвитку їхніх знань, умінь і професійних компетентностей. Важливу роль відіграє впровадження системи наставництва, яка допомагає швидше адаптувати нових працівників і передавати цінний досвід. Крім того, слід заохочувати персонал до саморозвитку, прояву ініціативності та креативності. Усе це сприяє не лише професійному зростанню працівників, а й загальному підвищенню конкурентоспроможності підприємства [20].

Тому в процесі організації розвитку кадрового потенціалу доцільно застосовувати різноманітні методи (рис. 1.7), які сприятимуть як професійному зростанню працівників, так і підвищенню загальної ефективності роботи підприємства. Використання таких методів дозволяє розвивати та актуалізувати ключові компетентності персоналу, підвищуючи

якість кадрового ресурсу як на рівні окремих співробітників, так і підприємства в цілому. Окрім цього, ці інструменти позитивно впливають на формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі та укріплення корпоративної культури. Вони також стимулюють мотивацію до саморозвитку, ініціативність і залученість працівників у спільні цілі. У результаті це сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу та підприємства на ринку [3].



Рисунок 1.7 – . Класифікація методів розвитку кадрового потенціалу підприємств кейтерінгової галузі

Джерело: складено автором на основі [3]

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо формування та розвитку персоналу важливо своєчасно здійснювати оцінку кадрового потенціалу із врахуванням змін у його структурі та характеристиках. Для цього використовуються різноманітні методи оцінювання кадрового потенціалу (табл. 1.3). Комплексне оцінювання кадрового потенціалу передбачає поєднання кількісних, якісних, експертних та аналітичних методів, що дозволяє отримати повну картину про стан і можливості

персоналу. Кількісні показники дають змогу відслідковувати динаміку змін, тоді як якісні – виявляють рівень мотивації, лояльності та відповідності працівників займаним посадам. Застосування експертних оцінок, моніторингу й SWOT-аналізу сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень. Для підприємств кейтерингової сфери це особливо важливо в умовах сезонних навантажень і високих вимог до якості обслуговування [32].

Таблиця 1.3 – Основні методи оцінювання кадрового потенціалу

Метод оцінювання	Характеристика	Інструменти/Показники
Кількісні методи	Базуються на числових даних, що відображають динаміку кадрових процесів.	Коефіцієнт плинності кадрів. Коефіцієнт прийому і вибуття. Рівень профпідготовки. Середній стаж
Якісні методи	Оцінюють особисті якості, мотивацію, командну взаємодію та рівень задоволеності працівників.	Атестація. Оцінка за компетенціями. Опитування та анкетування
Метод експертних оцінок	Залучення внутрішніх або зовнішніх фахівців для визначення потенціалу, ефективності та перспектив розвитку працівника.	Інтерв'ю з керівниками. Оцінка професійного зростання
Метод управлінського моніторингу	Системне спостереження за роботою працівників і результатами їх діяльності.	Щоденні звіти. Спостереження в реальному часі. Зворотний зв'язок
SWOT-аналіз кадрового потенціалу	Визначення сильних і слабких сторін персоналу, можливостей і загроз, які впливають на розвиток команди.	Матриця SWOT

Джерело: складено автором на основі [4, 6, 9]

Отже, формування та розвиток кадрового потенціалу є комплексним процесом, що поєднує класичні підходи управління персоналом із сучасними інноваційними методами. Ефективне використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів, інвестиції в навчання, мотивацію та технології дозволяють підприємству забезпечити високу якість обслуговування, адаптацію до змін ринку та підвищення конкурентоспроможності. Системний підхід до оцінювання кадрового потенціалу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, що особливо важливо в умовах динамічного розвитку кейтерингових послуг.

1.3 Роль корпоративної культури у розвитку кадрового потенціалу кейтерингового підприємства

Ключову роль у формуванні та розвитку кадрового потенціалу відіграє корпоративна культура, оскільки вона є невід'ємною частиною усіх підприємств, незалежно від їх профілю діяльності, місії, бачення, сфери функціонування.

Дослідники А.В. Череп, О.О. Веремеєнко та Є. В. Макажан визначають корпоративну культуру як інструмент організаційної діяльності, що формує успіхи підприємства та впливає на ставлення працівників до досягнень через спільні цінності та ідеї [33].

На думку С. Гливи і Х. Передало, корпоративна культура є сукупністю правил, переконань і ритуалів, що об'єднують учасників організації навколо спільних завдань [5].

Група науковців Чернікова Н., Долгов С. і Бондаренко Д. підкреслюють нормативний характер корпоративної культури, яка ґрунтується на дотриманні спільних принципів і стандартів поведінки [34].

Вчені В. Л. Смесова і Н. В. Ковтун акцентують на її двоїстості: з одного боку – це принципи та ставлення до роботи, з іншого – унікальна ідентичність підприємства [30].

На нашу думку, корпоративна культура кейтерингового підприємства – це система спільних цінностей, норм поведінки, традицій і взаємин, яка визначає стиль роботи колективу, спрямовує дії працівників відповідно до місії підприємства, формує лояльність до бренду та створює сприятливе середовище для розвитку кадрового потенціалу.

Метою формування корпоративної культури на підприємстві є сприяння підвищенню прибутковості підприємства шляхом покращення менеджменту та якісних показників його діяльності в цілому [34].

Цілі корпоративної культури полягають у формуванні єдності та лояльності персоналу, підвищенні ефективності роботи та створенні

позитивного робочого середовища. Вони сприяють стабільності організації та забезпеченню високого рівня обслуговування клієнтів.

Завдання корпоративної культури включають управління корпоративними цінностями, розвиток командної роботи та стимулювання персоналу до досягнення результатів. Важливим завданням є також підтримка інновацій і впровадження стандартів, що забезпечують якість роботи. Крім того, корпоративна культура сприяє розвитку лідерських якостей серед працівників, що дозволяє досягати спільних цілей організації [37].

Загальноприйняті корпоративні цінності формують основу корпоративної культури та визначають стиль взаємодії в організації (рис. 1.8). Вони відображають спільні переконання та норми поведінки, що сприяють досягненню корпоративних цілей і забезпечують ефективну командну роботу.

Креативність:	прагнення до творчості, використання нових технологій та інтерес до професії.
Повага та професіоналізм:	взаємна повага, авторитет керівництва та старшинство.
Турбота про колектив:	неупереджене ставлення, можливості для навчання, кар'єрного зростання та справедливий розподіл доходів.
Дисципліна та управлінські підходи:	наявність дисципліни, нові форми управління та стиль керівництва від авторитарного до гнучкого.
Комунікація та взаємодія:	швидкість донесення інформації, характер контактів, формальні та неформальні відносини, наявність спільних заходів.
Рішення конфліктів:	способи вирішення конфліктних ситуацій, наявність «третього судді».
Оцінка роботи:	•критерії оцінки роботи підприємства в цілому та працівника зокрема.

Рисунок 1.8 – . Загальноприйняті корпоративні цінності

Джерело: складено автором на основі [11]

Для того щоб стати повноправним членом колективу, працівник має не лише дотримуватися норм і правил, прийнятих на підприємстві, але й активно взаємодіяти з корпоративною культурою організації. Це включає в себе розуміння та прийняття цінностей та стандартів поведінки, що визначають стиль роботи колективу. Повна ідентифікація співробітника із підприємством відбудеться лише у тому випадку, якщо він буде розділяти корпоративні цінності [11].

Корпоративна культура не лише підтримує стабільність і дисципліну в колективі, але й стає основою для формування стійкого кадрового потенціалу підприємства, сприяючи його зростанню та успіху в конкурентному середовищі. В табл. 1.4 окреслено основні функції, які виконує корпоративна культура на підприємстві.

Таблиця 1.4 – Основні функції корпоративної культури

Функція	Характеристика
Мотивація та залучення персоналу	Сприяє формуванню позитивного ставлення працівників до своєї роботи, стимулюючи їх досягнення високих результатів.
Згуртованість колективу	Формує єдину команду, сприяє підтримці взаємодії та співпраці між співробітниками.
Управління стресом та конфліктами	Встановлює правила взаємодії, що дозволяють зменшити рівень стресу та ефективно вирішувати конфлікти в робочих ситуаціях.
Організація та стандарти поведінки	Визначає правила і норми поведінки, що забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів і ефективне виконання робочих завдань.
Підвищення ефективності роботи	Створює атмосферу, в якій працівники зацікавлені в оптимізації своїх зусиль для досягнення результатів.
Стабільність та дисципліна	Підтримує порядок у колективі, забезпечує дотримання стандартів і норм організації, що сприяє стабільному функціонуванню підприємства.
Покращення взаємин з клієнтами	Створює орієнтацію на задоволення потреб клієнтів, формує стандарти високоякісного обслуговування.
Формування кадрового потенціалу	Підтримує розвиток та утримання висококваліфікованих працівників через систему навчання, мотивації та розвитку.
Підтримка корпоративних цінностей	Сприяє впровадженню корпоративних цінностей та культури, що відповідають місії та стратегії підприємства.

Джерело: складено автором на основі [2, 31, 33]

Водночас організація повинна створювати умови, що сприяють цьому процесу, через чітке комунікування своїх цінностей, проведення тренінгів та інтеграційних заходів. Лідери організації відіграють ключову роль у формуванні та підтримці корпоративної культури, демонструючи цінності компанії на практиці. Сильна корпоративна культура сприяє підвищенню мотивації працівників, оскільки вони відчувають свою причетність до спільної мети та цінностей організації, що позитивно впливає на їхню продуктивність та ефективність виконання завдань. Регулярна комунікація між працівниками та керівництвом, обговорення цінностей та стандартів поведінки допомагають підтримувати та зміцнювати корпоративну культуру, забезпечуючи гармонійне середовище для роботи [4].

Корпоративна культура на різних підприємствах може мати неоднакову орієнтованість на розвиток персоналу та виробничі функції. Залежно від впливу на формування трудових цінностей персоналу, корпоративна культура поділяється на:

- позитивну корпоративну культуру, яка фіксує для працівника цінність своєї професійної діяльності як способу особистісної трудової, творчої самореалізації й саморозвитку, а також цінність свого підприємства як умови забезпечення власних актуальних потреб;
- негативну корпоративну культуру, яка відображає ситуацію, коли трудова діяльність для персоналу на конкретному підприємстві різною мірою вигідна, проте не цінна з точки зору саморозвитку персоналу та творчої самореалізації [27].

Формування позитивної корпоративної культури зазвичай спостерігається на підприємствах, які стабільно розвиваються та орієнтовані як на ефективність виробничих процесів, так і на соціальний розвиток колективу. У таких організаціях позитивні аспекти корпоративної культури є стабільними або тимчасово нестабільними, сприяючи високій мотивації працівників та їх залученості до досягнення спільних цілей.

На підприємствах з недостатньо розвиненою корпоративною культурою часто спостерігаються проблеми, такі як заборгованість із виплат заробітної плати, соціально-трудові конфлікти та низька зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці. Колективні договори укладаються формально, без належного контролю за їх виконанням, що призводить до незадоволення працівників стосунками між керівництвом і колективом. Працівники не відчують ефекту економічного зростання підприємства на власних доходах і не прагнуть до трудової активності.

На таких підприємствах корпоративну культуру можна класифікувати як негативну, яка не тільки не сприяє збереженню та розвитку трудового потенціалу, а й руйнує його якісні характеристики – мотивацію до ефективної праці, професійного розвитку, трудової та інноваційної активності. Відсутність належної корпоративної культури може призвести до зниження ефективності діяльності підприємства, погіршення морально-психологічного клімату в колективі та втрати конкурентоспроможності на ринку. Негативна корпоративна культура може стати серйозною перешкодою на шляху розвитку організації та досягнення її стратегічних цілей [27].

Отже, корпоративна культура є важливим чинником у розвитку кадрового потенціалу кейтерингового підприємства. Вона визначає стиль взаємодії в колективі, формує спільні цінності та норми поведінки, що сприяють досягненню корпоративних цілей і забезпечують ефективну командну роботу. Загальноприйняті корпоративні цінності формують основу корпоративної культури та визначають стиль взаємодії в організації. Для того щоб стати повноправним членом колективу, працівник має не лише дотримуватися норм і правил, прийнятих на підприємстві, але й активно взаємодіяти з корпоративною культурою організації. Повна ідентифікація співробітника із підприємством відбудеться лише у тому випадку, якщо він буде розділяти корпоративні цінності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами першого розділу отримано наступні висновки.

1. З'ясовано, що є основою успішного функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Його формування та розвиток залежать від стратегічного бачення керівництва та ефективної системи управління персоналом. Якісні характеристики працівників, зокрема мотивація, професійна компетентність, інноваційний підхід та здатність до навчання, визначають конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства.

2. Доведено, що формування та розвиток кадрового потенціалу є комплексним процесом, що поєднує класичні підходи управління персоналом із сучасними інноваційними методами. Ефективне використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів, інвестиції в навчання, мотивацію та технології дозволяють підприємству забезпечити високу якість обслуговування, адаптацію до змін ринку та підвищення конкурентоспроможності. Системний підхід до оцінювання кадрового потенціалу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, що особливо важливо в умовах динамічного розвитку кейтерингових послуг.

3. Встановлено, що корпоративна культура є важливим чинником у розвитку кадрового потенціалу кейтерингового підприємства. Вона визначає стиль взаємодії в колективі, формує спільні цінності та норми поведінки, що сприяють досягненню корпоративних цілей і забезпечують ефективну командну роботу. Загальноприйняті корпоративні цінності формують основу корпоративної культури та визначають стиль взаємодії в організації. Для того щоб стати повноправним членом колективу, працівник має не лише дотримуватися норм і правил, прийнятих на підприємстві, але й активно взаємодіяти з корпоративною культурою організації. Повна ідентифікація співробітника із підприємством відбудеться лише у тому випадку, якщо він буде розділяти корпоративні цінності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА КЕЙТЕРИНГОВОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МПС ПРОДУКТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МПС ПРОДУКТ»

ТОВ «МПС ПРОДУКТ» – підприємство, яке спеціалізується на наданні кейтерингових послуг для різних категорій клієнтів, зокрема для корпоративних замовлень, урочистих подій, банкетного обслуговування та доставки готових страв для заходів. Засноване у 2017 році, підприємство за цей час зарекомендувало себе як надійний партнер у сфері харчування для подій різного масштабу.

Місія та завдання ТОВ «МПС ПРОДУКТ», які представлено на рис. 2.1, визначають основні пріоритети компанії в сфері кейтерингу, що орієнтовані на високий рівень обслуговування, впровадження інновацій, задоволення потреб клієнтів та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Місія ТОВ «МПС ПРОДУКТ»: надавати високоякісні кейтерингові послуги, що відповідають індивідуальним потребам клієнтів, створюючи комфорт та незабутні враження від харчування на важливих подіях.					
Завдання ТОВ «МПС ПРОДУКТ»:					
Забезпечення високої якості послуг, постійне вдосконалення стандартів обслуговування та харчових продуктів.	Розширення асортименту послуг, розробка нових форматів та страв для різних потреб клієнтів.	Індивідуальний підхід до кожного клієнта з урахуванням вимог та бюджету.	Підвищення ефективності бізнес-процесів шляхом оптимізації логістики та виробництва.	Розвиток бренду через інтернет-маркетинг, соцмережі та платформи для замовлень.	Забезпечення екологічної та соціальної відповідальності і через підтримку місцевих виробників і участь у соціальних проектах.

Рисунок 2.1 – Місія та завдання ТОВ «МПС Продукт»

Джерело: складено автором

ТОВ «МПС ПРОДУКТ» спеціалізується на наданні кейтерингових послуг виключно в місті Дніпро. Основними клієнтами підприємства є організації, підприємства, а також приватні особи, які організовують святкові події та корпоративи. Основні полути, які пропонує ТОВ «МПС ПРОДУКТ», представлено на рис. 2.2.

Корпоративне харчування

- організація обідів та вечерів на бізнес-заходах, конференціях, семінарах

Обслуговування урочистих подій

- організація харчування на весіллях, ювілеях, святкових вечірках, банкетах

Виїзний кейтеринг

- доставка та організація харчування на виїзних заходах, включаючи намети, бари та столи для гостей

Індивідуальні замовлення

- підготовка святкових страв на замовлення (корпоративні подарунки, набори для пікніків, святкові торти тощо)

Доставка готових страв

- обслуговування заходів, на яких клієнти замовляють готові страви для подальшого споживання

Рисунок 2.2 – Основні напрямки діяльності ТОВ «МПС Продукт»

Джерело: складено автором

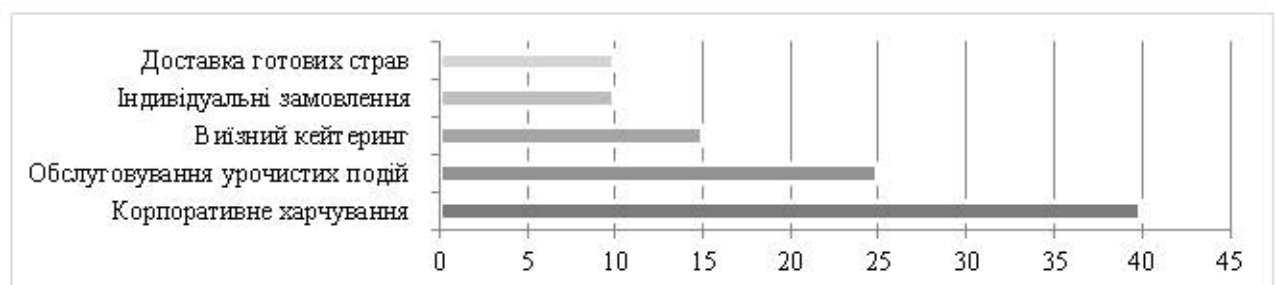


Рисунок 2.3 – Структура основних напрямків діяльності ТОВ «МПС ПРОДУКТ»

Джерело: складено автором

Представлена структура основних напрямків діяльності ТОВ «МПС ПРОДУКТ» на рис. 2.3 відображає широкий спектр послуг, що дозволяє підприємству ефективно задовольняти різноманітні потреби клієнтів та забезпечувати високий рівень обслуговування у кожному сегменті.

Найбільшу частку займає корпоративне харчування (40%), яке включає організацію фуршетів та обідів на бізнес-заходах. Другу позицію (25%) займає обслуговування урочистих подій, таких як весілля та святкові заходи, де важливе особливе меню та сервіс. Виїзний кейтеринг (15%) набуває популярності на заходах на відкритому повітрі, а індивідуальні замовлення (10%) охоплюють персоналізовані страви для свят та подарунків. Доставка готових страв (10%) є ідеальним рішенням для швидкого та зручного обслуговування заходів.

У табл. 2.1 представлено список основних замовників та види обслуговування, які їм надавались протягом минулого року.

Таблиця 2.1 – Перелік клієнтів та наданих кейтерингових послуг

Клієнт	Тип клієнта	Замовлені кейтерингові послуги
Корпоративні клієнти (B2B)		
ТОВ «Альфа Тех»	Виробниче підприємство	Фуршет для 10-річчя компанії, кавабрейки, бенкет
Банк «Фінанс Плюс»	Фінансова установа	VIP-кейтеринг для зустрічей, шведський стіл
Медичний центр «Здоров'я+»	Медичний заклад	Щотижневе забезпечення харчування, фітнес-кейтеринг
IT-компанія «SoftCore»	Технологічна компанія	Кейтеринг на тимблдинги та конференції, ланч-бокси
EventPro Agency	Івент-агентство	Фуршети для бізнес-заходів, VIP-меню для спікерів
Приватні клієнти (B2C)		
Олена Сидоренко	Приватний клієнт	Кейтеринг на весілля (фуршет, банкет, коктейльний бар)
Родина Петрових	Приватний клієнт	Тематичний кейтеринг у стилі «Гетсбі», барний сервіс, десертний стіл
Державні установи		
Міська адміністрація	Державна установа	Офіційні прийоми, кейтеринг для делегацій, фуршети на державні свята

Джерело: складено автором

ТОВ «МПС ПРОДУКТ» пропонує широкий вибір меню, адаптованих до потреб клієнтів, з великим асортиментом страв, що задовольняють різноманітні смакові вподобання та дієтичні вимоги. Перелік основних страв, доступних для різних видів кейтерингових послуг, наведено в додатку А. Цей

перелік може бути розширений або адаптований відповідно до конкретних побажань замовників, що дозволяє ТОВ «МПІС ПРОДУКТ» забезпечувати високий рівень обслуговування та задоволення потреб клієнтів різних категорій.

ТОВ «МПІС ПРОДУКТ» активно розвиває маркетингову стратегію, орієнтуючись на кілька ключових каналів просування. Основними з них є офіційний веб-сайт підприємства, пряма комунікація з корпоративними клієнтами та участь у галузевих заходах. Крім того, підприємство активно використовує сучасні цифрові інструменти, а саме CRM-системи для ефективного управління замовленнями та аналізу клієнтської бази.

Для утримання клієнтів ТОВ «МПІС ПРОДУКТ» впроваджує програми лояльності, спеціальні акції та індивідуальні пропозиції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Методи підтримки лояльності постійних клієнтів ТОВ «МПІС ПРОДУКТ»

Метод	Опис	Приклади застосування
Програми лояльності	Накопичувальні знижки та бонуси для постійних клієнтів.	5-те замовлення – знижка 10%, 10-те замовлення – знижка 20%.
Індивідуальні пропозиції	Спеціальні умови для корпоративних клієнтів та великих замовлень.	Безкоштовні бонуси, персоналізовані меню.
Персоналізація сервісу	Створення індивідуальних рішень для клієнтів.	Виділений менеджер, адаптація меню під потреби замовника.
Спеціальні пропозиції та акції	Реферальні програми, сезонні знижки.	"Приведи друга – отримай 10% знижки", знижки у міжсезоння.
Зворотний зв'язок та привітання	Оцінка задоволеності клієнтів, привітання з днем народження.	Спеціальні знижки або подарунки на день народження клієнта.

Джерело: складено автором

ТОВ «МПІС ПРОДУКТ» використовує власний автопарк, що складається з трьох автомобілів, які оснащені сучасним обладнанням (термобокси для збереження тепла або холоду, спеціалізовані контейнери для безпечного транспортування страв тощо), що дозволяє гарантувати високу якість обслуговування і своєчасну доставку. Це дозволяє підприємству

оперативно та ефективно доставляти страви та обладнання на різноманітні заходи. У разі необхідності виконати великі або термінові замовлення, підприємство співпрацює зі службами доставки, що забезпечує гнучкість і можливість доставити замовлення вчасно.

Проведена оцінку попиту на кейтерингові послуги ТОВ «МПС ПРОДУКТ» через аналіз ключових показників ефективності (КПІ) протягом 2021 – 2024 років (табл. 2.3), показала значне зростання кількості виконаних замовлень та корпоративних замовлень, що свідчить про зростання попиту на послуги кейтерингового підприємства. Збільшення використання цифрових каналів для замовлень та покращення збалансованості асортименту, зокрема здорових страв, вказує на ефективне впровадження нових стратегій. Рівень задоволеності клієнтів знизився у 2022 році, але стабілізувався та зріс до 2024 року.

Таблиця 2.3 – Ключові показники ефективності кейтерингових послуг ТОВ «МПС ПРОДУКТ»

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення абсолютне		
					2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Кількість виконаних замовлень	100	80	120	150	-20	+40	+30
Рівень задоволеності клієнтів (NPS)	85	75	80	82	-10	+5	+2
Кількість повторних замовлень від постійних клієнтів	50	45	60	70	-5	+15	+10
Використання цифрових каналів для замовлень, %	20	20	30	40	-	+10	+10
Витрати на маркетинг і рекламу, тис. грн	110	90	120	120	-20	+30	-
Кількість корпоративних замовлень	40	25	40	50	-15	+15	+10
Збалансованість асортименту (здорові страви), %	50	55	55	60	+5	-	+5

Джерело: складено автором

Фінансова діяльність ТОВ «МПС ПРОДУКТ» є стабільно позитивною (табл. 2.4), з постійним зростанням доходів та прибутку. Доходи від реалізації послуг зросли з 3000 тис. грн у 2021 році до 4500 тис. грн у 2024 році, що свідчить про збільшення обсягів продажу та покращення ринкової

позиції. Загальний дохід зріс з 3100 тис. грн у 2021 році до 4750 тис. грн у 2024 році.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки показників господарського стану ТОВ «МПІС ПРОДУКТ», тис грн

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021	
					+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	3000	3500	4000	4500	1500	50
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	1800	2100	2300	2500	700	39
Валовий прибуток (збиток)	1200	1400	1700	2000	800	67
Інші операційні доходи	100	150	200	250	150	150
Інші операційні витрати	200	250	300	350	150	75
Чистий прибуток (збиток)	500	550	700	850	350	70

Джерело: складено автором

Інші доходи також зросли на 150% за цей період, що вказує на розширення джерел прибутку. Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг зросла на 39%, в основному через підвищення вартості сировини та оренди, інші витрати збільшились на 75%. Аде незважаючи на зростання витрат, чистий прибуток стабільно збільшується, досягнувши 850 тис. грн у 2024 році, що є результатом зростання доходів і ефективного управління витратами.

Отже, кейтерінгове підприємство ТОВ «МПІС ПРОДУКТ» надає послуги для різних категорій клієнтів, зокрема для корпоративних замовлень, урочистих подій, банкетного обслуговування та доставки готових страв для заходів. Наведена характеристика організаційно-економічної діяльності підприємства показує стабільне зростання попиту на кейтерингові послуги завдяки ефективним маркетинговим стратегіям та розширенню клієнтської бази. Аналіз фінансової діяльності, який відображає результати операційної діяльності, підтверджує тенденцію до зростання чистих доходів і прибутку, що свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію ресурсів.

2.2 Аналіз кадрового складу та його вплив на результати діяльності підприємства кейтерінгових послуг

Кадровий склад є одним із найважливіших чинників, що визначає ефективність функціонування підприємства у сфері кейтерінгових послуг, оскільки саме від професіоналізму, досвіду та злагоженості роботи персоналу залежить якість обслуговування клієнтів, своєчасність виконання замовлень і здатність підприємства адаптуватися до вимог ринку.

На рис. 2.4 наведена організаційна структура ТОВ «МПІС ПРОДУКТ», яка визначає взаємозв'язки між підрозділами та забезпечує ефективну координацію роботи персоналу.



Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «МПІС ПРОДУКТ»

Джерело: складено автором

Організаційна структура ТОВ «МПІС ПРОДУКТ» побудована за принципом централізованого управління, де ключові функціональні підрозділи безпосередньо підпорядковуються директору підприємства. Така модель дозволяє оперативно приймати управлінські рішення та забезпечує чіткий контроль за виконанням завдань. Основні функції підрозділів ТОВ «МПІС ПРОДУКТ» представлено на рис. 2.5.

відділ маркетингу	займається просуванням бренду, розробкою рекламних стратегій, дослідженнями ринку
відділ кейтерингу	організовує процес надання кейтерінгових послуг, включаючи підготовку до заходів та взаємодію з клієнтами
відділ продажу	відповідає за реалізацію послуг, ведення переговорів та укладання контрактів
відділ логістики	забезпечує доставку продукції, контроль за переміщенням ресурсів та матеріально-технічне забезпечення
кухня та виробництво	виконують безпосереднє приготування страв і відповідають за дотримання стандартів якості
фінансовий відділ	здійснює фінансове планування, бухгалтерський облік та витрати підприємства

Рисунок 2.5 – Основні функції підрозділів ТОВ «МПС ПРОДУКТ»

Джерело: розроблено автором

Структура кадрового складу підприємства протягом 2021 – 2024 років представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура кадрового складу ТОВ «МПС ПРОДУКТ»

Рік	Директор	Менеджери відділу кейтерингу	Менеджери з продажу	Кухарі та кухонний персонал	Логісти	Фінансові менеджери	Маркетологи	Інші	Загальна кількість працівників
2021	1	3	2	8	2	1	1	2	19
2022	1	2	2	5	1	1	1	2	15
2023	1	3	3	6	2	2	1	2	18
2024	1	3	3	7	3	2	2	2	23

Джерело: розроблено автором

Протягом 2021-2024 років структура кадрового складу ТОВ «МПС ПРОДУКТ» зазнала певних змін. Загальна кількість працівників коливалася від 15 до 23 осіб, зокрема у 2022 році спостерігався спад. Кількість менеджерів відділу кейтерингу та менеджерів з продажу залишалася

стабільною, з невеликими змінами. Кількість кухарів і кухонного персоналу варіювалася, з тенденцією до збільшення в останні роки, що може свідчити про розширення виробничих потужностей. Логісти та фінансові менеджери були представлені невеликою кількістю, але у 2024 році їх кількість зросла, що вказує на збільшення потреби в управлінні логістичними та фінансовими процесами. Крім того, кількість маркетологів збільшилася з 1 до 2 осіб, що може свідчити про підвищену увагу до маркетингової діяльності підприємства. У цілому, ці зміни відображають зростання ТОВ «МПС ПРОДУКТ» та її потребу в розширенні кадрового складу для підтримки розвитку бізнесу.

Для більш детального розуміння змін у кадровому складі ТОВ «МПС ПРОДУКТ», важливо провести аналіз кількісного та якісного складу працівників підприємства.

Таблиця 2.6 – Динаміка кадрового складу ТОВ «МПС ПРОДУКТ»

Показники	2021		2022		2023		2024		Відхилення 2024/2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, в тому числі:	19	100	15	100	18	100	23	100	+4	+21
адміністративно-управлінський персонал	2	10,5	2	13,3	3	16,7	3	13,0	+1	+50
фахівці	5	26,3	4	26,7	6	33,3	8	34,8	+3	+60
обслуговуючий персонал	12	63,2	9	60,0	9	50,0	12	52,2	-	-

Джерело: розроблено автором

Протягом 2021 – 2024 років спостерігається зростання середньооблікової чисельності працівників ТОВ «МПС ПРОДУКТ» на 4 особи, що становить 21%. Зокрема, адміністративно-управлінський персонал збільшився на 1 особу, що дорівнює 50%, а кількість фахівців зросла на 3 особи, або 60%. Обслуговуючий персонал залишився на рівні 2021 року, за винятком деяких коливань у його чисельності. Загалом,

компанія збільшила чисельність персоналу, що відображає розвиток і зростання її діяльності. Водночас, зростання чисельності фахівців та адміністративного персоналу вказує на акцент на вдосконаленні управлінських та професійних ресурсів.

Розподіл працівників ТОВ «МПІС ПРОДУКТ» за віковими групами представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 Динаміка працівників ТОВ «МПІС ПРОДУКТ» за віком

Показники	2021		2022		2023		2024		Відхилення 2024/2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%
18-25 років	3	15,8	2	13,3	3	16,7	4	17,4	+1	+33
26-35 років	6	31,6	5	33,3	7	38,9	8	34,8	+2	+33
36-50 років	5	26,3	4	26,7	5	27,8	6	26,1	+1	+20
51-65 років	5	26,3	4	26,7	3	16,7	5	21,7	-	-

Джерело: розроблено автором

Протягом 2021 – 2024 років спостерігається збільшення кількості працівників у вікових групах 18 – 25 та 26 – 35 років, зростання на одну та дві особи відповідно, що свідчить про залучення молодих кадрів та середнього віку. Вікова група 36 – 50 років залишилась майже стабільною, з невеликим збільшенням на одну особу. Однак група 51 – 65 років зазнала зниження, що може свідчити про зменшення кількості працівників старшого віку. Загалом, підприємство активно залучає молодь та спеціалістів середнього віку, що може бути спрямовано на оновлення кадрового складу та підтримку динамічного розвитку.

Розподіл працівників ТОВ «МПІС ПРОДУКТ» за рівнем освіти представлено на рис. 2.6. Протягом 2021 – 2024 років спостерігається зростання кількості працівників з вищою освітою з 7 до 12 осіб, що свідчить про орієнтацію підприємства на залучення більш кваліфікованих кадрів. Кількість працівників з професійно-технічною освітою залишалася стабільною з незначним збільшенням в останньому році. Працівники з другою вищою освітою також продемонстрували незначне зростання, що

може вказувати на прагнення до підвищення рівня кваліфікації та гнучкості в управлінні персоналом. Загалом, підприємство орієнтується на залучення висококваліфікованих фахівців, що є позитивним фактором для її розвитку.

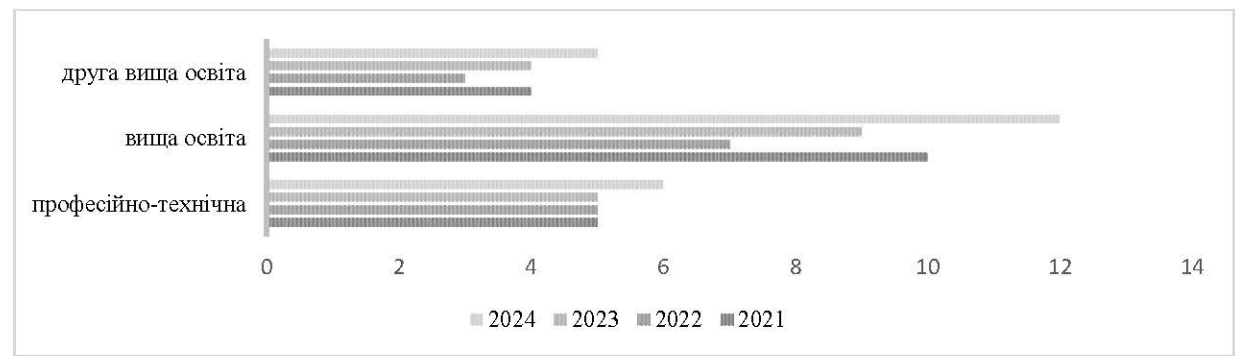


Рисунок 2.6 – Динаміка рівня освіти працівників ТОВ «МПС ПРОДУКТ»

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.8 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «МПС ПРОДУКТ» залежно від стажу

Показники	2021		2022		2023		2024		Відхилення 2024/2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%
менше 2 років	3	15,8	4	26,7	5	27,8	6	26,1	+3	+100
від 2 років до 5 років	6	31,6	5	33,3	6	33,3	8	34,8	+2	+33
від 5 років до 10 років	5	26,3	3	20,0	4	22,2	5	21,7	-	-
більше 10 років	5	26,3	3	20,0	3	16,7	4	17,4	-1	-20

Джерело: розроблено автором

Протягом 2021 – 2024 років спостерігається позитивна динаміка серед працівників ТОВ «МПС ПРОДУКТ» з досвідом роботи менше 2 років, кількість яких зросла на 3 особи (табл. 2.8). Це свідчить про залучення нових працівників та оновлення кадрового складу. Працівники зі стажем від 2 до 5 років також збільшились на 2 особи (33%), що може вказувати на стабільний приріст середньокваліфікованих кадрів. Кількість працівників зі стажем від 5 до 10 років залишилася стабільною, тоді як серед тих, хто працює більше 10 років, спостерігається зменшення на 1 особу, що може вказувати на

зниження числа довготривалих працівників. Загалом, компанія активно залучає нові кадри, що може сприяти її розвитку та оновленню кадрового потенціалу.

На рис. 2.7 представлена гендерна структура персоналу ТОВ «МПС ПРОДУКТ». Протягом 2021 – 2024 років спостерігається збільшення кількості жінок у складі персоналу на 2 особи (18%), що дозволяє жінкам утримувати переважну частку серед працівників компанії. Кількість чоловіків також зросла на 2 особи (25%), проте їх частка в загальній кількості працівників залишилася меншою порівняно з жінками. Загалом, змін у гендерній структурі не було значних, і компанія зберігає рівномірний розподіл працівників за статтю з тенденцією до невеликого збільшення обох груп.

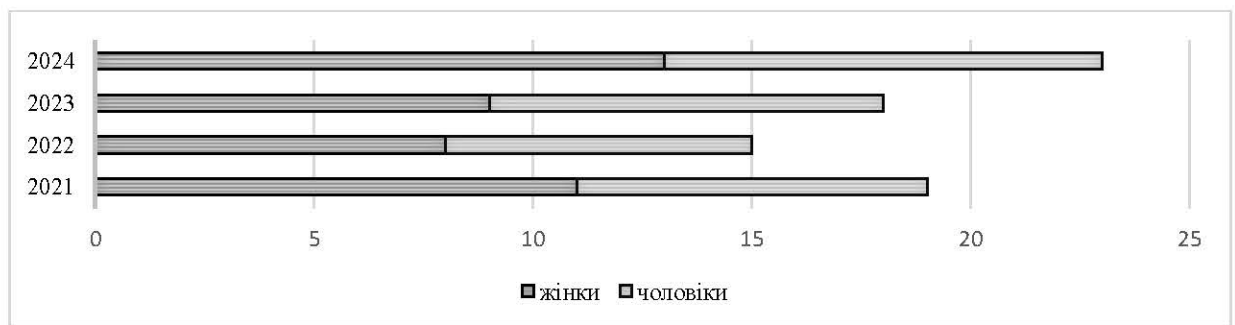


Рисунок 2.7 – Гендерна структура працівників ТОВ «МПС ПРОДУКТ»

Джерело: розроблено автором

Підвищення кваліфікації працівників є важливою складовою кадрової політики ТОВ «МПС ПРОДУКТ», що спрямована на забезпечення високого рівня якості обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку кейтерингових послуг. Основними напрямками підвищення кваліфікації були:

- кулінарна майстерність – для кухарів та кухонного персоналу проводились майстер-класи з сучасних технологій приготування страв, зокрема страв європейської та ф'южн-кухні;

- сервісне обслуговування клієнтів – менеджери з кейтерингу проходили тренінги з комунікації, управління конфліктами та роботи з VIP-клієнтами;
- управління проєктами та логістика – для логістів і менеджерів з продажу проводились семінари щодо ефективного управління замовленнями, логістичними маршрутами та оптимізації ресурсів;
- фінансова грамотність та бюджетування – фінансові менеджери підвищували кваліфікацію у сфері фінансового планування, контролю витрат та аналізу ефективності проєктів.

В табл. 2.9 представлена інформація щодо підвищення кваліфікації працівників ТОВ «МПС ПРОДУКТ» протягом 2021 – 2024 років.

Таблиця 2.9 – Підвищення кваліфікації працівників ТОВ «МПС ПРОДУКТ»

Рік	Загальна кількість працівників	Кількість працівників, що пройшли навчання	Частка від загальної чисельності, %	Основні напрями підвищення кваліфікації
2021	19	5	26,3%	Кулінарна майстерність, сервісне обслуговування
2022	15	4	26,7%	Логістика, управління замовленнями
2023	18	5	27,8%	Робота з клієнтами, комунікація, бюджетування
2024	23	7	30,4%	Кулінарні тренінги, фінансове планування, маркетинг

Джерело: розроблено автором

Аналіз руху персоналу є важливим інструментом для оцінки динаміки кадрових змін на підприємстві, що дозволяє виявити тенденції та патерни у процесах прийому, звільнення та переведення співробітників. В табл. 2.10 представлено динаміку основних показників руху персоналу ТОВ «МПС ПРОДУКТ» протягом 2021 – 2024 років.

Таблиця 2.10 – Показники руху персоналу ТОВ «МПС ПРОДУКТ»

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення абсолютне 2024/2021
Середньооблікова чисельність, осіб	19	15	18	23	+4
Прийнято на роботу, осіб	3	5	8	9	+1
Звільнено, осіб	1	9	5	4	-7
Коефіцієнт прийому кадрів, %	15,79	33,33	44,44	39,13	-8,66
Коефіцієнт вибуття кадрів, %	5,26	60,0	27,78	17,39	+12,13
Коефіцієнт обороту кадрів, %	21,05	93,33	72,22	56,52	-35,53
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,26	60,0	27,78	17,39	+12,13

Джерело: розроблено автором

Розрахунки показників руху персоналу ТОВ «МПС ПРОДУКТ» свідчать про покращення стабільності та управління кадрами. У 2024 році коефіцієнт прийому кадрів становить 39,13%, що відображає активну стратегію набору працівників. Зниження коефіцієнта вибуття до 17,39% вказує на ефективніші заходи для утримання працівників. Коефіцієнт обороту кадрів знизився на 35,53%, що свідчить про стабільність кадрової ситуації. Хоча коефіцієнт плинності кадрів у 2024 році становить 17,39%, що значно нижче за рівень 2022 року (60%), він все ще перевищує рекомендовані нормативи (10-15%), що вказує на можливі проблеми в мотивації чи умовах праці. Зниження плинності на 42,61% є позитивним, але підприємству варто продовжувати роботу над утриманням кадрів для досягнення більш стабільного результату.

Ефективність праці персоналу є важливим індикатором діяльності підприємства, що відображає продуктивність, якість виконання обов'язків та раціональне використання трудових ресурсів. Показники ефективності праці ТОВ «МПС ПРОДУКТ» представлено в табл. 2.11.

Протягом 2021 – 2024 років ТОВ «МПС ПРОДУКТ» демонструє значне зростання за всіма основними показниками: чистий дохід збільшився на 1500 тис. грн, чистий прибуток – на 350 тис. грн, а кількість обслуговуваних подій – на 130. Виручка та прибуток на одного працівника також зросли, що свідчить про підвищення ефективності роботи

підприємства. Продуктивність праці за доходом і кількістю подій на одного працівника також показала позитивну динаміку, хоча зростання виручки на одного працівника було менш значним у порівнянні з іншими показниками. У цілому, підприємство демонструє покращення результатів, хоча для подальшого розвитку може бути корисним збереження темпу оптимізації чисельності персоналу.

Таблиця 2.11 – Показники ефективності праці ТОВ «МПІС ПРОДУКТ»

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення абсолютне 2024/2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	19	15	18	23	+4
Чистий дохід, тис. грн	3000	3500	4000	4500	+1500
Чистий прибуток, тис. грн	500	550	700	850	+350
Кількість обслуговуваних подій	190	210	270	320	+130
Виручка на 1 працівника, тис. грн	157,9	233,3	222,2	195,7	+37,8
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	26,3	36,7	38,9	37,0	+10,7
Подій на 1 працівника	10,0	14,0	15,0	13,9	+3,9
Продуктивність праці (за доходом), тис. грн	157,89	233,33	222,22	195,65	+37,76
Продуктивність праці (за кількістю подій), подій на 1 працівника	10,0	14,0	15,0	13,9	+3,9

Джерело: розроблено автором

Отже, кадрові зміни у складі працівників ТОВ «МПІС ПРОДУКТ» свідчать про позитивні тенденції у розвитку підприємства. Підприємство активно розвивається, що підтверджується зростанням чисельності персоналу на 21%, збільшенням кількості фахівців та управлінського персоналу, а також підвищенням кваліфікаційного рівня працівників. Спостерігається омолодження колективу, що може сприяти впровадженню інновацій та нових методів роботи. Однак коефіцієнт плинності кадрів все ще залишається вище рекомендованого рівня, що вимагає подальших досліджень щодо мотивації персоналу та розвитку корпоративної культури на підприємстві.

2.3 Дослідження системи мотивації персоналу та корпоративної культури на ТОВ «МПС ПРОДУКТ»

Під час дослідження було встановлено, що система мотивації персоналу на досліджуваному кейтерінговому підприємстві має переважно матеріальний характер. Основними інструментами виступають фіксована заробітна плата, премії за обсяг виконаної роботи, а також надбавки за понаднормову працю або особливі умови виконання завдань. З метою детальнішого розгляду матеріальних інструментів мотивації працівників ТОВ «МПС ПРОДУКТ» було проаналізовано основні форми заохочення, що використовуються на підприємстві. У табл. 2.12 нижче наведено основні види матеріального стимулювання, умови їх надання та орієнтовні розміри.

Таблиця 2.12 – Основні види матеріального стимулювання персоналу ТОВ «МПС ПРОДУКТ»

Вид стимулу	Умови надання	Середній розмір/відсоток	Коментар
Фіксована заробітна плата	Залежно від посади, кваліфікації та обсягу обов'язків	від 10 000 до 18 000 грн/міс	Основна частина доходу працівника
Премія за обсяг виконаної роботи	За перевиконання плану або додаткове навантаження	10–30% від посадового окладу	Застосовується нерегулярно, залежить від рішень керівництва
Надбавка за понаднормову працю	За роботу у вечірній/нічний час або у вихідні	+50–100 грн/год	Виплачується на підставі табелів обліку робочого часу
Разові грошові заохочення	До свят, за ініціативність або з нагоди подій	500–1500 грн	Виплачується вибірково
Матеріальна допомога	У разі сімейних обставин або за зверненням працівника	Індивідуально (до 3000 грн)	Потребує погодження з керівництвом

Джерело: розроблено автором

Як видно з табл. 2.12, на підприємстві присутні як постійні, так і разові форми матеріального стимулювання. Водночас, відсутність системного

підходу до регулярного преміювання або формалізованих критеріїв для надання надбавок може знижувати прозорість мотиваційної системи.

Такий підхід забезпечує базову стабільність та задоволення першочергових потреб працівників, що позитивно впливає на їхню працездатність. Проте в умовах сучасного ринку праці ефективна система мотивації вимагає більш комплексного підходу, що повинно включати як матеріальні, так і нематеріальні інструменти стимулювання.

Для повного розуміння факторів, що визначають рівень задоволеності працівників ТОВ «МПС ПРОДУКТ», важливо також проаналізувати корпоративну культуру підприємства, оскільки вона визначає цінності та норми поведінки, що сприяють або, навпаки, перешкоджають ефективному функціонуванню мотиваційної системи.

Для дослідження корпоративної культури ТОВ «МПС ПРОДУКТ» нами було обрано методичний підхід, запропонований М. Семикіною, Б. Дмитришиним, Г. Савеленком та Л. Коваль, який дозволяє оцінити мотиваційну роль корпоративної культури через аналіз впливу її ключових елементів на поведінку персоналу. Вибір цієї методики зумовлений її здатністю не тільки оцінювати поточний стан корпоративної культури, але й виявляти ключові аспекти, які можуть покращити мотивацію та ефективність роботи персоналу, що є важливим для розвитку ТОВ «МПС ПРОДУКТ» в умовах конкуренції на ринку кейтерингових послуг.

Алгоритм зазначеного методичного підходу передбачає комплекс оціночних процедур:

- проведення аналізу впливу чинників корпоративної культури на окремі складові мотивації персоналу підприємства;
- оцінка вагомості впливу окремих чинників корпоративної культури на ефективність мотивації праці персоналу;
- здійснення аналітичної оцінки впливу корпоративної культури підприємства на мотивованість персоналу [28].

У межах цієї методики розглядаються такі складові корпоративної культури, як: ціннісні орієнтації працівників, стиль керівництва, ступінь залученості персоналу до прийняття рішень, наявність корпоративних традицій, рівень комунікацій та формування лояльності до підприємства.

Для проведення дослідження було складено аналітичну таблицю, яка дозволяє співвіднести чинники корпоративної культури з основними трудовими мотиваторами персоналу (додаток Б). Така таблиця стала основою для виявлення взаємозв'язку між елементами внутрішнього середовища підприємства та факторами, що впливають на мотивацію працівників.

Заповнення таблиці здійснювалось у ході анкетного опитування, в рамках якого респондентам пропонувалося відмітити ті мотиватори, на які, на їхню думку, впливає кожен із чинників корпоративної культури. Таким чином, було отримано якісну інформацію щодо суб'єктивного сприйняття працівниками взаємозв'язку між корпоративною атмосферою та рівнем задоволеності умовами праці.

В опитуванні взяло участь 21 особа, що становить приблизно 91% від загальної чисельності персоналу підприємства. Такий рівень охоплення респондентів дозволяє вважати результати опитування репрезентативними та такими, що відображають реальний стан корпоративної культури та її вплив на мотиваційну сферу працівників. Метою анкетування є вивчення впливу корпоративної культури на мотивацію персоналу. Анкетування є анонімним.

У табл. 2.12 представлено результати аналізу у вигляді матриці впливу окремих чинників корпоративної культури на ключові мотиватори працівників. Матриця сформована на основі узагальнення даних анкетного опитування, що дозволяє наочно відобразити ступінь впливу кожного чинника на конкретні аспекти мотивації персоналу.

Оцінка впливу чинників корпоративної культури на систему мотивації персоналу дозволяє визначити ключові джерела задоволення трудових потреб. Найбільший вплив на гарантії стабільного доходу мають цінності знань і професійного зростання, спільні корпоративні цілі та орієнтири (по

0,9), а також цінності соціальної справедливості (0,8), що свідчить про зв'язок стабільності з розвитком і прозорістю. Безпечні умови праці асоціюються з етикою поведінки (0,8), довірою та згуртованістю в колективі (по 0,7), що підкреслює важливість морального клімату.

Таблиця 2.12 – Оцінка взаємозв'язку між чинниками корпоративної культури та мотиваційними орієнтирами працівників

Чинники / Мотиватори	Гарантії стабільного доходу	Безпечні умови праці	Цікава та корисна праця	Перспективи кар'єри та заробітку	Справедлива оцінка праці	Заохочення професійного розвитку	Психологічний клімат	Соціальна допомога	Середній вплив на систему мотивації
Корпоративна етика й модель поведінки	0,7	0,8	0,9	0,8	0,7	0,6	0,8	0,7	0,75
Цінності довіри, участі, солідарності	0,6	0,7	0,8	0,8	0,7	0,5	0,9	0,7	0,713
Спільні корпоративні цілі та орієнтири	0,9	0,6	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,6	0,8
Цінності соціальної справедливості	0,8	0,7	0,8	0,7	0,9	0,6	0,7	0,6	0,725
Цінності соціального діалогу	0,4	0,5	0,3	0,2	0,4	0,3	0,8	0,5	0,425
Цінності колективізму та згуртованості	0,6	0,7	0,4	0,5	0,6	0,5	0,9	0,8	0,625
Цінності знань, професійного зростання	0,9	0,5	0,5	0,9	0,9	0,9	0,6	0,5	0,713
Дотримання традицій та ритуалів	0,2	0,3	0,5	0,4	0,2	0,2	0,5	0,4	0,338

Джерело: розроблено автором

Мотивація до цікавої та корисної праці найбільше зумовлена етикою, спільними цілями та справедливістю (по 0,8 – 0,9). Кар'єрні перспективи

підтримуються корпоративними орієнтирами, знаннями і розвитком (по 0,9), а також етикою (0,8). Справедлива оцінка праці найбільше залежить від спільних цілей, справедливості та професійного розвитку (усі по 0,9), що вказує на необхідність об'єктивності й прозорості оцінювання.

Заохочення до професійного розвитку також забезпечується розвитком знань (0,9), наявністю чітких цілей (0,8) та етичними стандартами (0,6). Психологічний клімат формується довірою, колективізмом (по 0,9) та етикою (0,8). Соціальна допомога сприймається через згуртованість (0,8), етичність (0,7) та солідарність (0,7).

Діаграма на рис. 2.8 наочно ілюструє середній рівень впливу різних корпоративних цінностей на систему мотивації співробітників, відображаючи взаємозв'язок між основними принципами, що визначають корпоративну культуру, та методами стимулювання працівників до досягнення високих результатів у роботі.

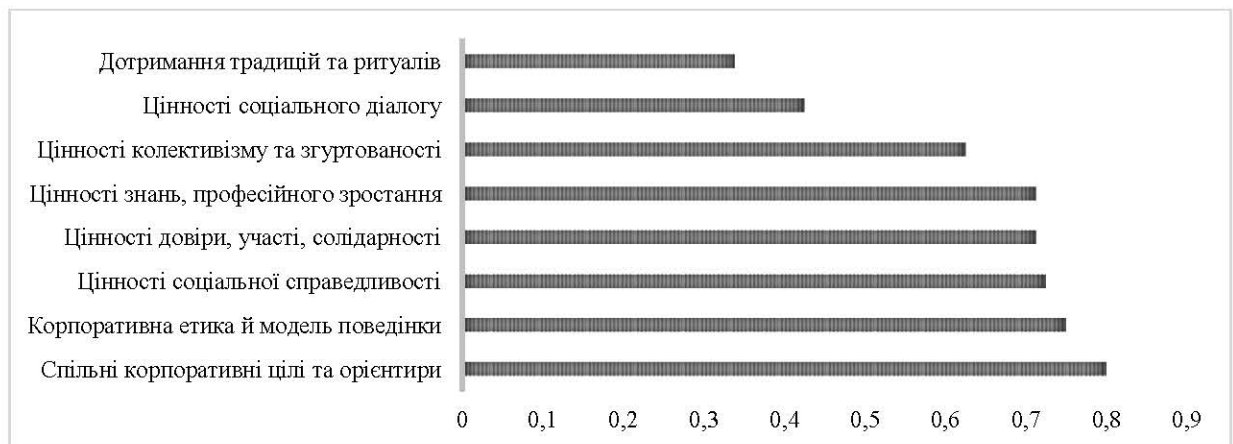


Рисунок 2.8 – Ранжування чинників корпоративної культури за силою впливу на мотивацію персоналу ТОВ «МПС ПРОДУКТ»

Джерело: розроблено автором

Як видно з наведених результатів, різні аспекти корпоративних цінностей мають неоднаковий вплив на систему мотивації, що вказує на важливість їх узгодженості та адаптації до потреб і очікувань працівників для забезпечення максимальної ефективності мотиваційних стратегій:

- спільні корпоративні цілі та орієнтири мають найбільший вплив (0,8), що підтверджує необхідність підтримки цих цінностей для формування мотивації та активності персоналу;
- цінності знань, професійного зростання також мають високий вплив (0,713), що підтверджує важливість інвестицій у професійний розвиток співробітників;
- цінності, пов'язані з соціальним діалогом, колективізмом та згуртованістю, а також дотриманням традицій та ритуалів, мають значно менший вплив, що вказує на потребу в покращенні мотиваційних механізмів у цих сферах.

Таким чином, керівництву ТОВ «МПС ПРОДУКТ» слід зосередитися на підтримці і розвитку таких цінностей, як «Спільні корпоративні цілі та орієнтири» та «Цінності знань, професійного зростання», оскільки вони мають найбільший позитивний вплив на мотивацію персоналу. Однак для поліпшення ефективності праці та соціальної взаємодії на підприємстві варто також звернути увагу на цінності, що мають менший вплив, зокрема через подальший розвиток соціального діалогу і згуртованості в колективі.

Отже, дослідження показало, що система мотивації на ТОВ «МПС ПРОДУКТ» в основному базується на матеріальних стимулах, що забезпечує стабільність, але потребує доповнення нематеріальними чинниками для підвищення ефективності. Для досягнення кращих результатів підприємству слід впроваджувати комплексну систему мотивації, що поєднує матеріальні винагороди з факторами, які сприяють розвитку персоналу та зміцненню корпоративної культури. Важливими чинниками, які позитивно впливають на мотивацію, є спільні корпоративні цілі, орієнтири, а також цінності професійного зростання та соціальної справедливості. Згуртованість колективу, етика поведінки, рівень довіри та соціального діалогу також мають важливе значення, хоча їхній вплив на мотивацію є менш вираженим. Для досягнення більшої ефективності мотиваційної системи необхідно приділяти більше уваги цим аспектам.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами другого розділу отримано наступні висновки.

1. Розглянувши організаційно-економічну характеристику ТОВ «МПС ПРОДУКТ», можна відзначити, що підприємство успішно надає широкий спектр кейтерингових послуг для різних категорій клієнтів. Дослідження показує стабільне зростання попиту завдяки ефективним маркетинговим стратегіям та розширенню клієнтської бази. Аналіз фінансової діяльності підтверджує зростання чистих доходів і прибутку, що свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію ресурсів.

2. Отримані дані свідчать, що кадрові зміни на підприємстві відображають позитивні тенденції у його розвитку. Зростання чисельності персоналу на 21%, збільшення кількості фахівців та управлінського складу, а також підвищення кваліфікації працівників підтверджують активне розширення компанії. Омолодження колективу може сприяти впровадженню інновацій і нових методів роботи. Однак коефіцієнт плинності кадрів залишається вищим за рекомендований рівень, що вказує на необхідність додаткових досліджень щодо мотивації та розвитку корпоративної культури.

3. Проведене дослідження показало, що система мотивації на ТОВ «МПС ПРОДУКТ» в основному базується на матеріальних стимулах, що забезпечує стабільність, але потребує доповнення нематеріальними чинниками для підвищення ефективності. Для досягнення кращих результатів підприємству слід впроваджувати комплексну систему мотивації, що поєднує матеріальні винагороди з факторами, які сприяють розвитку персоналу та зміцненню корпоративної культури. Важливими чинниками, які позитивно впливають на мотивацію, є спільні корпоративні цілі, орієнтири, а також цінності професійного зростання та соціальної справедливості. Згуртованість колективу, етика поведінки, рівень довіри та соціального діалогу також мають важливе значення, хоча їхній вплив на мотивацію є менш вираженим. Для досягнення більшої ефективності мотиваційної системи необхідно приділяти більше уваги цим аспектам.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МПС ПРОДУКТ»

3.1 Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на кадровий потенціал підприємства кейтерінгових послуг

Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на кадровий потенціал ТОВ «МПС ПРОДУКТ», є важливим етапом у стратегічному управлінні. Внутрішні фактори включають організаційну структуру, корпоративну культуру, систему мотивації та кадрову політику, що безпосередньо визначають ефективність роботи персоналу. Зовнішні фактори, такі як економічні умови, зміни в законодавстві та рівень конкуренції на ринку, також мають значний вплив на кадровий потенціал. Розуміння цих факторів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кадрової стратегії підприємства, а також розробити ефективні заходи для її вдосконалення. У цьому контексті важливо врахувати не лише поточні, але й перспективні зміни на ринку праці та в зовнішньому середовищі.

На основі проведеного дослідження кадрового потенціалу на ТОВ «МПС ПРОДУКТ» в попередньому розділі проведемо SWOT-аналіз кадрового потенціалу кейтерінгового підприємства, який дозволить оцінити сильні та слабкі сторони, можливості і загрози, що впливають на розвиток кадрового потенціалу підприємства (табл. 3.1). Цей аналіз стане основою для формування стратегій розвитку, які сприятимуть підвищенню ефективності використання людських ресурсів та досягненню бізнес-цілей підприємства.

На основі проведеного SWOT-аналізу кадрового потенціалу ТОВ «МПС ПРОДУКТ» було визначено чотири типи стратегій, що спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення мотиваційної політики та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз кадрового потенціалу ТОВ «МПС ПРОДУКТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Зростання чисельності персоналу на 21% (2021–2024 рр.), що свідчить про стабільний розвиток підприємства. 2. Збільшення кількості працівників з вищою освітою, що підвищує професіоналізм кадрового складу. 3. Підвищення кваліфікації персоналу через участь у тренінгах, майстер-класах та внутрішньому навчанні. 4. Омолодження колективу (вікова група 18–35 років), що створює потенціал до інновацій та сучасних методів роботи. 5. Стабільність управлінської команди, зокрема в кейтеринговому напрямі та продажах.	1. Високий коефіцієнт плинності кадрів (17,39%), що перевищує рекомендований рівень і вказує на невисоку стабільність команди. 2. Недостатній рівень нематеріальної мотивації (домінування матеріальних стимулів), що знижує ефективність утримання працівників. 3. Зменшення кількості працівників із досвідом понад 10 років — втрата «кадрової пам'яті». 4. Нестабільність частини персоналу — наявність значної частки співробітників зі стажем до 2 років. 5. Відсутність розвиненої корпоративної культури, що обмежує згуртованість та мотивацію персоналу
Можливості	Загрози
1. Активне залучення нових кваліфікованих фахівців завдяки позитивному іміджу роботодавця та умовам праці. 2. Подальше вдосконалення програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу. 3. Впровадження комплексної системи мотивації з акцентом на нематеріальні стимули, професійне зростання та командну підтримку. 4. Покращення адаптації нових співробітників для зниження плинності.	1. Висока конкуренція за кваліфіковані кадри на ринку праці, особливо серед молодих спеціалістів. 2. Ризик зростання плинності персоналу через нестачу нематеріальної мотивації та корпоративних цінностей. 3. Часті зміни ринкових вимог до кваліфікації фахівців, що потребують гнучкої кадрової політики. 4. Потенційні втрати ключових працівників через брак перспектив кар'єрного росту та особистісного розвитку.

Джерело: розроблено автором

SO-стратегія (використання сильних сторін для реалізації можливостей).

1. Активне залучення нових кваліфікованих фахівців на основі позитивної динаміки зростання чисельності персоналу, підвищення рівня кваліфікації працівників та стабільності управлінської команди.

2. Розширення внутрішніх програм навчання та стажування для молодих спеціалістів із залученням сучасних підходів та цифрових рішень.

3. Формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та постійне вдосконалення, з опорою на омолодження кадрового складу.

WO-стратегія (подолання слабких сторін за рахунок можливостей).

1. Впровадження комплексної системи мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули (визнання, розвиток, участь у внутрішніх ініціативах).

2. Запровадження програми наставництва для передачі досвіду новим працівникам і зміцнення стабільності кадрового складу.

3. Удосконалення процедури адаптації нових співробітників з метою зниження плинності кадрів і підвищення рівня їх залученості.

ST-стратегія (використання сильних сторін для протидії загрозам).

1. Застосування кадрового потенціалу та управлінської стабільності для підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

2. Регулярна актуалізація навчальних програм згідно з ринковими запитами (маркетинг, фінанси, логістика), що забезпечить гнучкість і професіоналізм працівників.

3. Розвиток HR-бренду підприємства як роботодавця, що надає можливості професійного зростання, навчання та розвитку кар'єри.

WT-стратегія (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз).

1. Формування довгострокової кадрової політики, яка передбачає кар'єрне планування, підвищення кваліфікації та кадровий резерв.

2. Систематичний моніторинг причин плинності кадрів із метою коригування управлінських рішень і покращення умов праці.

3. Удосконалення системи внутрішньої комунікації, спрямованої на зміцнення командної згуртованості, довіри, соціального діалогу та етичних стандартів.

Отже, SWOT-аналіз дозволив визначити ключові аспекти, які потребують удосконалення, зокрема плинність кадрів і відсутність розвиненої корпоративної культури. Підприємство має потенціал для поліпшення через впровадження програм мотивації, навчання та адаптації працівників. Розроблені стратегії можуть зменшити негативний вплив існуючих слабкостей і загроз, сприяючи стабільному розвитку кадрового потенціалу.

3.2 Рекомендовані заходи та оцінка економічної ефективності щодо удосконалення кадрового потенціалу

Для забезпечення сталого розвитку ТОВ «МПС ПРОДУКТ» важливим є удосконалення кадрового потенціалу, що дозволяє підвищити ефективність роботи працівників та покращити загальну атмосферу в колективі. У зв'язку з цим, розглянуто низку заходів, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів, зниження плинності кадрів та створення сприятливих умов для розвитку працівників (табл. 3.2). Окрім того, кожен із запропонованих заходів має на меті підвищити загальну продуктивність компанії, сприяючи її успішному функціонуванню в умовах конкурентного ринку.

Таблиця 3.2 – Заходи щодо удосконалення кадрового потенціалу ТОВ «МПС ПРОДУКТ»

Рекомендовані заходи	Опис
Розробка програми адаптації нових працівників	Призначення куратора-наставника серед досвідчених співробітників для нових працівників на перші 2 тижні роботи. Це дозволить ефективно ввести нового працівника в колектив, ознайомити з корпоративними стандартами та правилами, а також допомогти зменшити стрес і невпевненість новачка. Такий підхід дасть можливість прискорити адаптацію і знизити ймовірність звільнень на ранніх етапах.
Посилення нематеріальної мотивації	Впровадження системи щомісячного визнання найкращого працівника, публікація його фото на дошці оголошень з нагородженням бонусом або додатковим вихідним. Такий підхід дозволяє мотивувати співробітників до досягнення високих результатів без значних додаткових витрат. Крім того, заохочення ініціативності (наприклад, через подяку від керівника або символічний подарунок) підвищить загальний моральний клімат в колективі.
Покращення внутрішньої комунікації	Створення спільних груп у Viber або Telegram для оперативного обміну важливою інформацією (зміни в графіку, досягнення працівників, важливі події). Збір зворотного зв'язку від працівників раз на квартал допоможе своєчасно реагувати на проблеми та пропозиції, що дозволить покращити робочий процес і підвищити рівень задоволеності працівників.
Зменшення плинності кадрів	Проведення exit-інтерв'ю при звільненні працівників для з'ясування причин їхнього рішення залишити компанію. Цей захід дасть змогу виявити проблеми в організації праці, умови роботи або мікроклімат у колективі. Виявлені проблеми можна буде виправити, що дозволить зменшити плинність кадрів і знизити витрати на рекрутинг.

Джерело: розроблено автором

Для більш точного розуміння впливу цих заходів на діяльність підприємства, необхідно оцінити їх економічну ефективність та потенційний внесок у загальний розвиток ТОВ «МПС ПРОДУКТ».

Оцінку ефективності проведемо з урахуванням економічного ефекту, витрат на впровадження та очікуваних результатів у кожній сфері.

1. Розробка програми адаптації нових працівників. Витрати на програму адаптації будуть мінімальними, оскільки основна роль покладається на куратора-наставника з числа досвідчених працівників. Можливі витрати пов'язані з розробкою інструкцій та проведенням тренінгів для нових працівників (якщо це необхідно).

Економічний ефект від заходу:

- зменшення плинності кадрів: прискорена адаптація сприяє швидшому впливу новачків в колектив, що знижує ймовірність їхнього звільнення в перші місяці роботи;

- зниження витрат на рекрутинг: менше звільнень означає менші витрати на пошук нових працівників, що дозволить зекономити кошти на рекрутингові послуги та процеси набору персоналу;

- покращення продуктивності: швидша адаптація сприяє більшій ефективності нових працівників на робочому місці, що підвищує загальну продуктивність.

Завдяки зменшенню плинності кадрів і ефективнішій адаптації нових працівників економія на витратах на рекрутинг та навчання може скласти до 20 – 25% від загальних витрат на персонал, що дозволить знизити операційні витрати та підвищити ефективність використання кадрових ресурсів підприємства.

2. Посилення нематеріальної мотивації. Витрати на заохочення найкращих працівників є мінімальними, адже система бонусів та визнання не передбачає значних матеріальних витрат. Фото на дошці оголошень, додаткові вихідні або символічні подарунки – це низькозатратні заходи.

Економічний ефект від заходу:

- зростання продуктивності: позитивна мотивація сприяє збільшенню продуктивності працівників, оскільки вони відчувають свою важливість і підтримку з боку керівництва;
- підвищення лояльності: визнання найкращих працівників формує атмосферу здорової конкуренції і сприяє лояльності працівників до підприємства;
- зниження плинності: нематеріальне заохочення може бути ефективним у зменшенні плинності кадрів, оскільки працівники почуваються більш цінними для підприємства.

Завдяки збільшенню лояльності та мотивації, що сприяє підвищенню продуктивності на 10 – 15%, а також зменшенню витрат на набір нового персоналу, підприємство зможе досягти значних економічних вигод та покращити загальну ефективність роботи.

3. Покращення внутрішньої комунікації. Створення груп у Viber або Telegram є безкоштовним, за винятком часу, витраченого на організацію та адміністрування групи. Витрати на збір зворотного зв'язку (Google-форми або опитування) також незначні.

Економічний ефект від заходу:

- підвищення ефективності комунікацій: швидкий обмін інформацією зменшує кількість помилок через непорозуміння і дозволяє оперативно реагувати на зміни;
- покращення морального клімату: вчасне отримання зворотного зв'язку від працівників допомагає створити здоровий робочий клімат, де проблеми вирішуються на ранніх етапах;
- збільшення продуктивності: внутрішня комунікація дозволяє знизити час на погодження питань і прийняття рішень, що сприяє загальному збільшенню продуктивності.

Підвищення комунікаційної ефективності на 20%, зниження часу, витраченого на вирішення проблем, а також підвищення загальної задоволеності співробітників сприятиме більш оперативному прийняттю

рішень, зменшенню внутрішніх конфліктів і покращенню робочої атмосфери, що позитивно вплине на продуктивність і лояльність працівників.

4. Зменшення плинності кадрів. Проведення exit-інтерв'ю потребує мінімальних витрат, в основному часу керівників та HR-відділу. Однак цей захід допомагає виявити проблеми, що потребують вдосконалення.

Економічний ефект від заходу:

- зниження витрат на рекрутинг і навчання: виявлення причин звільнень допомагає усунути слабкі місця у роботі, зменшуючи плинність кадрів, що, у свою чергу, знижує витрати на набір і навчання нових працівників;

- збереження цінних співробітників: менший плин кадрів дозволяє зберегти досвідчених працівників, що призводить до збільшення загальної продуктивності і зменшення витрат на навчання нових співробітників.

Зменшення плинності кадрів на 15 – 20% дозволить не тільки зекономити на витратах на рекрутинг, але й скоротити витрати на адаптацію нових працівників, що сприятиме зниженню загальних операційних витрат та підвищенню стабільності кадрового складу.

Отже, запропоновані заходи з удосконалення кадрового потенціалу ТОВ «МПС ПРОДУКТ» не потребують значних фінансових витрат, проте вони здатні принести значні економічні вигоди через зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності працівників і покращення загального робочого клімату. Очікуваний економічний ефект включає зниження витрат на набір і навчання нового персоналу, покращення морального клімату в колективі та збільшення ефективності роботи. В результаті цих заходів підприємство може очікувати підвищення продуктивності на 20 – 30%, що позитивно вплине на загальний фінансовий результат. У довгостроковій перспективі це дозволить підприємству зберігати конкурентоспроможність на ринку кейтерингових послуг і забезпечити стабільне функціонування за рахунок згуртованої, мотивованої та кваліфікованої команди.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами третього розділу отримано наступні висновки.

1. Проведений SWOT-аналіз кадрового потенціалу ТОВ «МПС ПРОДУКТ» дозволив визначити ключові аспекти, які потребують удосконалення, зокрема плинність кадрів і відсутність розвиненої корпоративної культури. Підприємство має потенціал для поліпшення через впровадження програм мотивації, навчання та адаптації працівників. Розроблені стратегії можуть зменшити негативний вплив існуючих слабкостей і загроз, сприяючи стабільному розвитку кадрового потенціалу.

2. Дослідження засвідчило, що запропоновані заходи з удосконалення кадрового потенціалу ТОВ «МПС ПРОДУКТ» не потребують значних фінансових витрат, проте вони здатні принести значні економічні вигоди через зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності працівників і покращення загального робочого клімату. Очікуваний економічний ефект включає зниження витрат на набір і навчання нового персоналу, покращення морального клімату в колективі та збільшення ефективності роботи. В результаті цих заходів підприємство може очікувати підвищення продуктивності на 20 – 30%, що позитивно вплине на загальний фінансовий результат. У довгостроковій перспективі це дозволить підприємству зберігати конкурентоспроможність на ринку кейтерингових послуг і забезпечити стабільне функціонування за рахунок згуртованої, мотивованої та кваліфікованої команди.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра вирішено всі поставлені завдання та досягнуто встановленої мети. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки та узагальнення.

1. З'ясовано, що є основою успішного функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Його формування та розвиток залежать від стратегічного бачення керівництва та ефективної системи управління персоналом. Якісні характеристики працівників, зокрема мотивація, професійна компетентність, інноваційний підхід та здатність до навчання, визначають конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства.

2. Доведено, що формування та розвиток кадрового потенціалу є комплексним процесом, що поєднує класичні підходи управління персоналом із сучасними інноваційними методами. Ефективне використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів, інвестиції в навчання, мотивацію та технології дозволяють підприємству забезпечити високу якість обслуговування, адаптацію до змін ринку та підвищення конкурентоспроможності. Системний підхід до оцінювання кадрового потенціалу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, що особливо важливо в умовах динамічного розвитку кейтерингових послуг.

3. Встановлено, що корпоративна культура є важливим чинником у розвитку кадрового потенціалу кейтерингового підприємства. Вона визначає стиль взаємодії в колективі, формує спільні цінності та норми поведінки, що сприяють досягненню корпоративних цілей і забезпечують ефективну командну роботу. Загальноприйняті корпоративні цінності формують основу корпоративної культури та визначають стиль взаємодії в організації. Для того щоб стати повноправним членом колективу, працівник має не лише дотримуватися норм і правил, прийнятих на підприємстві, але й активно взаємодіяти з корпоративною культурою організації. Повна ідентифікація

співробітника із підприємством відбудеться лише у тому випадку, якщо він буде розділяти корпоративні цінності.

4. Розглянувши організаційно-економічну характеристику ТОВ «МПС ПРОДУКТ», можна відзначити, що підприємство успішно надає широкий спектр кейтерингових послуг для різних категорій клієнтів. Дослідження показує стабільне зростання попиту завдяки ефективним маркетинговим стратегіям та розширенню клієнтської бази. Аналіз фінансової діяльності підтверджує зростання чистих доходів і прибутку, що свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію ресурсів.

5. Отримані дані свідчать, що кадрові зміни на підприємстві відображають позитивні тенденції у його розвитку. Зростання чисельності персоналу на 21%, збільшення кількості фахівців та управлінського складу, а також підвищення кваліфікації працівників підтверджують активне розширення компанії. Омолодження колективу може сприяти впровадженню інновацій і нових методів роботи. Однак коефіцієнт плинності кадрів залишається вищим за рекомендований рівень, що вказує на необхідність додаткових досліджень щодо мотивації та розвитку корпоративної культури.

6. Проведене дослідження показало, що система мотивації на ТОВ «МПС ПРОДУКТ» в основному базується на матеріальних стимулах, що забезпечує стабільність, але потребує доповнення нематеріальними чинниками для підвищення ефективності. Для досягнення кращих результатів підприємству слід впроваджувати комплексну систему мотивації, що поєднує матеріальні винагороди з факторами, які сприяють розвитку персоналу та зміцненню корпоративної культури. Важливими чинниками, які позитивно впливають на мотивацію, є спільні корпоративні цілі, орієнтири, а також цінності професійного зростання та соціальної справедливості. Згуртованість колективу, етика поведінки, рівень довіри та соціального діалогу також мають важливе значення, хоча їхній вплив на мотивацію є менш вираженим. Для досягнення більшої ефективності мотиваційної системи необхідно приділяти більше уваги цим аспектам

7. Проведений SWOT-аналіз кадрового потенціалу ТОВ «МПС ПРОДУКТ» дозволив визначити ключові аспекти, які потребують удосконалення, зокрема плинність кадрів і відсутність розвиненої корпоративної культури. Підприємство має потенціал для поліпшення через впровадження програм мотивації, навчання та адаптації працівників. Розроблені стратегії можуть зменшити негативний вплив існуючих слабкостей і загроз, сприяючи стабільному розвитку кадрового потенціалу.

8. Дослідження засвідчило, що запропоновані заходи з удосконалення кадрового потенціалу ТОВ «МПС ПРОДУКТ» не потребують значних фінансових витрат, проте вони здатні принести значні економічні вигоди через зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності працівників і покращення загального робочого клімату. Очікуваний економічний ефект включає зниження витрат на набір і навчання нового персоналу, покращення морального клімату в колективі та збільшення ефективності роботи. В результаті цих заходів підприємство може очікувати підвищення продуктивності на 20 – 30%, що позитивно вплине на загальний фінансовий результат. У довгостроковій перспективі це дозволить підприємству зберігати конкурентоспроможність на ринку кейтерингових послуг і забезпечити стабільне функціонування за рахунок згуртованої, мотивованої та кваліфікованої команди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Економіка підприємства*. № 4 (80). 2022. С. 72 – 79. URL: <https://surl.li/xtkhnn>
2. Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська-Савчук Л., Вознюк Р. Формування та розвиток корпоративної культури сучасному бізнес-середовищі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 3. 2024. С. 157 – 164 URL: <https://surl.li/jwikip1>
3. Венгер О., Фурсін О., Городецькова М. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Філософія*. Випуск 19 (96). 2024. С. 158 – 167 URL: <https://surl.li/bxofmt>
4. Вороніна В.Л., Зосіменко І.А., Горбатюк Л.М. Кадровий потенціал підприємства: економічна сутність, різновиди та особливості управління // Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (23 листопада, Полтава). 2023. С. 147 – 148 URL: <https://surli.cc/aigsg1>
5. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*, № 61. 2024. URL: <https://surl.lu/vshxjo>
6. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с. URL: <https://surl.li/itgxd1>
7. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку: *Економіка та держава*. № 1. 2017. С. 65 – 68. URL: <https://surli.cc/dfonvu>.
8. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. № 2. 2018. С. 67 – 71 URL: <https://surl.li/mdwzar>

9. Євтеєва О. В. Підходи і методи оцінки кадрового потенціалу підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Випуск 1 (8). 2024. С. 125 – 130 URL: <https://surl.li/slkhlk>
10. Заремба О. В. Поняття та структура кадрового потенціалу підприємства // Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ (14 – 23 березня, Вінниця). 2018. URL: <https://surl.li/ixprzx>.
11. Каличева Н.Є., Виноградова К.С., Помазановська А.В. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 83, 2023. С. 37 – 46 URL: <https://surl.lu/zgtjgt>
12. Ковальова О. М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 5 (10). 2018. С. 218 – 222. URL: <https://surl.li/ayuych>
13. Козлова І. М., Давидов С. І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*. С. 322 – 325 URL: <https://surli.cc/tonuqs>
14. Копитко М. І. Взаємозв'язок процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: колективна монографія. Львів : Ліга-Прес, 2017. 368 с.
15. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 2 (62). 2021. С. 92 – 99. URL: <https://surl.li/xelapp>
16. Корнєєв М.В., Кучер М.М., Погребняк А.В., Юдіна О.І., Стеблюк Н.Ф., Сабіров О.В. Методичні рекомендації щодо підготовки та захисту кваліфікаційної роботи здобувачами ступеня вищої освіти «бакалавр» галузі знань 24 Сфера обслуговування спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа». Дніпро. Університет митної справи та фінансів. 2024. 28 с.

17. Кохан М., Бірюкова Ю., Шпарик Я. Стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін. *Економіка та суспільство*. № 57. 2023. URL: <https://surl.li/qcnieg>
18. Ларіна Т., Гацько А., Руденко С. Методи оцінки та розвитку кадрового потенціалу в умовах кризи. *Modeling the Development of the Economic Systems*. № 1. 2025. С. 249 – 255. URL: <https://surli.cc/djntcl>
19. Леськова С. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. № 3 (03). 2023. С. 26 – 31. URL: <https://surl.li/avmmfc>
20. Міщенко В.І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*. № 182. 2022. С. 93 – 100. URL: <https://surl.lu/dpslzf>
21. Носань Н., Фенічева Т., Кісільов О. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. № 68. 2024. URL: <https://surl.li/quppgf>
22. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнесінформ*. № 6. 2024. С. 382 – 388 URL: <https://surl.lu/njnepa>
23. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «Крок»*. № 2 (54). 2019. С. 145 – 152. URL: <https://surl.lu/eugltj>
24. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. № 68. 2024. URL: <https://surl.lu/ojoymf>
25. Посвалюк О. Трудовий і кадровий потенціали підприємства: взаємозв'язок категорій. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 2. 2023. С. 220 – 225. URL: <https://surl.li/turoue>
26. Прохорова В. В., Мних О. Б., Гузенко І. Ю. Людський капітал підприємства у глобальному просторі економіки знань. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 2. С. 115 – 124. URL: <https://surl.li/zepnxxm>

27. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. № 15. 2017. С. 96 – 98 URL: <https://surl.li/jwmxhl>
28. Семикіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г., Коваль Л. Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічні Візії*. Вип. 28. 2024. С. 1 – 14.
29. Сень О.В., Коваленко М.В., Книш В.В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Інфраструктура ринку*. Випуск 70. 2023. С. 107 – 113 URL: <https://surl.li/zmwvda>
30. Смєсова В. Л., Ковтун Н. В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. *Economics Bulletin*, № 1. 2023. С. 172 – 180 URL: <https://surl.cc/mplhav>
31. Сулімов В.А. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. № 1 (53). 2024. С. 115 – 121. URL: <https://surl.li/zaomnl>
32. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. № 56. 2023. URL: <https://surl.lu/wvwjyg>
33. Череп А. В., Веремєєнко О. О., Маказан Є. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Том 9. № 3. 2024. С. 22 – 25 URL: <https://surl.li/jgttum>
34. Чернікова Н., Долгов С., Бондаренко Д. Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. *Економіка та суспільство*. № 56. 2023. URL: <https://surl.li/fcxavs>

35. Шаповал О. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник*. № 15. 2023. С. 231 – 236. URL: <https://surl.li/ekbiqh>

36. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. Випуск 17 (67). 2020. С. 277 – 285 URL: <https://surl.li/yhfvfj>

37. Шульженко І.В., Борисенко Ю.В., Алейнікова В.В. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу організації. *Інфраструктура ринку*. Випуск 37. 2019. С. 464 – 468 URL: <https://surl.lu/vobszy>

ДОДАТОК А

Таблиця А1 Перелік страв, які надає ТОВ «МПС ПРОДУКТ» для кейтерингу

Тип кейтерингової послуги	Страва	Опис
Корпоративне харчування	Супи (крем-суп з грибів, борщ, курячий суп)	Традиційні перші страви для бізнес-обідів та конференцій
	Основні страви (запечена курка, свинячі відбивні)	Страви, що ідеально підходять для корпоративних обідів
	Гарніри (картопляне пюре, рис, овочі на пару)	Класичні гарніри для різних видів страв
	Салати (Олів'є, цезар, салат з тунцем)	Страви для різноманітних корпоративних заходів
Обслуговування урочистих подій	Канapé з лососем, піца, мікс з сирів та фруктів	Ідеальні страви для фуршетів та банкетів
	Міні-бургери та сендвічі	Легкі закуски для урочистих подій
	Десерти (макарони, еклери, міні-кекси)	Солодкі закуски для святкових заходів
Виїзний кейтеринг	Кебаби (курячий, яловичий, овочевий)	Страви на грилі для виїзних заходів
	Шашлик зі свинини, баранини	Популярні страви для пікніків та виїздів
	Гриль-овочі (баклажани, помідори, перці)	Овочеві страви для гриль-пікніків
Індивідуальні замовлення	Святкові торти (Тірамісу, медовик)	Торт для святкових подій та індивідуальних замовлень
	Подарункові набори (делікатеси, м'ясні тарілки)	Ідеальні для корпоративних подарунків
Доставка готових страв	Ланч-бокси (курка з овочами, міні-курячі нагетси)	Страви для доставки на бізнес-заходи та зустрічі
	Страви в порціях (філе курки з гарніром, риба)	Готові страви для доставки на заходи

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Б

АНКЕТА ДЛЯ АНАЛІЗУ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА
МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ

Оцініть, наскільки наведені чинники корпоративної культури впливають на зазначені мотиватори, за шкалою від 0 (не впливає взагалі) до 1 (впливає максимально сильно). Можна обирати проміжні значення: 0.1, 0.2, ..., 0.9.

Чинники / Мотиватори	Гарантії стабільного доходу	Безпечні умови праці	Цікава та корисна праця	Кар'єра та заробіток	Справедлива оцінка праці	Заохочення розвитку	Психологічний клімат	Соціальна допомога
Корпоративна етика й модель поведінки								
Цінності довіри, участі, солідарності								
Спільні корпоративні цілі та орієнтири								
Цінності соціальної справедливості								
Цінності соціального діалогу								
Цінності колективізму та згуртованості								
Цінності знань, професійного зростання								
Дотримання традицій та ритуалів								

Дякуємо за участь в анкетуванні!

Ваші відповіді допоможуть покращити корпоративну культуру та мотивацію персоналу на підприємстві.