

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент бізнес-організацій»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма навчання: денна (очна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Вдосконалення управління продуктивністю праці в бізнес-організації»

Здобувача: Пономарьової Владислави Едуардівни
(ПІБ здобувача)

(підпис)

Науковий керівник: к.е.н, доцент Соболева Тетяна Олександрівна
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ наукового керівника)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«Менеджмент бізнес-організацій»
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньої програми

Завідувач кафедри


Н.Г. Голіонко
«18» _червня__ 2024 р.


М.П. Сагайдак
«18 » __червня__ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Пономарьовій Владиславі Едуардівні

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Вдосконалення управління продуктивністю праці в бізнес-організації»

"Improving the labor productivity management in a business organization"

тему затверджено наказом ректора Університету від « 20 » _червня_ 2024 р. № _913 ст. __

кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»

План кваліфікаційної магістерської роботи

1	Розділ	Теоретико-методичні засади управління продуктивністю праці в бізнес-організації
		<i>(назва розділу)</i>
2	Розділ	Діагностика діяльності та характеристика системи управління продуктивністю ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»
		<i>(назва розділу)</i>
3	Розділ	Обґрунтування напрямів вдосконалення внутрішньо-фірмової системи управління продуктивністю ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»
		<i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	відносини, що виникають в процесі управління продуктивністю бізнес-організації
Предмет дослідження:	процеси та інструменти управління продуктивністю бізнес-організації
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	обґрунтування напрямів вдосконалення внутрішньо-фірмової системи управління продуктивністю

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

у розділі 1

Розкрити зміст категорій «продуктивність», «система управління продуктивністю», «ефективність» бізнес-організації, визначити основні підходи до трактування, охарактеризувати фактори підвищення продуктивності. Висвітлити методичні підходи і інструменти діагностики та оцінювання продуктивності бізнес-організації. Фактори впливу на продуктивність бізнес-організації, зокрема за сучасних умов

у розділі 2

Надати загальну характеристику ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн». Провести аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Здійснити оцінку продуктивності бізнес-організації, визначити проблеми у внутрішньо-фірмовій системі управління продуктивністю та напрями їх вирішення.

у розділі 3

Охарактеризувати та обґрунтувати напрями вдосконалення внутрішньо-фірмової системи управління продуктивністю ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн». Надати економічну оцінку пропозицій, провести оцінку ризиків та охарактеризувати необхідні для реалізації пропозицій управлінські заходи. Визначити вплив результатів реалізації пропозицій на рівень продуктивності та ефективність управління

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

к.е.н, доцент Соболева Т.О.

(науковий ступінь, вчене звання, ініціали, прізвище)

«10» червня 2024 р.

**Завдання
здобувач одержав**



(підпис)

Пономарьова В.Е.

(ініціали, прізвище)

«10» червня 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 85 сторінок, 10 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел з 52 найменувань, додатки.

«Вдосконалення управління продуктивністю праці в бізнес-організації»

(назва кваліфікаційної магістерської роботи)

Об'єктом дослідження є управління продуктивністю праці в бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, організаційні механізми та фінансово-економічні методи аналізу вдосконалення продуктивності праці.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – систематизація теоретико-методичних основ дослідження системи управління бізнес-організацією та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо підвищення продуктивності праці персоналу.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- Провести загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» та аналіз системи управління бізнес-організацією.
- Дослідити операційну діяльність ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»
- Проаналізувати збутову діяльність ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»
- Визначити систему управління персоналом ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»
- Проаналізувати фінансову діяльність бізнес-організації.
- Навести результати діагностики внутрішньо-фірмової системи управління продуктивністю ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»
- Надати обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління продуктивністю ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»

Практичне значення отриманих результатів. На базі розрахунку продуктивності праці персоналу надана оцінка ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн». Оцінено перспективи і

шляхи покращення продуктивності праці персоналу ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн».

Описана і застосована методика проведення аналізу системи управління продуктивністю праці може бути використана на практиці під час оцінки діяльності як міжнародних, так і національних компаній.

Апробація результатів. Результати дослідження оприлюднено у вигляді тез доповіді, також відбулося їх обговорення на міжнародній студентській науковій конференції «Менеджмент: виклики та перспективи», 15 листопада 2024 р.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: продуктивність праці, система управління, трудові ресурси, мотивація, людський капітал.

В і д г у к
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-організацій», спеціальності 073
«Менеджмент», факультету економіки та управління

Пономарьова В.Е.

(прізвище, ініціали)

на тему «Вдосконалення управління продуктивністю праці в бізнес-організації»

Актуальність теми: Продуктивність праці як важливий фактор формування конкурентних переваг бізнес-організації набуває особливого значення в умовах турбулентного середовища, спричиненого такими глобальними викликами як епідеміологічні ризики, економіко-фінансова нестабільність тощо. Безпрецедентних трансформацій та адаптаційних стратегій вимагає функціонування бізнесу в умовах воєнного стану в Україні, що обумовлює пріоритетність уваги менеджменту компаній на підвищенні продуктивності праці для забезпечення ефективності як відповідь на сучасні тренди та зрушення у бізнес ландшафті.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: кваліфікаційна магістерська робота відповідає обраній темі та напряму дослідження, виконана самостійно з дотриманням етики та доброчесної практики висвітлення результатів, має переважно логічну структуру та послідовне її розгортання від постановки проблеми до висновків через аналіз теоретичного підґрунтя, діагностику обраної сфери діяльності, розробку та обґрунтування пропозицій з її покращення.

Наявність самостійних розробок автора: у першому розділі кваліфікаційної роботи охарактеризовано підходи до трактування поняття «продуктивність праці» та індикатори її оцінки, систематизовано фактори підвищення управління продуктивністю праці бізнес-організацій. У другому розділі надано характеристику діяльності ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн», проведено аналіз діяльності компанії та діагностику проблем в управлінні продуктивністю. У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано заходи з вдосконалення системи управлінні продуктивністю праці бізнес-організації, обґрунтовано їх ефективність для ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн», включаючи оцінку ризиків, а також розробку управлінських заходів, необхідних для убезпечення реалізації вдосконалення управління продуктивністю праці.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: проведене дослідження дозволило систематизувати теоретичні підходи до оцінювання та управління продуктивністю праці в бізнес-організаціях. Запропоновані напрями підвищення продуктивності праці взяті до розгляду на досліджуваному підприємстві та мають практичну цінність для інших бізнес-організацій. Теоретичні та практичні результати дослідження було оприлюднено на студентській конференції «Менеджмент: виклики та перспективи» (15 листопада 2024р.).

Наявність недоліків: аналітична частина не містить проведеного належним чином аналізу споживачів, також потрібно більше висвітлити асортимент продукції та послуг компанії; вимагають додаткового обґрунтування прогностичного значення витрат та ефекту від реалізації розроблених рекомендацій. Запропонована система мотивації отримала б більш обґрунтований характер у разі порівняння із наявною на підприємстві системою на момент аналізу діяльності.

Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 50 балів, кваліфікаційна магістерська робота Пономарьова В.Е. відповідає встановленим вимогам та може бути допущеною до захисту.

Науковий керівник к.е.н., доцент, доцентка кафедри менеджменту



Соболева Т.О.

«17» листопада 2024_р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Пономарьової Владислави Едуардівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема: «Вдосконалення управління продуктивності праці в бізнес-організації»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення : з урахуванням швидких змін в економічному середовищі, розвитку новітніх технологій і глобалізації, питання продуктивності праці стають особливо важливими для будь-якої організації. Продуктивність праці прямо впливає на витрати, час виконання завдань і, зрештою, на прибутковість бізнесу. Тому розгляд ефективних методів управління цією продуктивністю є не тільки економічно доцільним, а й необхідним для забезпечення стабільного росту компаній.

Якість проведеного дослідження : виявлення проблем продуктивності праці, способи їх вирішення було зроблено на високому рівні. Проявлено глибокі знання теоретичних основ теми, а також продемонстровано здатність до аналітичного мислення. Робота характеризується високою якістю даних, які були використані для аналізу, а також ретельності обробки цих даних.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: детально розглянуто існуючі процеси та виявлені проблеми, що заважають підвищенню ефективності використання людських ресурсів, такі як низький рівень автоматизації, недосконалість мотиваційної системи, відсутність постійного навчання персоналу. Детальна розробка пропозиції щодо оптимізації робочих процесів, зокрема через автоматизацію, покращення системи мотивації та інвестиції в розвиток кадрів. Методологія дослідження була вибрана та застосована відповідно. Успішно комбіновано кількісні та якісні методи дослідження, що дозволило отримати багатогранний аналіз проблеми.

Зауваження: проблеми мотивації та управління продуктивністю праці можуть сильно залежати від культурних та соціальних особливостей компанії. В дослідженні не було враховано специфіку корпоративної культури, взаємин між працівниками та керівництвом, а також соціальних факторів, це може бути важливим недоліком.

Практична значимість висновків і рекомендацій: зроблені висновки і надані рекомендації мають безпосереднє застосування на практиці і можуть допомогти бізнес-організації досягти кращих результатів у таких аспектах: поліпшення управлінських процесів компанії, оптимізації витрат, підвищення ефективності праці та забезпечення стабільного росту організацій.

Місце роботи та посада рецензента:

ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»

Керуюча закладом

Дрозд С.В.

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

Керуюча закладом

(посада, підпис)



Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ В БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Трагування основних категорій управління продуктивністю праці в бізнес-організації.....	8
1.2 Методичні підходи до діагностики управління продуктивності праці в бізнес-організації.....	13
1.3 Фактори підвищення ефективності управління продуктивністю праці в бізнес-організації.....	21
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦА ЮКРЕЙН»	30
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Домінос Піца Юкрейн»	30
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Домінос Піца Юкрейн»	39
2.3 Оцінка продуктивності та виявлення проблем у системі управління продуктивністю праці ТОВ «Домінос Піца Юкрейн».....	45
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦА ЮКРЕЙН»	54
3.1 Напрями вдосконалення системи управління продуктивністю праці ТОВ «Домінос Піца Юкрейн»	54

3.2 Економічна оцінка та ризики пропозицій ТОВ «Домінос Піца Юкрейн»	61
3.3 Управлінські заходи та оцінка впливу реалізації пропозицій ТОВ «Домінос Піца Юкрейн»	67
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми "Вдосконалення управління продуктивністю праці в бізнес-організації" пояснюється необхідністю підвищення ефективності трудових ресурсів як ключового чинника успішного функціонування та конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного розвитку ринкових відносин. Продуктивність праці є одним з основних показників результативності бізнес-організацій, зокрема таких великих мереж, як ТОВ «Домінос Піца Юкрейн». У сучасних умовах високої конкуренції та швидкого розвитку технологій оптимізація управління продуктивністю праці набуває особливого значення, оскільки впливає на рівень задоволеності клієнтів, скорочення витрат і збільшення прибутковості підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій у цій галузі свідчить про значну увагу, яку приділяють проблематиці управління продуктивністю праці. Серед українських дослідників можна виокремити праці таких науковців, як Лозовська С.В., Гребеник В.І., Бабін Д.В., які зробили вагомий внесок у вивчення методів підвищення ефективності праці та систематизацію підходів до управління продуктивністю. Серед іноземних авторів варто відзначити роботи П. Друкера, який акцентував на важливості розвитку людських ресурсів у процесах управління, а також дослідження М. Портера, що стосуються конкурентних переваг і їх впливу на продуктивність. Проте, попри широкий спектр напрацювань у цій галузі, недостатньо дослідженими залишаються питання практичного застосування методик підвищення продуктивності праці у сфері послуг, зокрема в компаніях, що спеціалізуються на швидкому обслуговуванні, як-от ТОВ «Домінос Піца Юкрейн».

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в обґрунтуванні напрямів вдосконалення внутрішньофірмової системи управління продуктивністю праці ТОВ «Домінос Піца Юкрейн». Реалізація цієї мети

передбачає підвищення ефективності операційної діяльності компанії та зміцнення її конкурентоспроможності на ринку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Проаналізувати теоретико-методичні засади управління продуктивністю праці в бізнес-організаціях.
2. Провести діагностику діяльності та оцінити систему управління продуктивністю праці в ТОВ «Домінос Піца Юкрейн».
3. Розробити напрями вдосконалення внутрішньофірмової системи управління продуктивністю праці для підвищення ефективності роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є відносини, що виникають у процесі управління продуктивністю праці в бізнес-організації.

Предметом дослідження виступають процеси та інструменти управління продуктивністю праці в бізнес-організації, зокрема, в ТОВ «Домінос Піца Юкрейн».

У дослідженні застосовано такі методи: аналіз і синтез для оцінки наукової літератури та дослідження методологічних підходів; методи економічного аналізу для діагностики фінансово-економічних показників підприємства; порівняльний аналіз для виявлення найефективніших практик управління продуктивністю праці; методи опитування та анкетування для збору інформації про внутрішні процеси компанії.

Теоретична, методична та практична значущість роботи полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення продуктивності праці, які можуть бути застосовані не лише в ТОВ «Домінос Піца Юкрейн», але й у інших підприємствах сфери послуг. Результати дослідження можуть бути корисними для вдосконалення управлінських процесів, зокрема в умовах інтенсивного розвитку індустрії швидкого харчування, де ефективність праці є ключовим показником конкурентоспроможності.

Інформаційна база дослідження охоплює нормативно-правові акти, статистичні дані офіційних сайтів, фінансові та управлінські звіти ТОВ «Домінос

Піца Юкрейн», а також наукові публікації українських та іноземних авторів у галузі управління продуктивністю праці.

Апробація результатів роботи оприлюднено на студентській науковій конференції «Менеджмент: виклики та перспективи», 15 листопада 2024 року, що дозволило отримати відгуки та пропозиції для покращення дослідження [52].

Структура роботи складається з трьох розділів: теоретико-методичних засад управління продуктивністю праці, діагностики діяльності ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» та обґрунтування напрямів вдосконалення системи управління продуктивністю праці на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ В БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Трактуювання основних категорій управління продуктивністю праці в бізнес-організації

Продуктивність праці завжди була ключовим індикатором у наукових дослідженнях і аналізах економістів, які прагнули розробити найточніші методології для її вимірювання та визначення. Цей показник важливий не лише для оцінювання ефективності діяльності окремих працівників, але й для оцінки загальної продуктивності трудових колективів на підприємствах, впливаючи на економічну результативність на рівні всієї країни.

Управління продуктивністю праці є одним з найважливіших аспектів успішного функціонування сучасних бізнес-організацій. Від ефективності використання трудових ресурсів залежить конкурентоспроможність підприємства, його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та досягати стратегічних цілей. В умовах посилення глобалізації та технологічних трансформацій, виникає необхідність постійного вдосконалення систем управління продуктивністю, що передбачає комплексний підхід, який враховує як внутрішні фактори організації (мотивація персоналу, корпоративна культура, організаційна структура), так і зовнішні чинники (конкуренція, технологічні зміни, економічна ситуація).

Продуктивність праці є фундаментальним економічним показником, який відображає ефективність використання трудових ресурсів, вважаючись основою

продуктивних сил суспільства. Його аналіз дозволяє визначити, наскільки ефективно працівники та цілі колективи використовують свої зусилля та ресурси у виробничому процесі.

Семикіна М.В. підкреслює критично низький рівень продуктивності праці в Україні. За її оцінкою, основні виклики для економіки країни включають слабе управління продуктивністю праці, неефективне використання ресурсів, застарілі технології в виробництві, неконкурентоспроможність основних галузей виробництва, обмежену присутність високопродуктивних товарів на ринку, низькі заробітні плати для більшості робітників та низьку якість життя загалом [32, с. 124]. Вона також зазначає, що історія людства свідчить: активізація робочої сили є ключовою для підвищення добробуту населення та економічного розвитку країни. Зростання продуктивності праці є необхідним для забезпечення конкурентних переваг країни і її сталого розвитку в умовах глобалізації.

Аналізуючи продуктивність праці, важливо враховувати, що вона включає як безпосередньо виконану роботу, так і використання результатів попередніх трудових зусиль, закладених у раніше створених продуктах, що допомагає у виробництві нових товарів.

Продуктивність праці, розглянута через призму вартості життя та використаних виробничих ресурсів, є предметом значних наукових дискусій. Наприклад, дослідники Кільницька О.С. та Верлюк М.М. акцентують, що реальний внесок у продуктивність має лише жива праця. Вони стверджують, що під час аналізу динаміки продуктивності праці, слід зосередитись виключно на живій праці, ігноруючи інші загальні витрати, оскільки це може спотворити справжній вимір продуктивності [15].

Цей підхід накладає певні обмеження, оскільки розгляд лише живої праці не дозволяє повноцінно оцінити собівартість виробленої продукції. Проте, у сучасних економічних умовах продуктивність праці може бути підвищена за рахунок ефективнішого використання як живої, так і уречевленої праці. Ефективність використання праці покращується, коли на одиницю капітальних вкладень припадає максимально можлива кількість живої праці.

Підвищення продуктивності праці, яке веде до зниження загальних витрат на виробництво, є ключем до зменшення виробничих витрат та цін на одиницю продукції, сприяючи тим самим підвищенню ефективності виробничих процесів.

Продуктивність праці — це міра, яка визначає ефективність внеску окремого працівника або цілого відділу в загальні результати компанії. Це економічний індикатор, який можна виразити у цифрах і аналізувати, щоб знайти шляхи для покращення продуктивності та, відповідно, збільшення доходів підприємства.

Розглядаючи продуктивність праці як економічну категорію, критично важливо аналізувати взаємодію працівника з інструментами праці, які він використовує, оскільки саме цей суб'єктивний фактор лежить в основі виробничого процесу.

Дослідження в області продуктивності праці часто не розмежовують це поняття з ефективністю праці, хоча на практиці та теоретично ці категорії мають істотні відмінності. Більшість економістів підтримує ідею про важливі відмінності між цими поняттями, підкреслюючи, що високі результати можна досягти тільки в умовах активного розвитку[36, с.262].

Важливо зазначити, що хоча продуктивність і ефективність праці тісно пов'язані, вони відіграють окремі ролі у виробничому процесі. Часто в літературі ці терміни використовуються як синоніми, хоча іноді вони виступають як самостійні, не тотожні поняття.

У процесі розвитку продуктивних сил значна частина зростання виробництва та національного доходу забезпечується завдяки підвищенню продуктивності праці, тоді як менша частина - через збільшення чисельності працюючих. Американські економісти Кемпбелл Макконнелл і Стенлі Брю зазначають, що реальне зростання виробництва і доходу може бути досягнуто двома основними способами: залученням додаткових ресурсів та їхнім більш ефективним використанням.

Міжнародна організація праці (МОП) включає продуктивність праці та витрати на оплату праці на одиницю продукту в число ключових індикаторів

ринку праці країни. МОП рекомендує робити розрізнення між поняттями "продуктивність" і "продуктивність праці", хоча в міжнародній літературі часто використовуються як синоніми.

Продуктивність визначається як узагальнюючий показник, який оцінює ефективність використання різноманітних ресурсів (таких як праця, капітал, земля, матеріали, енергія, інформація) у виробництві товарів і послуг. Вона також відображає взаємозв'язок між кількістю і якістю виробленої продукції або послуг та використаними для цього ресурсами, дозволяючи порівнювати результати виробництва на різних рівнях економіки.

Продуктивність праці тісно пов'язана з такими факторами як якість роботи та трудова етика, що відображає ставлення людини до своїх обов'язків і здатність наполегливо працювати на користь компанії. Ці соціальні характеристики формуються десятиліттями й залежать від історичних та культурних особливостей. Вони значно впливають на продуктивність, як вказано в таблиці 1.1, де представлені чинники, що впливають на якість та етику праці.

Таблиця 1.1 - Основні історичні та психологічні фактори, що впливають на якість і трудову етику [7,11,35]

Країна/Регіон	Фактори, що впливають на етику праці
Україна	Наслідки радянської ери: колективізація, експропріація засобів виробництва, стандартизація заробітної плати, патерналізм, відсутність конкуренції, реформи без урахування сучасних тенденцій.
Японія	Корпоративна згуртованість, високий рівень відданості та самопожертви на роботі, соціальна відповідальність власників і керівників.
Західна Німеччина, скандинавські країни	Висока оцінка трудовій етиці, професіоналізму, раціональності в економіці, комерційний успіх як знак Божого

Продовження таблиці 1.1

	благовоління, протистояння надмірному споживанню.
США	Сильна конкурентоспроможність, висока економічна свобода, високий рівень економічної відповідальності.

На відміну від багатьох економічно розвинених країн, в Україні історичні та культурні особливості часто виступали як перешкоди для розвитку високопродуктивної праці. Крім того, вплив глобальних факторів, таких як автоматизація, роботизація, цифровізація та використання штучного інтелекту, на економіку та соціальну сферу ще не повністю зрозумілий і їхні наслідки для продуктивності праці важко передбачити. Такі технології можуть істотно вплинути на емоційний стан працівників, зайнятість, робочий час і, відповідно, на продуктивність.

Продуктивність праці на рівні окремих підприємств і національному рівні зазнала значних змін, особливо у світлі нових викликів і трендів. Сучасні організації все частіше вдаються до проєктного підходу, командної роботи та гнучких форм зайнятості, що вимагає інноваційних управлінських стратегій, зокрема у сферах стимулювання та винагороди високопродуктивної праці.

Справедлива оплата праці, яка відповідає досягнутим результатам, стає все більш актуальною. Оплата за неповний робочий день, здебільшого на погодинній основі, часто встановлюється на основі професійної оцінки або за участь у проєктах з фіксованою ставкою та бонусами за досягнення певних результатів [10, с.8-11].

У економічній теорії прийнято вважати, що продуктивність праці визначається двома ключовими факторами: капіталом та працею. Однак на практиці, особливо в умовах конкурентної ринкової економіки, де інновації відіграють вирішальну роль, слід додати ще один важливий елемент — підприємництво або менеджмент. Саме завдяки інноваційним підходам та креативним бізнес-рішенням можливе зростання продуктивності праці. В умовах

глобальної конкуренції, професійний менеджмент має замінити інтуїтивне управління.

У сучасних організаціях настійно рекомендується впровадження спеціалізованого напрямку в менеджменті — управління ефективністю. Цей напрямок зосереджується на підвищенні продуктивності праці, акцентуючи увагу на людському факторі, який є основою виробничого процесу [13, с.130-132].

Основною метою управління ефективністю має стати не лише продукція або робочий час, а люди, тобто працівники, які втілюють суть «людиноцентричного менеджменту». Це передбачає розробку і реалізацію стратегій для мотивації працівників до досягнення оптимальних результатів, у тому числі через систему оцінювання їхніх показників (KPI).

Важливість структури персоналу, систем навчання, мотивації, командної роботи і корпоративної лояльності зростає, оскільки саме ці чинники можуть забезпечити високий рівень розвитку суспільного виробництва, забезпечуючи сталий економічний прогрес, неперервне зростання матеріального добробуту, а також поліпшення трудових і соціальних відносин.

1.2 Методичні підходи до діагностики управління продуктивності праці в бізнес-організації

Історичні корені сучасних методів оцінки продуктивності підприємства сягають до середини XX століття, коли американські економісти Ян Тинберген (1942 р.) та Джордж Стиглер (1947 р.) запропонували багатофакторні моделі. Їхні ідеї розвинули інші видатні економісти того часу, такі як Мозес Абрамовиц,

Соломон Фабрикант, Джон Кендрик, Роберт Солоу, та Джеймс Юргенсон [3, с.421].

На основі цих піонерських робіт було розроблено комплексний підхід до оцінки продуктивності праці підприємства, що виявився суперечливим через різні погляди на важливість показників. Стівен Синк визначив сім ключових показників продуктивності, включаючи дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя та інновації. З його погляду, продуктивність, хоч і важлива, є вторинною порівняно з прибутковістю.

З іншого боку, видатні науковці як І. Погосов, Л. Абалкін, П. Хромов, та Б.Плишевський розглядають продуктивність як комплексну категорію, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства: від якості до задоволення потреб споживачів та обсягів виробництва [8,11,16]. В економічній теорії та практиці термін «ефективність» часто використовується для опису загальної концепції, тоді як «продуктивність» служить кількісним виміром ефективності діяльності підприємства.

Різноманітні методологічні підходи були застосовані для визначення рівня продуктивності праці у різні часи. Однак, як відзначається, суттєвою економічною проблемою сучасності є коректне визначення продуктивності як сучасної, так і минулої праці. Недостатність точних наукових оцінок може призвести до інфляції, надмірних витрат матеріальних ресурсів та оплати за незавершені результати.

Методи вимірювання праці, які включають вартісні підходи та традиційні лінійні кореляційно-регресійні моделі, не завжди точно відображають продуктивність праці й часто дають лише теоретичні прогнози. Популярною є оцінка продуктивності праці на основі теорії вартості робочої сили, яка визначає продуктивність живої праці через кількість ресурсів, які її обслуговують. Чим більше ресурсів припадає на одиницю праці, тим вища продуктивність і ефективність використання трудових ресурсів.

Це підкреслює, що у моделях, що досліджують процес використання ресурсів для виробництва продукції, жива та минула праця не можуть вважатися

еквівалентними. Такі індикатори можуть бути використані як основа для розробки науково обґрунтованої моделі оцінки

Продуктивність праці, яка відображає ступінь корисного використання не лише безпосередньої живої праці, але й засобів виробництва, пов'язаних з нею, може бути виміряна як за допомогою оцінки живої праці, так і через сукупну працю. У цьому контексті ми виділяємо два поняття: продуктивність індивідуальної (життєвої) праці та продуктивність суспільної праці, яку неможливо оцінити лише на підставі вартості необхідних ресурсів [26].

Загальна тенденція зростання продуктивності праці характеризується зменшенням частки живої праці в кінцевому продукті та збільшенням частки уречевленої праці, в результаті чого кількість загальної праці на одиницю продукції знижується. Це сприяє підвищенню якості соціальної роботи.

Основна ціль будь-якого підприємця полягає у досягненні оптимальних бізнес-результатів. Систематичний аналіз та постійне удосконалення є ключовими для збільшення прибутковості та забезпечення сталого розвитку компанії. Існує багато критеріїв, які дозволяють оцінювати ефективність діяльності підприємства, проте одним із найважливіших є продуктивність праці. Цей показник має значення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяють прогресу компанії.

Розрахунок продуктивності може бути складним. Наприклад, визначення продуктивності токаря, який виготовляє деталі, може здаватися простим — достатньо порівняти його результати з результатами інших. Проте, навіть найкращі показники можуть бути покращені. Крім того, в деяких сферах, як, наприклад HR, визначити продуктивність значно важче. Якщо HR-менеджер закрити кілька вакансій, здавалося б, що його робота продуктивна. Але якщо нові працівники швидко залишають компанію, продуктивність HR-менеджера зменшується.

Тому для точного розрахунку продуктивності праці потрібно врахувати багато різноманітних факторів і нюансів, які впливають на кінцевий результат.

Кожне підприємство стикається з необхідністю виконання певного обсягу завдань, аби забезпечити достатньо ресурсів для розвитку та заробітку. Основною метою будь-якого бізнесу є максимізація прибутку при мінімізації витрат.

Згідно з рекомендаціями Міжнародної організації праці (МОП), продуктивність праці визначається як міра ефективності використання трудових ресурсів. МОП вимірює ВВП у постійних цінах на одного працюючого. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) використовує інший підхід, де продуктивність праці обчислюється як валовий внутрішній продукт на відпрацьовану годину. Для міжнародного порівняння, ВВП конвертується в долари за паритетом купівельної спроможності (ПКС) [14].

На макроекономічному рівні продуктивність може бути виміряна шляхом порівняння ВВП з кількістю зайнятих осіб або загальним обсягом відпрацьованих годин. Також використовується показник ВВП на відпрацьовану годину для найманих працівників.

В Україні у 2019 році було оновлено методику розрахунку продуктивності праці на макrorівні згідно з наказом Міністерства економічного розвитку від 06.06.2019 № 965, що передбачає методичні рекомендації щодо її визначення на державному, регіональному та галузевому рівнях.

Оцінка продуктивності праці допомагає визначити, чи є витрати на утримання кожного спеціаліста або відділу виправданими. Це також дозволяє ідентифікувати, чи є проблеми в ефективності зумовлені внутрішніми чинниками, як-от недоліки спеціалістів, або зовнішніми, такими як застаріле обладнання, неоптимальні умови роботи чи невдала цінова політика.

Аналізуючи продуктивність, можна визначити, які працівники ефективно виконують свої завдання та оправдовують вкладені в них кошти, а які становлять джерело невиправданих витрат. Розрахунок продуктивності праці допомагає виявити слабкі сторони в трудовому процесі та усунути неефективні практики.

Завдяки цьому можна досягти наступних результатів [4,108-112]:

- оптимізація бізнес-процесів;

- вилучення з колективу неефективних співробітників;
- скорочення витрат на оплату праці;
- поліпшення діяльності підрозділів;
- зменшення часу, необхідного для виконання завдань.

Вимірювання продуктивності праці може варіюватися за обсягом та цілями, що призводить до різноманітності методів її розрахунку. Зазвичай виділяють три основні підходи до вимірювання продуктивності [17,с.124]:

1. Фактична продуктивність — показує обсяг продукції, виробленої за певний час, або кількість завдань, виконаних конкретним працівником.
2. Готівкова продуктивність — визначає, скільки товарів та послуг може виробити компанія з наявних ресурсів, враховуючи обмеження, такі як витрати та час простою.
3. Потенційна продуктивність — оцінює можливий обсяг продукції або послуг, який підприємство могло б надати за умов оптимізації процесів та усунення обмежень.

Аспекти виміру продуктивності також можуть бути різними. Поки багато підприємців фокусуються на продуктивності окремих співробітників, важливо також розглядати продуктивність на ширшому рівні [9, с204-206]:

- Індивідуальний рівень — оцінка продуктивності окремого працівника, що використовується для аналізу відділів чи підприємства в цілому.
- Суспільний рівень — застосування в масштабах великих компаній або галузей, дозволяє оцінити продуктивність у контексті всієї індустрії чи економіки країни в цілому.

Таке багаторівневе вимірювання продуктивності праці дає можливість комплексно оцінити ефективність роботи на різних рівнях управління та виробництва.

Основні показники, що визначають продуктивність праці, включають виробіток та трудомісткість. Цікаво, що заробітна плата, на відміну від загальних припущень, не враховується при оцінці продуктивності праці.

Виробіток — це показник, який дозволяє оцінити об'єм та якість роботи, виконаної працівником. Цей показник показує, скільки продукції виготовив робітник, скільки послуг надав, або скільки технологічних рішень реалізував за певний період часу.

Формула виробітку виглядає наступним чином:

$$B = Q/T \quad (1.1),$$

де:

- B — виробіток,
- Q — кількість товарів чи послуг,
- T — витрачений час.

Цей показник відображає результативність роботи, розділену на витрачений час. Використовуючи цю формулу, можна зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує свій час та який прибуток отримує від праці кожного працівника. Такий аналіз допомагає виявити менш продуктивних співробітників і вжити заходів для оптимізації витрат.

Не в кожній індустрії можливо адекватно виміряти виробіток. Взяти, наприклад, ремонтні роботи, де основна активність працівника залежить від наявності поломок. У таких умовах виробіток не дає повної картини ефективності, оскільки більшу частину часу працівник може просто очікувати роботи.

Тому значно кориснішим показником у таких умовах є трудомісткість — час, затрачений на виконання конкретної задачі чи надання послуги. Цей показник вкрай важливий для стратегічного планування та оцінки потенціалу компанії.

Трудомісткість можна класифікувати за декількома типами залежно від включених факторів [19]:

- Технологічна — відображає працю осіб, залучених безпосередньо до виробничих процесів;
- Обслуговувальна — показує трудомісткість роботи співробітників, що займаються ремонтом і налагодженням обладнання;

- Виробнича — об'єднує трудомісткість виробничих працівників і технічного персоналу;
- Управлінська — оцінює роботу управлінського персоналу і відділів підтримки;
- Загальна — включає трудомісткість усіх категорій співробітників на підприємстві.

Трудомісткість розраховується за формулою, зворотною до виробітку:

$$T_p = T/Q \quad (1.2)$$

де:

T — витрачений час,

Q — кількість виготовленої продукції або наданих послуг.

Такий підхід дозволяє точніше оцінити ефективність праці, особливо в умовах, де виробничі параметри важко піддати кількісному вимірюванню.

Визначення продуктивності праці часто порушує питання, оскільки специфіка її розрахунку може відрізнятися залежно від особливостей роботи конкретного підприємства. Кожна компанія адаптує підхід до визначення продуктивності, враховуючи власні потреби та умови діяльності. Основна формула для розрахунку продуктивності є зрозумілою та простою [20, с.106]:

$$П = Q/Ч \quad (1.3)$$

де:

Q — обсяг продукції або послуг, вироблених за певний період,

$Ч$ — кількість працівників, задіяних у процесі виробництва.

Цей підхід дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно кожен співробітник допомагає компанії досягати її виробничих цілей.

Одиниці виміру продуктивності праці варіюються залежно від обраного методу розрахунку, який, своєю чергою, підбирається виходячи з особливостей діяльності підприємства:

1. Натуральний метод [5, с.84-86]:

- Призначення: ідеально підходить для підприємств, що виробляють однорідну продукцію.
- Умови: необхідна сталість умов праці.
- Методика розрахунку: визначається обсягом продукції, виробленої за певний період.
- Одиниці виміру: кілограми, літри, метри та інші відповідні одиниці.

2. Вартісний метод [21, с.73]:

- Призначення: застосовується на підприємствах з виробництвом різноманітних товарів.
- Методика розрахунку: заснований на ціноутворенні, зіставляє вартість товару з витраченою працею.
- Одиниці виміру: грошові одиниці, такі як долари, гривні, євро.

3. Умовно-натуральний метод [24]:

- Призначення: підходить для підприємств, що виробляють неоднорідну, але подібну продукцію.
- Методика розрахунку: не бере до уваги вартість продукції, замість цього використовуються умовно-облікові одиниці за характеристиками товарів.
- Одиниці виміру: умовно-облікові одиниці.

4. Трудовий метод [6, с.98]:

- Призначення: визначення ефективності роботи співробітників, особливо на підприємствах з чітко встановленими нормами.
- Методика розрахунку: співвідношення нормо-годин до фактично відпрацьованого часу.
- Одиниці виміру: години. Має високу похибку, тому вимагає обережного застосування.

Ці методи дозволяють вибрати оптимальний спосіб оцінки продуктивності залежно від специфіки та потреб підприємства, що є ключем до точного та ефективного управління ресурсами.

1.3 Фактори підвищення ефективності управління продуктивністю праці в бізнес-організації

Продуктивність праці часто не залежить безпосередньо від самих працівників чи їхньої залученості у виробничий процес. Чимало зовнішніх факторів може негативно впливати на показники ефективності, на які робітник просто не має влади вплинути. Однією з основних проблем є застарілі технології виробництва, що значно знижують швидкість і якість роботи. Поганий мікроклімат у колективі також може серйозно вплинути на моральний стан команди та її продуктивність. Крім того, використання застарілого обладнання часто призводить до збоїв у роботі, зниження якості продукції та збільшення часу на виробництво. Невідповідна заробітна плата та неефективне керівництво також спричиняють зниження мотивації працівників, що неминуче позначається на загальних результатах роботи підприємства. Всі ці фактори вимагають уважного аналізу та оперативного втручання для підвищення продуктивності та ефективності трудових ресурсів.

Чинники, що впливають на продуктивність праці, поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники охоплюють економічні та галузеві аспекти, такі як державна політика, рівень технічного розвитку, кваліфікації працівників, інфляція та загальний добробут. Галузеві чинники включають особливості галузі, стабільність попиту, та динаміку доходів населення, які впливають на продуктивність праці в окремих секторах. Компанії зазвичай не можуть активно впливати на ці чинники, але повинні враховувати їх при плануванні розвитку.

Внутрішні чинники, на які компанія може впливати, включають організаційні, технічні, технологічні, економічні та соціальні аспекти [25,27]:

- Організаційні: вдосконалення управління, спеціалізація, оптимізація асортименту та удосконалення логістичних процесів.
- Технічні: застосування новітнього обладнання, підвищення рівня механізації та автоматизації.
- Технологічні: оптимізація торгівельно-технологічних процесів та впровадження новітніх обслуговуючих технологій.
- Економічні: збільшення товарообігу, покращення якості та асортименту товарів, оптимізація керівного апарату.
- Соціальні: поліпшення умов праці, забезпечення соціальних гарантій, створення відпочинкових та оздоровчих програм для працівників.

Вплив внутрішніх чинників дозволяє ідентифікувати та оцінити потенціал для підвищення продуктивності праці, надаючи можливість організувати ефективніше використання ресурсів. Однак, значущість зовнішніх чинників також не можна недооцінювати, адже вони формують фундамент для стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності на підприємстві. Розуміння та адаптація до цих зовнішніх умов можуть значно вплинути на господарську діяльність та забезпечити створення адекватних стратегій зростання продуктивності.

Фактори продуктивності праці настільки різнобарвні та складні, що для їх аналізу та планування змін на рівнях підприємства та економіки в цілому використовується ціла палітра методів групування та класифікацій. Ці групування допомагають систематизувати підходи до управління продуктивністю та враховувати їх взаємодію, як відображено на рисунку 1.1.

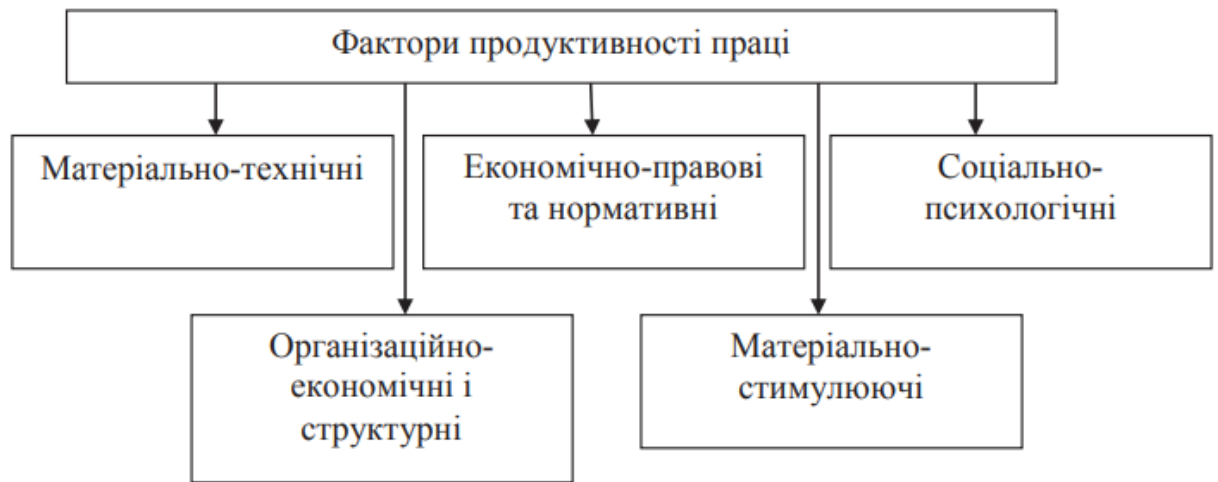


Рисунок 1.1 - Класифікація факторів, що впливають на зростання продуктивності праці [29]

Всі чинники, які впливають на продуктивність праці, можна класифікувати в три основні категорії [22, с.208]:

- Матеріально-технічні: ця група охоплює всі аспекти, пов'язані з використанням та удосконаленням обладнання та технологій у виробництві. Включає інновації, які сприяють підвищенню технічного та енергетичного потенціалу роботи, забезпечені постійним науково-технічним прогресом.
- Організаційно-економічні: описують ефективність взаємодії між робочою силою та засобами виробництва. Включають методи управління та організації праці, які оптимізують процеси та сприяють кращій інтеграції ресурсів.
- Соціально-економічні: вказують на якість робочої сили та її вплив на продуктивність. Включають такі аспекти, як освіта, кваліфікація, мотивація та загальний соціальний контекст, в якому працівники здійснюють свою діяльність.

Усередині підприємств значний вплив на рівень продуктивності праці мають організаційно-економічні перетворення, спрямовані на покращення якості планування, з урахуванням прогнозів та потреб ринку. Ефективна організаційно-

технічна підготовка виробництва, своєчасне впровадження новітньої техніки та технологій, а також модернізація наявного обладнання істотно підвищують продуктивність. Забезпечення регулярних та капітальних ремонтів, а також безперебійної роботи технічних засобів, апаратури є критичними для підтримки неперервності виробничих процесів. Оптимізація матеріально-транспортних потоків і вдосконалення логістики постачання засобів виробництва дозволяє мінімізувати затрати й покращувати ефективність [23, с.127].

Організація праці на підприємстві тісно пов'язана з організацією виробництва і включає раціональне розподілення та кооперацію праці між робітниками, що дозволяє оптимізувати навантаження і підвищити продуктивність кожного працівника. Важливе значення має також підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників, вивчення і поширення передових методів роботи. Організація робочих місць та підтримка належних санітарно-гігієнічних умов дозволяє створити комфортні умови для ефективної праці, усуваючи виробничу шкідливість і небезпеку. Встановлення науково обґрунтованих режимів праці та відпочинку, реалізація прогресивних норм праці, а також зміцнення дисципліни сприяють збільшенню продуктивності праці та загальній ефективності виробництва.

Соціально-економічні чинники виробництва відіграють критичну роль у підвищенні продуктивності праці, оскільки здійснення науково-технічних перетворень та впровадження інновацій у матеріальну базу виробництва вимагають активної участі кваліфікованої робочої сили. Залученість персоналу до досягнення конкретних результатів не тільки стимулює виробничий процес, але й сприяє задоволенню їхніх матеріальних і духовних потреб.

Основні соціально-економічні чинники, які мають вплив на продуктивність, включають [28]:

- Матеріальну та моральну зацікавленість працівників в результатах їх діяльності, яка може бути як індивідуальною, так і колективною.
- Рівень кваліфікації та професійну підготовку персоналу, що включає якість їхньої освіти та загальний культурно-технічний розвиток.

- Відношення до праці, що включає трудову дисципліну та внутрішню самодисципліну, що базується на суспільних інтересах та особистісному вихованні.
- Зміни у формах власності на засоби виробництва та результати праці, які можуть впливати на мотивацію та відповідальність працівників.
- Демократизація політичного та виробничого життя, що стимулює розвиток самоврядування в колективах різних форм власності.

Взаємодія цих чинників визначає не тільки поточний стан продуктивності, але й відкриває потенціал для її зростання через вдосконалення як технічної, так і організаційної структури виробництва.

Матеріальна та моральна зацікавленість працівників у результатах своєї праці активно впливає на продуктивність, спонукаючи до збільшення інтенсивності роботи. Цей підхід часто веде до швидких результатів, але не сприяє зростанню продуктивної сили праці, оскільки межі підвищення інтенсивності обмежені психофізіологічними факторами працівників. Посутнє підвищення продуктивності праці неможливе без застосування комплексних змін, що охоплюють як організацію виробництва, так і покращення умов праці. Важливість соціального чинника виявляється через його здатність мотивувати працівників до вдосконалення технічних і технологічних процесів, а також організації виробництва та управління.

Крім того, для досягнення високих результатів праці недостатньо мати лише бажання — необхідно також володіти відповідною кваліфікацією та здоров'ям, що дозволяє ефективно виконувати роботу. Кваліфікація здобувається через систематичне навчання та досвід, тоді як стан здоров'я працівників залежить не лише від умов на робочому місці, але й від загальних умов життя. Таким чином, соціально-економічні чинники, що впливають на продуктивність праці, мають глибоке коріння, що виходять за рамки окремого підприємства і торкаються загального життєвого устрою та способу життя соціальних груп [30, с.301].

Чинники, які сприяють зростанню продуктивності праці, можна описати як рушійні сили або причини, під впливом яких відбувається її зміна. Ці чинники й умови можуть бути поділені на ті, що безпосередньо впливають на продуктивність, як от стан робочих інструментів, матеріалів, робочої сили, та ефективність їх спільної дії, і на передумови, які не впливають безпосередньо, але створюють необхідні умови для зростання продуктивності.

Залежно від можливостей впливу на процеси в організації та від ступеня їхньої керованості, всі ці чинники можуть бути класифіковані як зовнішні та внутрішні.

У контексті організації виробництва, праці та управління, організаційні чинники є взаємопов'язаними та формують єдину систему. Їх неповне застосування чи наявність організаційних недоліків безпосередньо впливає на використання робочого часу, що, своєю чергою, екстенсивно позначається на продуктивності праці. Втрати робочого часу через неоптимальну організацію можуть пропорційно знижувати продуктивність, тоді як їх мінімізація може сприяти зростанню продуктивності.

Одним із ключових аспектів у системі організаційних чинників є оптимізація структури персоналу. Це включає відносне зменшення чисельності управлінського персоналу порівняно зі збільшенням частки виробничих працівників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, з особливим фокусом на основних робітників. Вища пропорція виробничих робітників сприяє збільшенню продуктивності праці на одного працівника за умови рівних інших факторів. Таким чином, ефективна структура персоналу може стати вирішальним фактором у підвищенні продуктивності праці на підприємстві.

Вивчення чинників, що сприяють зростанню продуктивності праці, є ключовою задачею як для економічної теорії, так і для практичної діяльності. Об'єктивні умови виробництва, які мають стабільний вплив на рівень продуктивності праці та не залежать безпосередньо від зусиль працівників, охоплюють широкий спектр факторів [31,33]:

- природні умови, такі як клімат, характеристики родовищ, фізико-механічні властивості ресурсів;
- географічне розташування підприємства, що впливає на логістику та доступ до ринків;
- виробничі потужності, що включають структуру, комбінацію та масштаби виробництва;
- глибина галузевого та міжгалузевого поділу праці, а також кооперація;
- умови та безпека праці;
- застосування наукових досягнень і передових технологій у виробництві.

Також існують суб'єктивні чинники продуктивності праці, які визначаються через особистісні та професійні характеристики працівників [38,38]:

- освітній і культурний рівень;
- досвід роботи та професійні навички;
- рівень спеціальної підготовки та кваліфікації працівників.

Ці чинники разом формують умови, в яких реалізується трудовий потенціал, і є вирішальними для стратегічного планування розвитку виробничих потужностей.

У контексті ринкової економіки, ефективність виробництва та зростання продуктивності праці є ключовими для вирішення економічних викликів, з якими стикаються підприємства. Зміни у продуктивності праці, вимірювані через відношення кількості виробленої продукції до затрат робочого часу, відображають її ефективність та розвиток. Продуктивність праці формується під впливом комплексної взаємодії різноманітних чинників. До таких чинників належать матеріально-технічні ресурси, організаційні аспекти, економічні умови, соціальні фактори, природно-кліматичні умови, а також структурні особливості господарювання. Всі вони спільно впливають на рівень та динаміку продуктивності, визначаючи здатність підприємства адаптуватися та розвиватися в умовах змінного економічного середовища [52].

Висновки до розділу 1

Теоретико-методичні засади управління продуктивністю праці в бізнес-організаціях вимагають комплексного підходу та глибокого аналізу численних факторів, які впливають на ефективність трудових процесів. Управління продуктивністю включає оцінку як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що визначають робочу ефективність. Важливість зростання продуктивності в бізнесі полягає у забезпеченні конкурентоспроможності, оптимізації витрат і підвищенні загальної прибутковості.

Значення матеріально-технічного забезпечення і новітніх технологій у процесі виробництва не може бути недооціненим, адже сучасні технічні засоби дозволяють значно підвищити якість і кількість продукції, знизити трудомісткість робіт. Організаційні аспекти, такі як удосконалення процесів планування, впровадження ефективних форм трудової організації, також відіграють критичну роль у підвищенні продуктивності.

Соціально-економічні аспекти, включаючи мотиваційні програми, умови праці, культурний рівень і освіти працівників, заслуговують на особливу увагу, оскільки вони прямо впливають на ефективність і зацікавленість працівників у досягненні кращих результатів.

На макроекономічному рівні, політичні, економічні та галузеві чинники можуть відігравати вирішальну роль у формуванні умов, за яких підприємства оперують. Розуміння цих зовнішніх умов є необхідним для адаптації стратегій розвитку та вжиття відповідних управлінських заходів.

Таким чином, для ефективного управління продуктивністю праці необхідно інтегрувати різноманітні підходи та методи, адаптовані до специфіки

бізнесу та його виробничого контексту. Це включає не тільки впровадження новітніх технічних рішень, але й розвиток організаційної культури, підготовку кадрів та створення умов для їх максимально ефективної праці.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦА ЮКРЕЙН»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Домінос Піца Юкрейн»

Domino's Pizza, американська корпорація у сфері громадського харчування, відома своєю франчайзинговою системою, є одним із світових лідерів серед глобальних мереж ресторанів. Заснована у 1960 році, Domino's гарантувала доставку піци протягом 30 хвилин або видачу замовлення безкоштовно з 1973 року. Однак, з середини 1980-х через проблеми з вчасною доставкою, компанія змінила умови на компенсацію \$3 за запізнення більше ніж на 30 хвилин. У 1993 році, після декількох судових позовів, вона скасувала цю обіцянку, але продовжила підтримувати високі стандарти швидкої доставки під слоганом: "Швидка доставка гарячої піци протягом 30 хвилин після замовлення. Розумна ціна, розумний прибуток".

8 жовтня 2010 року на Подолі, у історичному центрі Києва, була відкрита перша українська піцерія Domino's Pizza. З того часу мережа активно розширювалась і на сьогодні присутня в кількох містах: в Києві функціонують 31 заклад, в Одесі — чотири, у Броварах — один та у Львові — два. Загалом у Києві ресторани розташовані на правому (21 заклад) та лівому (10 закладів) берегах. У Львові на початок 2020 року відкрилось три заклади. Станом на вересень 2020 року в трьох містах України діяло понад 30 піцерій. У період карантинних обмежень у 2020 році, Domino's активно працювала на доставку додому, що стало особливо актуальним у контексті пандемії COVID-19.

З 1 липня 2015 року Domino's Pizza впровадила нову організаційну структуру, яка розділяє свої ринки на чотири сегменти. Ці сегменти згруповані за географічними критеріями, враховуючи подібні характеристики ринків, типові виклики та потенціал для зростання. Ось огляд структури [51]:

- Сполучені Штати: Найбільший ринок Domino's Pizza, що включає 13,914 ресторанів із виручкою \$7,67 мільярдів. США виділяються найвищими показниками за кількістю закладів, обсягах продажів та прибутках.
- Великі світові ринки: Включають країни з розвинутою економікою як Австралія, Канада, Франція, Німеччина та Великобританія, де функціонує 6,987 ресторанів із продажами на суму \$7,6 мільярда. Цей сегмент складається з високорозвинених, конкурентоздатних ринків зі значним потенціалом зростання.
- Ринки, що розвиваються: Включають країни як Китай, Італія, Південна Корея, Нідерланди, Польща, Росія, Іспанія та Швейцарія та інші сусідні країни. Загалом у цьому сегменті працює 6,305 ресторанів із продажами \$3,99 мільярда, зосереджених на швидко зростаючих ринках в Азії та Європі.
- Ринки, що розвиваються – інші країни: Найбільший та найрізноманітніший регіональний сегмент, який включає понад 80 ринків по всьому світу, в тому числі в Азії, Європі, на Близькому Сході, в Африці та Латинській Америці. Він має 10,649 магазинів (майже всі франчайзингові) із продажами \$1,77 мільярда.

Ця структура дозволяє Domino's Pizza ефективно керувати своїми різноманітними ринками, адаптуючись до місцевих умов і можливостей.

Дані, наведені у таблиці 2.1, відображають показники діяльності корпорації Domino's Pizza за період з 2013 по 2022 роки, виражені в мільярдах доларів США.

Таблиця 2.1 - Фінансові показники діяльності корпорації Domino's Pizza, млрд доларів США

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Оборот, млрд.дол.	22.75	24.08	27.01	27.57	28.11	27.44	25.41	24.62	22.82	21.03
Чистий прибуток, млрд.дол.	4.551	4.946	5.503	5.465	5.586	4.758	4.529	4.687	5.192	5.924
Активи, млрд.дол.	30.23	31.98	32.99	35.39	36.63	34.23	37.94	31.02	33.80	32.81
Власний капітал, млрд.дол.	14.03	14.63	14.39	15.29	16.01	12.85	7.088	- 2.204	- 3.268	- 6.258
Ресторанів, тис. од.	32.48	32.74	33.51	34.48	35.43	36.26	36.53	36.90	37.24	37.86

Джерело: складено автором на основі звітності компанії.

Ці дані вказують на динаміку росту та виклики, з якими стикалася корпорація протягом вказаного періоду, включаючи зміни в оборотах, прибутках, активах та власному капіталі.

Domino's Pizza забезпечує не тільки базові послуги харчування, а й організує різноманітні заходи. Ресторан пропонує широкий спектр послуг, включаючи музичний супровід, продаж фірмових значків та сувенірів, а також паркування на власних парковках і безкоштовний доступ до Інтернету. Асортимент продукції включає піцу, крильця, обіди, напої, коктейлі, морозиво та пироги, які пропонуються за доступними цінами для різних вікових категорій.

Місія Domino's Pizza полягає у тому, щоб стати улюбленим місцем харчування для своїх клієнтів. Компанія орієнтована на п'ять ключових елементів: люди, продукт, ціна, місце розташування та просування. Вона прагне постійно вдосконалювати свої процеси та якість обслуговування клієнтів, щоб забезпечити високий рівень задоволення.

Організаційна структура Domino's Pizza забезпечена чітким розподілом ролей, що сприяє наявності висококваліфікованих співробітників у кожному з напрямів діяльності. Чітка ієрархія в організації дозволяє ефективно розподіляти обов'язки та відповідальності між різними рівнями управління, де вищі

керівники контролюють дії нижчих рівнів. Керівники середньої ланки займаються плануванням розташування нових магазинів, тоді як вищий менеджмент відповідає за встановлення цінової політики, розробку нових продуктів та їх впровадження на ринок.

Однією з ключових цілей кадрової політики Domino's Pizza є розвиток у співробітників системи цінностей, що сприятиме їх більшій зацікавленості в роботі, зміцнюватиме відданість компанії, запобігатиме недисциплінованій та неправомірній поведінці, а також допоможе у досягненні здорового способу життя.

Детальніше організаційна структура компанії Domino's Pizza відображена на рисунку 2.1.

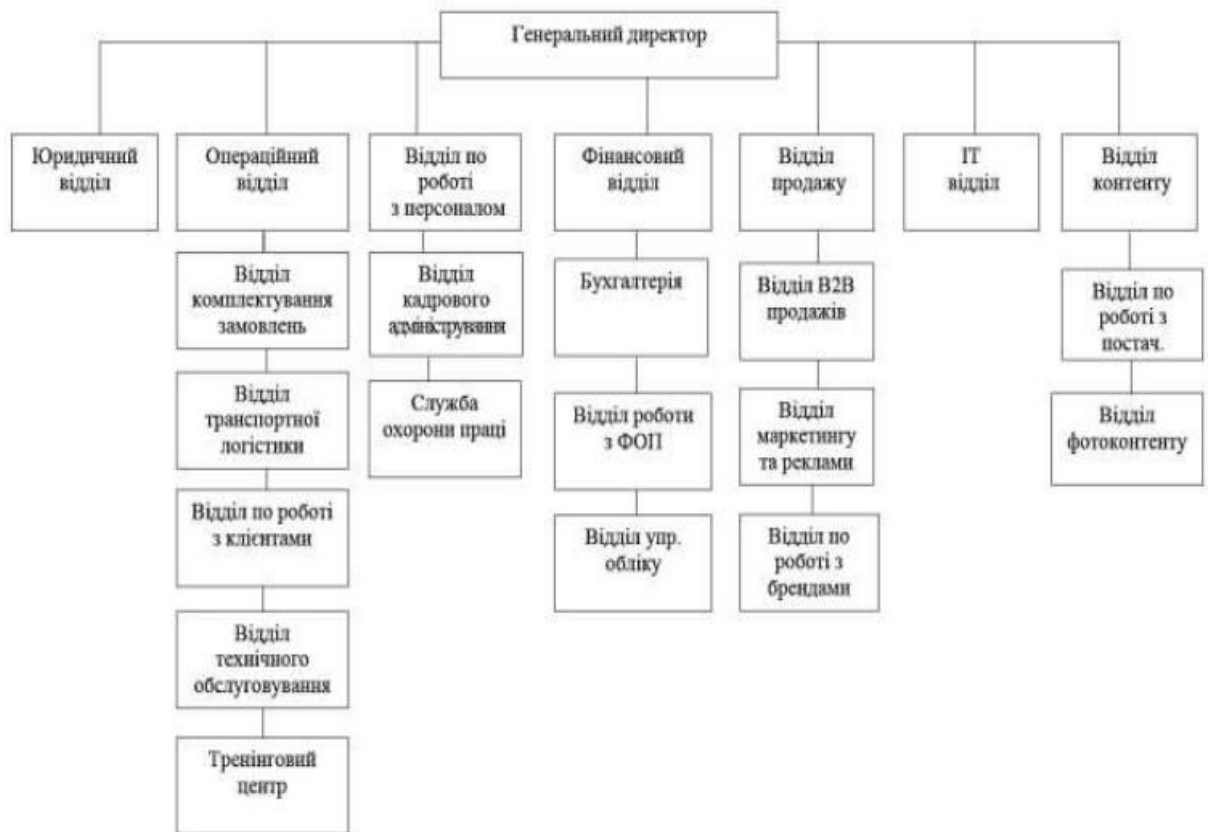


Рисунок 2.1 – Організаційна структура компанії «Dominos Pizza»

Джерело: складено автором на основі звітності компанії [51]

Аналіз, який надано нижче, базується на роботі ресторану Domino's Pizza в Києві. Керівництво ресторану покладено на менеджера, під керівництвом якого

працюють перший та другий помічники, а також учень менеджера. Ресторан активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, зокрема з постачальниками, клієнтами та бізнес-партнерами, що вимагає від всіх працівників чіткого дотримання посадових обов'язків.

Невиконання або порушення внутрішніх правил може призвести до дисциплінарних заходів, які включають штрафи, попередження або навіть звільнення. Детальний розподіл робіт, які виконуються в ресторані, представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Посадові обов'язки співробітників ресторану Domino's Pizza

Посада	Посадові обов'язки
Менеджер (MIT Manager in training)	Забезпечує керування персоналом, продукцією та устаткуванням, розв'язує проблеми відповідної ділянки, організовує підготовку розкладів, проведення тренінгів та контроль за безпекою праці. Відповідає за мотивацію та навчання співробітників,
Другий асистент директора ресторану (JAM Junior Assistant Manager)	Керує всією зміною в ресторані, забезпечує дотримання робочих стандартів та політики компанії, управління технологічним обладнанням та процедурами.
Перший асистент директора ресторану (AM Assistant Manager)	Організує роботу всієї системи ресторану та управління зміною, виконує обов'язки другого асистента.
Директор ресторану (SM Super Manager)	Відповідає за повну організацію роботи всього персоналу ресторану.
Працівник (кухар, кур'єр, касир)	Виконує роботу на одній з ділянок ресторану (кухня, доставка, каса) згідно з штатним розкладом.
Наставник	Виконує всі посадові обов'язки працівника та навчає новий персонал.

Джерело: Засновано на звітності компанії [51].

Середній штат працівників ресторанної групи в Києві складає 384 осіб, з яких 282 (73,3%) є звичайними працівниками, а 102 (26,7%) - керівниками. За даними 2021 року, переважна більшість працівників ресторанів - це жінки віком від 18 до 25 років, які складають 63,9% від усього персоналу. Висока плинність кадрів підтверджується тим, що 36% персоналу працюють у ресторані менше одного року. Освітній рівень співробітників різноманітний: 47% мають вищу освіту, 42% - середню професійну освіту, 9% - повну загальну середню освіту, та 2% - неповну загальну середню освіту.

Таблиця 2.3 - Динаміка показників фінансово-економічної діяльності Domino's Pizza за 2021- 2023 роки

Назва показника	Рік			Відхилення 2021/2022рр		Відхилення 2022/2023рр	
	2021	2022	2023	Абсолют не	Відно сне	Абсолют не	Віднос не
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	563738,00	363913,00	369142,00	-199825,00	-35,45	5229,00	1,44
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	297115,00	172997,00	209133,00	-124118,00	-41,77	36136,00	20,89
Валовий: прибуток, тис.грн.	266623,00	190916,00	160009,00	-	-28,39	-	-16,19
Інші операційні доходи, тис.грн.	21396,00	32693,00	792,00	11297,00	52,79	-	-97,56

Продовження таблиці 2.3

Адміністративні витрати, тис.грн	25433,00	13528,00	18092,00	-11905,00	-46,81	4564,00	33,74
Витрати на збут, тис.грн.	258824,00	137848,00	158252,00	-120976,00	-46,74	20404,00	14,80
Інші операційні витрати, тис.грн	12367,00	65235,00	12223,00	52868,00	427,49	-53012,00	-81,26
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис.грн.		6998,00		6998,00		-6998,00	-100
Збиток, тис.грн.	8605,00		27766,00	-8605,00	-100	27766,00	
Інші фінансові доходи, тис.грн.	1251,00	289,00	1040,00	-962,00	-76,89	751,00	259,86
Фінансові витрати, тис.грн	5932,00	5755,00	7429,00	-177,00	-2,98	1674,00	29,09
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис.грн.		1529,00		1529,00		-1529,00	-100
Збиток, тис.грн.	13191,00		34155,00	-13191,00	-100	34155,00	
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис.грн.		1529,00		1529,00		-1529,00	-100
Збиток, тис.грн.	13191,00		34155,00	-13191,00	-100	34155,00	

Джерело: складено автором на підставі звітності (Додаток А)

За період 2021-2023 років фінансово-економічна діяльність Domino's Pizza показала значні коливання в основних показниках, що відображають різні

аспекти операційної та фінансової діяльності компанії. Нижче наведено детальний аналіз основних тенденцій та відхилень.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) демонструє суттєве зниження у 2022 році порівняно з 2021 роком на 199825 тис. грн, що відповідає зниженню на 35,45%. Однак у 2023 році спостерігається незначне покращення на 5229 тис. грн (1,44%). Це може свідчити про часткове відновлення після спаду, але загальний рівень доходів залишається нижчим, ніж у 2021 році.

Собівартість реалізованої продукції значно знизилася в 2022 році на 124118 тис. грн (41,77%) порівняно з попереднім роком, що є позитивною зміною з погляду контролю витрат. Однак у 2023 році відбулося зростання собівартості на 36136 тис. грн (20,89%), що може бути пов'язано з підвищенням вартості сировини або інших витрат.

Валовий прибуток відповідно зменшився у 2022 році на 75707 тис. грн (28,39%), а у 2023 році на 30907 тис. грн (16,19%), що свідчить про значний тиск на рентабельність компанії. Це може бути викликано як зниженням доходів, так і збільшенням витрат.

Інші операційні доходи у 2022 році показали значне зростання на 11297 тис. грн (52,79%), але у 2023 році вони різко знизилися на 31901 тис. грн (97,56%). Це може свідчити про разовий прибуток у 2022 році, який не повторився в наступному році, або про втрату додаткових джерел доходу.

Адміністративні витрати скоротилися на 46,81% у 2022 році, що вказує на ефективне управління витратами в цей період. Проте у 2023 році ці витрати знову зросли на 33,74%, що може свідчити про потребу в інвестуванні в адміністративні функції або зростання витрат на управлінські процеси.

Витрати на збут показали подібну динаміку: у 2022 році вони скоротилися на 46,74%, але у 2023 році зросли на 14,80%. Це може вказувати на те, що компанія намагалася оптимізувати свої маркетингові витрати, але була змушена їх збільшити для підтримки обсягів продажів.

Інші операційні витрати значно зросли у 2022 році на 52868 тис. грн (427,49%), що може бути результатом разових витрат або нових обставин, які

вплинули на діяльність компанії. У 2023 році ці витрати знизилися на 81,26%, що може бути ознакою повернення до нормальних операційних умов.

Фінансовий результат від операційної діяльності показує значні коливання: у 2022 році компанія зафіксувала операційний прибуток у розмірі 6998 тис. грн, однак у 2023 році вже було зафіксовано збиток у розмірі 27766 тис. грн, що вказує на негативні тенденції в операційній ефективності.

Інші фінансові доходи суттєво знизилися у 2022 році на 76,89%, але у 2023 році зросли на 259,86%, що свідчить про нестабільність у надходженні додаткових доходів.

Фінансові витрати залишилися майже незмінними у 2022 році (зниження на 2,98%), проте у 2023 році зросли на 29,09%, що може бути пов'язано зі зростанням кредитних зобов'язань або збільшенням витрат на фінансування.

Фінансовий результат до оподаткування у 2022 році показав прибуток у розмірі 1529 тис. грн, але у 2023 році був зафіксований збиток у розмірі 34155 тис. грн, що є значним погіршенням.

Чистий фінансовий результат повторює аналогічну динаміку: у 2022 році прибуток у розмірі 1529 тис. грн, а у 2023 році збиток у 34155 тис. грн. Це свідчить про те, що компанія зіштовхнулася з серйозними фінансовими проблемами у 2023 році.

Отже, загальна динаміка показників свідчить про нестабільність у фінансово-економічній діяльності Domino's Pizza протягом 2021-2023 років. Хоча деякі показники демонструють спроби відновлення після спаду в 2022 році, більшість з них вказують на труднощі, з якими компанія зіткнулася у 2023 році, зокрема збитки та зростання витрат.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Домінос Піца Юкрейн»

Значне зростання інтересу до ресторанів швидкого обслуговування частково викликане динамічним та активним ритмом життя сучасного суспільства, що спонукає людей заощаджувати час, призначений для харчування. Цей фактор став ключем до успіху для таких закладів, оскільки основною їхньою перевагою є здатність швидко та якісно обслуговувати клієнтів. Серед лідерів ринку швидкого харчування виділяються такі компанії, як Domino's Pizza, KFC та Burger King. Для глибшого розуміння їхніх конкурентних позицій, слабких і сильних сторін, а також визначення потенційних можливостей та загроз, критично важливим є застосування SWOT-аналізу. Зокрема, SWOT-аналіз компанії Domino's Pizza (таб. 2.4) виявив наступні ключові сильні сторони, які варто не тільки підтримувати, але й розвивати.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналізу компанії Domino's Pizza

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Диверсифіковані джерела прибутку - Високий імідж та авторитет бренду, лідерство на ринку - Стійка репутація, потужний бренд - Значна частка на ринку - Розробка та запуск нових продуктів - Ефективні маркетингові стратегії	- Продукція, що сприяє нездоровому харчуванню - Втрати клієнтів через інтенсивну конкуренцію - Проблеми зі здоров'ям, пов'язані з продукцією - Висока плинність кадрів - Незадоволення франшизерів

Продовження таблиці 2.4

Можливості	Загрози
- Зростання ринку швидкого харчування - Оптимізація використання ресурсів - Глобалізація та експансія на нові ринки -Відповідь на різноманітні уподобання та потреби споживачів - Збільшення інтересу споживачів до здорового харчування	- Жорстка конкуренція на ринку - Втрата клієнтів - Ризик економічного спаду - Вплив екологічних проблем -Військові дії в Україні

Джерело: складено автором самостійно

Компанія Domino's Pizza володіє рядом сильних сторін, що надають їй конкурентну перевагу на ринку швидкого харчування. По-перше, диверсифіковані джерела прибутку є важливим фактором стійкості компанії. Вони дозволяють зменшити залежність від одного сегмента ринку, що, своєю чергою, підвищує стабільність бізнесу і знижує ризики. Domino's Pizza не обмежується лише основною діяльністю з доставки піци, але також активно розвиває інші напрямки, такі як продаж напоїв та додаткових страв, що підвищує загальний обсяг продажів і забезпечує гнучкість у випадку змін споживчих вподобань.

Другим важливим фактором є високий імідж бренду та його авторитет, який підтримується через лідерські позиції на ринку. Domino's Pizza відома завдяки своїм інноваційним підходам до обслуговування клієнтів та швидкої доставки. Це дозволяє компанії не лише утримувати існуючих клієнтів, але й залучати нових, що важливо в умовах жорсткої конкуренції.

Стійка репутація бренду є результатом послідовної роботи з підвищення якості продукції та обслуговування. Domino's Pizza інвестує значні кошти в підтримку високих стандартів приготування їжі, що дозволяє зберігати довіру клієнтів. Також варто зазначити, що компанія займає значну частку ринку, що є важливою ознакою її лідерства та конкурентоспроможності.

Запуск нових продуктів є ще однією ключовою сильною стороною Domino's Pizza. Компанія регулярно розширює своє меню, адаптуючись до

різних смаків і уподобань споживачів. Це не лише збільшує асортимент, але й дозволяє компанії залишатися актуальною для споживачів з різними дієтичними потребами. У поєднанні з ефективними маркетинговими стратегіями, такими як інтеграція цифрових платформ і мобільних додатків, Domino's Pizza ефективно досягає своєї аудиторії.

Однак, компанія стикається з певними слабкими сторонами, які можуть впливати на її довгостроковий успіх. Однією з них є асоціація продукції з нездоровим харчуванням. Хоча Domino's Pizza успішно задовольняє потреби споживачів у швидкій їжі, вона також отримує критику за вплив своїх продуктів на здоров'я, що стає все більш актуальним на тлі зростання турботи про здоровий спосіб життя. Цей фактор може знижувати привабливість компанії серед певних груп споживачів, особливо тих, хто орієнтований на здорове харчування.

Інтенсивна конкуренція на ринку швидкого харчування призводить до втрат частини клієнтів, оскільки споживачі мають широкий вибір альтернативних закладів. Domino's Pizza зіштовхується з викликами від таких гігантів, як KFC і Burger King, що змушує компанію постійно вдосконалювати свою продукцію та послуги. Також важливою проблемою є висока плинність кадрів. Цей фактор свідчить про певні внутрішні проблеми в управлінні персоналом, що може негативно вплинути на якість обслуговування та операційну ефективність компанії.

Невдоволення франшизерів також є значним ризиком для компанії. Якщо партнери компанії не будуть задоволені умовами співпраці або рівнем підтримки, це може призвести до втрат частини франчайзингової мережі, що, своєю чергою, вплине на загальну присутність бренду на ринку.

Можливості для зростання Domino's Pizza включають зростання ринку швидкого харчування та подальшу глобалізацію, що дозволяє компанії експансувати в нові країни. Компанія має потенціал для адаптації до різноманітних смаків і уподобань клієнтів, що є важливою перевагою в умовах глобальної конкуренції. Крім того, оптимізація використання ресурсів може сприяти підвищенню ефективності операцій та зниженню витрат.

Зростаючий інтерес споживачів до здорового харчування може стати важливим викликом для компанії, але й водночас створює можливості для розвитку нових, здоровіших продуктів. Це дозволить компанії не лише зберегти свою аудиторію, але й залучити нових клієнтів, які турбуються про здоровий спосіб життя.

Основними загрозами для Domino's Pizza є жорстка конкуренція на ринку, ризик економічного спаду та вплив екологічних проблем. Значна кількість конкурентів може призвести до втрати частини клієнтів, що знижує доходи компанії. Економічні спади можуть призвести до зниження купівельної спроможності споживачів, що, своєю чергою, вплине на попит на продукцію компанії. Нарешті, екологічні проблеми, пов'язані з використанням пакувальних матеріалів та впливом на навколишнє середовище, також можуть негативно позначитися на репутації бренду.

Основними конкурентами Domino's Pizza на світовому ринку є мережі ресторанів швидкого харчування, такі як «Burger King» та «KFC». Вони займають аналогічний ціновий сегмент і здійснюють діяльність у тих самих регіонах, де присутня Domino's Pizza. «KFC» і «Burger King» пропонують конкурентні ціни та послуги, орієнтовані на ту ж цільову аудиторію. Оскільки ці компанії активно конкурують на ринку швидкого харчування, важливо враховувати їхню присутність і вплив на клієнтів у тому ж регіоні, що й Domino's Pizza.

Характеристика конкурентів Domino's Pizza за 2022 рік, представлена у вигляді таблиці 2.5

Таблиця 2.5 - Характеристика конкурентів Domino's Pizza за 2022 рік

Фактори	Domino's Pizza	KFC	Burger King
Години роботи	Цілодобово	з 9.00 до 23.00	з 7.00 до 24.00
Кількість посадкових місць	95	85	70

Продовження таблиці 2.5

Середній чек, грн.	130-300	80-200	49-150
Інтер'єр	Виконано в яскравих червоних і жовтих тонах	В американському стилі	Виконано в яскравих червоних тонах
Контингент	Всі групи населення	Всі групи населення	Всі групи населення
Види меню	З вільним вибором страв, дитяче (дитячі піци), комбіноване	З вільним вибором страв, комбіноване	З вільним вибором страв
Продукція	Напівфабрикати	Цільне куряче м'ясо	М'ясо на вогні

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз даних таблиці свідчить про те, що Domino's Pizza займає міцну конкурентну позицію на ринку. Індивідуальний підхід до кожного відвідувача дозволяє працівникам ресторану краще розуміти потреби клієнтів та відповідно їх задовольняти. Завдяки цьому компанія зберігає лідерство за показником середнього чека. Проте, слід зазначити, що Domino's Pizza поступається своїм конкурентам за асортиментом продукції.

Для подальшого аналізу була складена матриця порівняння підприємств-конкурентів, яку розробила група експертів у сфері послуг. До складу робочої групи увійшли два директори, два менеджери та два працівники ресторану. За кожним критерієм конкурентоспроможності була визначена його вагомість за п'ятибальною шкалою. Результати оцінювання представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Матриця порівняння конкурентів Domino's Pizza за 2022 рік

Конкурентні переваги	Вара	Domino's Pizza	KFC	Burger King
1. Впізнаваність бренду	5	$5 (\times 5) = 25$	$5 (\times 5) = 25$	$4 (\times 5) = 20$

Продовження таблиці 2.6

2. Асортимент додаткових послуг	4	$3 (\times 4) = 12$	$2 (\times 4) = 8$	$4 (\times 4) = 16$
3. Асортимент страв	3,5	$2 (\times 3,5) = 7$	$1 (\times 3,5) = 3,5$	$3 (\times 3,5) = 10,5$
4. Сервіс	4	$3 (\times 4) = 12$	$2 (\times 4) = 8$	$3 (\times 4) = 12$
5. Середня вартість замовлення	2,5	$3 (\times 2,5) = 7,5$	$4 (\times 2,5) = 10$	$4 (\times 2,5) = 10$
6. Швидкість обслуговування	4	$5 (\times 4) = 20$	$3 (\times 4) = 12$	$3 (\times 4) = 12$
7. Комфортність перебування	3	$3 (\times 3) = 9$	$4 (\times 3) = 12$	$3 (\times 3) = 9$
Всього	Max 5	95,5	82,5	92,5

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Згідно з результатами таблиці, Domino's Pizza займає провідну позицію (95,5 балів) серед своїх основних конкурентів: мережі ресторанів швидкого харчування «Burger King» (92,5 бала) та «KFC» (82,5 бала). Для кращого візуального відображення результатів було створено багатокутник конкурентоспроможності.

Аналіз отриманих даних свідчить, що Domino's Pizza значно випереджає конкурентів за такими показниками, як швидкість обслуговування, впізнаваність бренду та якість сервісу. Однак, у порівнянні з «Burger King», Domino's Pizza поступається за такими критеріями, як широта асортименту, кількість додаткових послуг, різноманітність страв та середня вартість замовлення. Це свідчить про те, що, попри лідерство у загальній конкурентоспроможності, компанії варто зосередити увагу на розширенні асортименту та підвищенні цінової привабливості для споживачів.

2.3 Оцінка продуктивності та виявлення проблем у системі управління продуктивністю праці ТОВ «Домінос Піца Юкрейн»

В умовах зростаючої конкуренції на ринку швидкого харчування, підвищення продуктивності праці є одним із ключових чинників успішної діяльності компанії. Для ТОВ «Домінос Піца Юкрейн», яке займає лідируючі позиції серед мереж піцерій, ефективне управління персоналом та оптимізація робочих процесів мають велике значення для забезпечення конкурентоспроможності й підтримання високих стандартів обслуговування клієнтів. Оцінка продуктивності праці та виявлення проблем у системі управління дозволяють виявити слабкі місця в організації роботи та розробити шляхи для підвищення ефективності. На основі аналізу продуктивності одного з ресторанів компанії можна зробити висновки, які допоможуть удосконалити управлінські процеси та підвищити загальну продуктивність праці.

Для оцінки продуктивності праці та виявлення проблем у системі управління продуктивністю ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» на прикладі одного ресторану, розглянемо середньооблікову чисельність працівників, яка становить 29 осіб, з яких 4 – це управлінський персонал, а 25 – обслуговуючий персонал з яких 18 кухарів, 2 касири та 9 кур'єрів. Зосередимо увагу на загальних показниках продуктивності та ефективності використання робочої сили.

Продуктивність праці можна розрахувати як відношення доходу ресторану до кількості працівників. Відповідно, для розрахунків нам потрібно визначити середній дохід ресторану за певний період. Припустимо, що ресторан обслуговує в середньому 240 клієнтів на день, а середній чек становить 320 грн.

$$\text{Денний дохід} = 240 \text{ клієнтів} \times 320 \text{ грн} = 76800 \text{ грн}$$

Тепер розрахуємо продуктивність праці на одного працівника за день. Для цього розділимо денний дохід на загальну кількість працівників:

Продуктивність праці на одного працівника= $76800 \text{ грн}/29 \text{ осіб}=2648,3 \text{ грн}/$
день

Цей показник свідчить про те, що один працівник у середньому генерує дохід у розмірі 2648,3 грн на день.

Продуктивність праці можна розрахувати окремо для різних посад працівників як відношення часу виготовлення замовлення за одну годину у випадку кухаря та відношення середнього часу доставки одного замовлення за годину у випадку кур'єра. Спираючись на щомісячну звітність ресторану, в середньому один кухар готує замовлення за 6,5 хв., а кур'єр доставляє замовлення за 15,11 хв

Продуктивність праці кухаря = $60 \text{ хв}/6,5 \text{ хв}=9,2$ замовлення, округляємо до 9, тобто один кухар генерує дохід у розмірі: $9 \cdot 320 \text{ грн}=2880 \text{ грн}$.

Продуктивність праці кур'єра= $60 \text{ хв}/15,11 \text{ хв}=3,9$ замовлення, округляємо до 4, тобто один кур'єр генерує дохід в розмірі: $4 \cdot 320 \text{ грн}=1280 \text{ грн}$.

2. Продуктивність праці управлінського та обслуговуючого персоналу

Оскільки управлінський та обслуговуючий персонал виконують різні функції, можна розрахувати продуктивність окремо для кожної групи.

Для управлінського персоналу (4 особи):

Продуктивність управлінського персоналу= $38400 \text{ грн}/4 \text{ особи}=9600 \text{ грн}/$
день

Для обслуговуючого персоналу (25 осіб):

Продуктивність обслуговуючого персоналу= $38400 \text{ грн}/25 \text{ осіб}=1536 \text{ грн}/$
день

Як бачимо, продуктивність обслуговуючого персоналу є вищою, що є логічним, оскільки вони безпосередньо залучені до процесу обслуговування клієнтів, тоді як управлінський персонал виконує функції координації та управління.

3. Коефіцієнт ефективності праці

Для оцінки ефективності використання робочого часу розрахуємо коефіцієнт ефективності праці. Припустимо, що обслуговування одного клієнта займає в середньому 15 хвилин, і працівники працюють по 8 годин на день.

Час, витрачений на обслуговування клієнтів, становить:

Час на обслуговування = $240 \text{ клієнтів} \times 15 \text{ хвилин} = 3600 \text{ хвилин} = 60 \text{ годин}$

Загальний робочий час обслуговуючого персоналу:

Загальний робочий час = $25 \text{ працівників} \times 8 \text{ годин} = 200 \text{ годин}$

Тепер розрахуємо коефіцієнт ефективності праці обслуговуючого персоналу:

Коефіцієнт ефективності = $60/200 = 0,3 \text{ (30\%)}$

Цей показник свідчить про те, що лише близько 30% робочого часу обслуговуючого персоналу, а саме кухарів, кур'єрів та касирів використовується для безпосереднього обслуговування клієнтів, а 70% робочого часу використовується для приготування замовлення. Це може вказувати на наявність проблем у системі управління робочим процесом, таких як неефективне розподілення завдань або надмірна кількість працівників.

Всі зазначені посади працівників зв'язані з обслуговування клієнтів однаково, адже кожен співробітник універсальний та може виконувати обов'язки і кухаря, і касира, і кур'єра. Навчальний процес побудований так, що новий працівник має освоїти не тільки свої обов'язки та компетенції, а й всіх посад наявних в ресторані.

4. Виявлення проблем

Низький коефіцієнт ефективності праці, який вказує на те, що працівники використовують лише невелику частину свого робочого часу для безпосереднього обслуговування клієнтів, є суттєвою проблемою для операційної діяльності ресторану. Це може свідчити про наявність певних структурних та організаційних недоліків у системі управління робочим процесом.

Першим можливим фактором є недостатня кількість клієнтів у певні часові проміжки. Наприклад, в години меншого попиту працівники не мають достатньої

кількості завдань, через що виникає недовантаження персоналу. Це може бути наслідком неефективного розподілу робочих годин, що не враховує пікові години попиту на послуги ресторану. Для розв'язування цієї проблеми необхідно детально проаналізувати динаміку відвідування ресторану протягом дня, виявити періоди найвищої та найнижчої активності та скорегувати графіки роботи працівників таким чином, щоб кількість персоналу відповідала реальній потребі в обслуговуванні клієнтів у кожний конкретний період.

Іншим важливим фактором може бути неефективна організація роботи, що включає надмірну кількість операцій або невдалий розподіл функцій серед працівників. Можливо, частина персоналу займається додатковими задачами, які не сприяють безпосередньому обслуговуванню клієнтів, такими як прибирання, підготовка інвентарю чи документація, в той час, як ці завдання можна виконувати в інші періоди або делегувати меншій кількості працівників. Важливим кроком для розв'язання цієї проблеми є перегляд функціональних обов'язків кожного працівника, розподілення робочих завдань залежно від пріоритетності та створення умов, за яких більшу частину часу вони приділяють обслуговуванню клієнтів.

Додатково, слід оцінити плинність кадрів та кваліфікацію персоналу. Низький коефіцієнт ефективності може бути пов'язаний із недостатньою підготовкою нових працівників або їх високою плинністю, що призводить до втрат часу на навчання та адаптацію. Для зменшення негативного впливу цієї проблеми компанії слід приділити більше уваги системі мотивації та навчання персоналу, зокрема розробити програми, які спрямовані на підвищення кваліфікації працівників та забезпечення стабільності кадрового складу.

Отже, для підвищення ефективності роботи необхідно комплексно переглянути всі елементи робочого процесу, включаючи оптимізацію графіків, чітке визначення функціональних обов'язків і впровадження програм навчання та мотивації працівників.

Різниця в продуктивності між управлінським та обслуговуючим персоналом є важливим сигналом для вдосконалення організаційної структури

та оптимізації робочих процесів у ресторані. Відносно висока кількість управлінського персоналу, що не завжди відповідає реальній потребі, може спричиняти зниження загальної ефективності праці та збільшення операційних витрат. Це призводить до дисбалансу між кількістю управлінських і обслуговуючих працівників, де обслуговуючий персонал безпосередньо генерує прибуток, а управлінський персонал виконує допоміжні функції [40, с.208].

Перш за все, необхідно проаналізувати, які завдання виконує управлінський персонал, і чи дійсно всі ці функції є критично важливими для конкретного ресторану. В ресторані може бути ситуація, коли частина управлінських завдань, таких як планування графіків, координація роботи чи контроль за виконанням стандартів, можуть бути розподілені серед меншої кількості працівників або автоматизовані з використанням сучасних інформаційних систем управління. Це дозволить зменшити навантаження на управлінський склад і скоротити зайві витрати.

Важливо також врахувати, що управлінські завдання в ресторані часто можуть бути пов'язані із зайвим дублюванням функцій або надмірною бюрократизацією процесів. Наприклад, кілька менеджерів можуть одночасно займатися плануванням змін для працівників або контролем виконання завдань, що призводить до перевантаження управлінської системи. Перегляд та раціоналізація обов'язків кожного управлінця може дозволити скоротити кількість управлінських кадрів без втрати якості управління.

Крім того, для підвищення продуктивності управлінського персоналу важливо впровадити чітку систему звітності та моніторингу їх діяльності. Це дозволить об'єктивно оцінити ефективність кожного управлінця, виявити зайві функції та процеси, що не сприяють підвищенню загальної продуктивності. Також варто звернути увагу на розвиток лідерських якостей та навичок самоорганізації у менеджерів, щоб вони могли ефективніше виконувати свої обов'язки, маючи менший адміністративний контроль та підвищену відповідальність за результати.

Надлишкова кількість управлінського персоналу може свідчити про неефективну систему делегування завдань, коли управлінці виконують частину операційних функцій, які могли б бути передані обслуговуючому персоналу. Це створює додаткове навантаження на управлінців та знижує їх здатність ефективно виконувати свої основні обов'язки. Перегляд системи делегування завдань може звільнити час управлінців для виконання більш стратегічних функцій, таких як розробка нових маркетингових ініціатив чи покращення якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, різниця в продуктивності між управлінським і обслуговуючим персоналом вказує на необхідність оптимізації управлінської структури. Це можна досягти шляхом скорочення дублюючих функцій, підвищення ефективності процесів, автоматизації рутинних завдань і покращення системи делегування. Це дозволить знизити витрати на управління, підвищити продуктивність праці та забезпечити більш збалансовану роботу ресторану.

Високий рівень витрат на управління є однією з ключових проблем, які негативно впливають на загальну ефективність діяльності ресторану. Продуктивність управлінського персоналу, яка виявляється значно нижчою порівняно з обслуговуючим персоналом, свідчить про необхідність оптимізації адміністративних процесів для підвищення продуктивності та зниження витрат.

Першим важливим аспектом є те, що управлінський персонал не залучений безпосередньо до процесу створення вартості, на відміну від обслуговуючого персоналу, який безпосередньо генерує дохід через взаємодію з клієнтами. Тому продуктивність управлінців повинна вимірюватися через їхню здатність організовувати ефективну роботу обслуговуючого персоналу, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати стабільне функціонування ресторану. Якщо ж витрати на управлінський персонал перевищують їх реальний внесок у покращення операційних процесів, це є ознакою того, що адміністративні витрати можуть бути надмірними [42, с.24].

Однією з можливих причин високих витрат є неоптимальний розподіл управлінських функцій, що призводить до дублювання обов'язків та зайвої бюрократизації. Наприклад, кілька менеджерів можуть бути відповідальними за схожі завдання, такі як планування графіків роботи або контроль за виконанням операційних стандартів, що не є ефективним використанням людських ресурсів. Для розв'язання цієї проблеми варто провести аналіз функцій та обов'язків кожного управлінця, щоб виявити дублюючі або незначущі процеси, які можна спростити або передати іншим працівникам.

Іншим важливим аспектом є автоматизація рутинних адміністративних завдань. Багато адміністративних функцій, таких як складання графіків, облік робочого часу або звітування про витрати, можуть бути автоматизовані за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. Це дозволить скоротити кількість часу, що витрачається на рутинну роботу, і знизити потребу в великій кількості управлінців. Автоматизація також дозволяє зменшити ймовірність помилок і підвищити швидкість виконання адміністративних завдань.

Ще однією проблемою, яка може призводити до високих витрат на управління, є відсутність чіткої системи оцінки ефективності управлінського персоналу. Якщо показники діяльності управлінців не вимірюються або не оцінюються за об'єктивними критеріями, це може призвести до ситуацій, коли управлінці виконують свої обов'язки менш продуктивно, що знижує загальну ефективність. Важливо впровадити чітку систему KPI (ключових показників ефективності), яка дозволить об'єктивно оцінювати результативність управлінського персоналу та виявляти можливі зони для покращення.

Також варто звернути увагу на оптимізацію комунікацій між управлінським і обслуговуючим персоналом. Часто велика кількість управлінців у системі створює проблеми з комунікацією, що призводить до збільшення часу на прийняття рішень і виконання завдань. Скорочення кількості управлінців та спрощення комунікаційних процесів допоможе забезпечити більш оперативне прийняття рішень і зменшить час на виконання адміністративних завдань [44, с.68].

Нарешті, підвищення кваліфікації управлінського персоналу може бути ще одним напрямком для оптимізації. Менеджери, які мають більший досвід і краще розуміють процеси ресторанного бізнесу, здатні виконувати свої обов'язки більш ефективно та швидко. Інвестування в навчання і розвиток управлінців може з часом зменшити витрати на управління, оскільки більш кваліфіковані працівники здатні обійтися без зайвого контролю і виконувати свої завдання з більшою ефективністю.

Отже, високий рівень витрат на управління вказує на значний потенціал для оптимізації. Шляхом скорочення дублюючих функцій, автоматизації рутинних процесів, впровадження системи оцінки ефективності та інвестування в навчання персоналу можна значно зменшити адміністративні витрати та підвищити продуктивність управлінського персоналу, що позитивно вплине на загальну ефективність діяльності ресторану.

Отже, для покращення продуктивності праці ресторану ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» необхідно звернути увагу на оптимізацію робочого процесу, переглянути графіки роботи персоналу, а також скоротити зайві витрати на управлінські функції.

Висновки до розділу 2

Висновки щодо діагностики діяльності та системи управління продуктивністю праці ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» свідчать про наявність значних резервів для підвищення ефективності роботи підприємства. Аналіз продуктивності праці виявив різницю між управлінським та обслуговуючим персоналом, що вказує на потребу в оптимізації використання управлінських ресурсів і покращенні організаційної структури. Низький коефіцієнт

ефективності праці серед обслуговуючого персоналу вказує на недостатнє використання робочого часу, що може бути зумовлено неефективною організацією процесів або недостатньою кількістю клієнтів у певні часові проміжки.

Крім того, високий рівень витрат на управління є ще одним викликом для підприємства. Надмірна кількість управлінського персоналу порівняно з обсягом виконуваних завдань свідчить про можливості для раціоналізації. Це може бути досягнуто через автоматизацію рутинних процесів, делегування частини обов'язків і оптимізацію адміністративних функцій.

Загалом, система управління продуктивністю праці потребує вдосконалення, зокрема у питаннях розподілу робочого часу, функціональних обов'язків та підвищення рівня кваліфікації працівників. Оптимізація цих процесів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат та покращенню загальної ефективності діяльності ТОВ «Домінос Піца Юкрейн».

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦА ЮКРЕЙН»

3.1 Напрями вдосконалення системи управління продуктивністю праці ТОВ «Домінос Піца Юкрейн»

Для вдосконалення системи управління продуктивністю праці в ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» важливо розробити та реалізувати комплексний підхід, спрямований на підвищення ефективності роботи персоналу, оптимізацію витрат та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Один із ключових елементів цього процесу – автоматизація збору та обробки даних про продуктивність праці. Це включає впровадження сучасних інформаційних систем, що здатні значно спростити процеси моніторингу та аналізу виконання завдань, а також забезпечити більш точну й оперативну оцінку продуктивності.

Автоматизація процесів обліку продуктивності означає використання програмного забезпечення, яке дозволяє автоматично фіксувати дані про роботу співробітників, зокрема кількість виконаних замовлень, час, витрачений на виконання конкретних завдань, і рівень задоволеності клієнтів. Це забезпечить можливість отримувати актуальну інформацію в режимі реального часу, що сприятиме швидкому виявленню відхилень від запланованих показників і прийняттю своєчасних управлінських рішень.

Однією з переваг автоматизованих систем є можливість створення дашбордів для відображення ключових показників ефективності (KPI) на рівні працівників, відділів та компанії в цілому. Завдяки цьому керівництво зможе

візуалізувати продуктивність працівників і отримувати оглядову інформацію щодо досягнення стратегічних цілей. Дашборди можуть бути налаштовані таким чином, щоб відображати конкретні показники, наприклад, середній час виконання замовлення, відсоток повторних звернень клієнтів або рівень задоволеності обслуговуванням. Це дасть можливість не лише оцінювати продуктивність у кількісних показниках, а й забезпечити комплексну оцінку якості обслуговування клієнтів.

Автоматизовані системи також сприятимуть зниженню витрат на ручне введення даних, що особливо актуально для компаній з великою кількістю персоналу, таких як ТОВ «Домінос Піца Юкрейн». За допомогою автоматизації компанія може уникнути помилок, що часто виникають при ручному введенні, знизити кількість адміністративних завдань для персоналу та підвищити точність звітності. Крім того, автоматизація дозволяє скоротити час на отримання інформації про продуктивність, що прискорює процес прийняття управлінських рішень і підвищує реактивність системи управління продуктивністю.

Важливим аспектом автоматизації є інтеграція всіх інформаційних систем компанії в єдину платформу для управління продуктивністю праці. Це забезпечить доступ до всіх необхідних даних для аналізу продуктивності у зручному та структурованому вигляді. Завдяки інтеграції керівники різних рівнів зможуть швидко отримувати актуальну інформацію, що дозволить їм краще координувати діяльність підрозділів, зменшити ризики дублювання функцій і зосередитись на ключових завданнях, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії.

Автоматизація процесів також створює можливість для впровадження аналітичних інструментів на основі великих даних (Big Data) та машинного навчання. Це дозволяє не лише аналізувати поточні показники продуктивності, але й прогнозувати їхні зміни у майбутньому. Використання прогнозової аналітики допоможе виявити потенційні проблеми у роботі персоналу, визначити фактори, що впливають на продуктивність, та передбачити можливі зміни у поведінці споживачів. Це створює додаткові можливості для стратегічного

планування, оскільки керівництво матиме можливість завчасно вживати заходів для запобігання проблемам, які можуть вплинути на ефективність компанії.

Ще один аспект автоматизації – це можливість налаштування системи для автоматичного надання зворотного зв'язку працівникам на основі їхньої продуктивності. За допомогою таких інструментів співробітники зможуть отримувати оперативні рекомендації щодо покращення роботи, що позитивно вплине на їхню мотивацію. Крім того, працівники зможуть відстежувати свої власні результати та порівнювати їх із встановленими стандартами, що підвищить їхню відповідальність за результати праці [43].

Отже, автоматизація процесів обліку та аналізу продуктивності праці в ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» є важливим кроком до підвищення ефективності роботи компанії. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволить не лише підвищити прозорість управління, знизити витрати на адміністративні процеси та підвищити точність даних, але й забезпечити керівництво можливістю швидко реагувати на відхилення від планових показників та прогнозувати майбутні тенденції. Це забезпечить ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» конкурентну перевагу та сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Впровадження ефективної системи мотивації є одним із ключових напрямів вдосконалення управління продуктивністю праці в ТОВ «Домінос Піца Юкрейн». Для підвищення ефективності праці співробітників доцільно створити систему стимулів, що включатиме як матеріальні, так і нематеріальні компоненти, орієнтовані на досягнення конкретних результатів та підтримання високого рівня мотивації персоналу.

Матеріальні стимули є традиційно важливим елементом мотиваційної системи, адже працівники бачать прямий зв'язок між своїми досягненнями і фінансовою винагородою. У межах матеріальної мотивації варто розробити програми преміювання за досягнення високих результатів, які б були прив'язані до конкретних показників продуктивності. Наприклад, встановлення чітких цільових показників (KPI), таких як кількість обслуговуваних клієнтів,

швидкість виконання замовлень або відсоток задоволеності клієнтів, дозволить забезпечити персоналу зрозумілі цілі, досягнення яких буде винагороджене. Програма преміювання має бути прозорою і справедливою, щоб кожен працівник розумів, які дії та результати ведуть до підвищення доходу. Це підвищить залученість співробітників і створить додатковий стимул для досягнення високих показників [45].

Крім програм преміювання, ефективним інструментом матеріальної мотивації можуть бути бонуси за досягнення певних проміжних цілей або за виконання додаткових обсягів роботи. Наприклад, бонуси за успішне виконання складних завдань або за вирішення кризових ситуацій можуть стимулювати працівників до швидкого реагування та проявлення ініціативи. Це особливо важливо в індустрії швидкого обслуговування, де оперативність та здатність розв'язувати проблеми на місці є критичними. Така система бонусів дозволить заохотити працівників проявляти відповідальність і працювати над підвищенням якості обслуговування клієнтів.

Проте матеріальні стимули – це лише частина комплексного підходу до мотивації персоналу. Нематеріальні стимули відіграють не менш важливу роль, оскільки створюють довгострокову мотивацію та забезпечують позитивний емоційний клімат в колективі. Одним з основних нематеріальних стимулів є визнання досягнень працівників. Керівництву варто регулярно відзначати успіхи співробітників, проводити зустрічі або церемонії визнання, де працівники отримують відгуки про свою роботу і вдячність від колективу та керівництва. Визнання досягнень, навіть у формі простого публічного привітання або вручення символічного сертифіката, може значно підвищити рівень задоволеності роботою та мотивувати до подальших успіхів [46].

Ще одним нематеріальним аспектом мотивації є можливість кар'єрного зростання та професійного розвитку. Працівники повинні бачити, що їхні зусилля та результати можуть привести до підвищення на посаді або до отримання додаткових обов'язків, що є основою для кар'єрного росту. Для цього варто впровадити програми наставництва, внутрішнього навчання, тренінгів та

семінарів, які б дозволили співробітникам розвивати свої професійні навички та отримувати нові знання. Наявність можливостей для професійного розвитку показує співробітникам, що компанія інвестує в них і зацікавлена у їхньому довгостроковому розвитку. Це створює відчуття значущості і стимулює працівників до покращення своїх результатів.

Також важливим елементом нематеріальної мотивації є підтримка позитивної атмосфери в колективі та створення умов для командної роботи. Працівники, які відчують підтримку з боку колег та керівництва, мають вищу мотивацію та лояльність до компанії. Для досягнення цього варто організовувати корпоративні заходи, командоутворюючі активності, конкурси, де працівники можуть спілкуватися поза робочими завданнями, налагоджувати соціальні зв'язки та почувати себе частиною єдиного колективу. Такий підхід дозволяє зменшити рівень стресу, поліпшити комунікацію та зменшити плинність кадрів, що позитивно впливає на продуктивність праці.

Створення системи мотивації, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечить комплексний підхід до управління продуктивністю праці. З одного боку, матеріальні стимули дозволяють забезпечити швидкий ефект, стимулюючи працівників до виконання конкретних завдань, з іншого боку, нематеріальні стимули створюють довготривалу мотивацію, сприяючи формуванню лояльності, залученості та задоволеності працівників. Така система мотивації допоможе ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» створити міцну команду, орієнтовану на досягнення високих результатів, та забезпечить стабільне зростання показників продуктивності праці, що своєю чергою сприятиме загальному успіху підприємства.

Регулярне навчання та розвиток персоналу є важливим аспектом підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності ТОВ «Домінос Піца Юкрейн». У сучасних умовах швидкого розвитку технологій та зміни вимог споживачів компанії, які інвестують у підвищення кваліфікації своїх працівників, отримують значну перевагу над конкурентами. Навчання персоналу не лише

підвищує професійні навички, але й сприяє зростанню мотивації, лояльності та загальної залученості працівників до цілей компанії.

Організація тренінгів, семінарів та майстер-класів дозволить працівникам регулярно оновлювати знання та вдосконалювати навички, необхідні для виконання професійних обов'язків на високому рівні. Одним з ключових напрямів навчання має стати підвищення рівня обслуговування клієнтів. Оскільки ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» працює в індустрії швидкого обслуговування, де рівень задоволеності клієнтів прямо впливає на репутацію та прибуток компанії, особлива увага має бути приділена навчанню співробітників основам ефективного клієнтського сервісу. Тренінги з обслуговування клієнтів допоможуть працівникам краще розуміти потреби клієнтів, зосереджуватися на забезпеченні якісного та швидкого сервісу, вирішувати конфліктні ситуації та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Ще одним важливим аспектом навчання є розвиток навичок управління часом та організації робочого процесу. Оскільки продуктивність праці значною мірою залежить від здатності працівників ефективно планувати свої завдання, управління часом є критичною навичкою для підвищення продуктивності. Працівники, які здатні розставляти пріоритети та ефективно використовувати свій робочий час, можуть виконувати більше завдань у коротші терміни, що сприяє підвищенню загальної ефективності компанії. Тренінги з управління часом навчать співробітників методам планування робочого процесу, оптимізації робочого навантаження та зниження рівня стресу, що також позитивно вплине на якість роботи та задоволеність працівників [47].

Інвестування в навчання персоналу також відкриває можливості для кар'єрного зростання працівників, що підвищує їхню мотивацію та прихильність до компанії. Співробітники, які бачать перспективи розвитку в компанії, більш мотивовані до підвищення своєї кваліфікації та досягнення високих результатів. Крім того, регулярне навчання знижує плинність кадрів, адже працівники відчують, що компанія зацікавлена у їхньому професійному зростанні та готова вкладати в їхній розвиток.

Компанія може також організувати внутрішні навчальні програми, залучаючи досвідчених співробітників для проведення тренінгів і майстер-класів. Це дозволить не лише знизити витрати на зовнішніх тренерів, але й сприятиме створенню атмосфери співпраці та передачі досвіду всередині колективу. Внутрішні навчальні програми також можуть бути адаптовані під специфіку роботи компанії, враховуючи особливості її діяльності та потреби конкретних відділів.

Важливою складовою процесу навчання є оцінка ефективності проведених заходів. Компанії слід регулярно аналізувати результати навчальних програм, щоб зрозуміти, наскільки вони впливають на продуктивність праці та якість обслуговування клієнтів. Це можна зробити через оцінювання показників до і після навчання, проведення опитувань серед працівників та клієнтів, а також моніторинг ключових показників ефективності (KPI). Виявлення ефективних методів навчання дозволить компанії оптимізувати навчальні процеси та забезпечити максимальний результат від інвестицій у розвиток персоналу.

Отже, регулярне навчання та розвиток персоналу є стратегічно важливим напрямом для ТОВ «Домінос Піца Юкрейн». Інвестиції в навчання працівників забезпечують не лише зростання професійної кваліфікації та продуктивності праці, але й сприяють підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зміцненню конкурентоспроможності компанії. Розробка ефективних навчальних програм, орієнтованих на розвиток ключових навичок, таких як обслуговування клієнтів та управління часом, дозволить ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» створити сильну та продуктивну команду, здатну досягати високих результатів у конкурентному середовищі.

Оптимізація робочих процесів також є важливим напрямом підвищення продуктивності. Зокрема, варто проаналізувати робочі процеси, визначити «вузькі місця» та усунути їх, застосовуючи методи раціоналізації праці. Це може включати перегляд організації робочих місць, скорочення часу на виконання завдань та впровадження стандартних операційних процедур, які дозволять знизити витрати часу та підвищити ефективність роботи.

Для підвищення ефективності управління варто також запровадити систему ключових показників ефективності (КРІ), які дозволять керівництву оперативно оцінювати рівень продуктивності працівників та приймати своєчасні рішення щодо коригування процесів. КРІ мають відображати основні аспекти продуктивності, такі як швидкість обслуговування клієнтів, якість виконання завдань, кількість виконаних замовлень та інші показники, що характеризують ефективність роботи персоналу.

Удосконалення комунікацій між різними рівнями управління та працівниками є ще одним важливим напрямом. Створення відкритої системи комунікацій, яка дозволить працівникам висловлювати свої пропозиції та відгуки, сприятиме кращій взаємодії та швидкому розв'язанню проблем. Це можна реалізувати шляхом впровадження регулярних зустрічей, обговорень у форматі зворотного зв'язку та анонімних опитувань.

Таким чином, вдосконалення системи управління продуктивністю праці в ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» потребує комплексного підходу, який включає автоматизацію процесів, підвищення мотивації персоналу, організацію навчання, оптимізацію робочих процесів, запровадження КРІ та покращення комунікацій. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи, покращенню обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

3.2 Економічна оцінка та ризики пропозицій ТОВ «Домінос Піца Юкрейн»

Економічна оцінка пропозицій з управління продуктивністю праці в ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» передбачає оцінку їхнього впливу на фінансові

показники компанії, таких як дохід, операційний прибуток та рівень витрат. Впровадження заходів з підвищення продуктивності праці, таких як автоматизація процесів обліку, розробка системи мотивації та організація навчання персоналу, може призвести до зростання ефективності роботи співробітників і, відповідно, до збільшення обсягів продажу.

Таблиця 3.1-Економічні оцінки пропозицій з управління продуктивністю праці в ТОВ «Домінос Піца Юкрейн»

Пропозиція	Очікуваний економічний ефект	Потенційні витрати	Можливі ризики
Автоматизація процесів обліку та моніторингу продуктивності	Зниження операційних витрат на 10-15%, підвищення точності звітності	Витрати на впровадження нових інформаційних систем	Можливі складнощі з інтеграцією нових систем та адаптацією працівників до змін
Впровадження системи матеріальних і нематеріальних стимулів	Підвищення продуктивності праці та потенційне зростання доходів на 5-10%	Витрати на премії, бонуси та нематеріальні стимули	Недостатня привабливість стимулів для персоналу, відсутність очікуваного зростання продуктивності
Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Збільшення лояльності клієнтів, зменшення плинності кадрів, підвищення якості обслуговування	Витрати на навчальні програми (5-7% від фонду оплати праці)	Ризик неокупності витрат на навчання, якщо ефект від підвищення кваліфікації буде нижчим за очікування

Джерело: складено автором самостійно

Економічне обґрунтування впровадження автоматизації процесів обліку та моніторингу продуктивності в ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» ґрунтується на очікуваному зниженні витрат та підвищенні операційної ефективності компанії. Завдяки автоматизації адміністративних функцій, компанія зможе скоротити витрати на ручну обробку даних, що зменшить потребу в адміністративному персоналі або дозволить ефективніше використовувати його час. Очікуване зниження витрат на обробку даних на 10-15% може суттєво вплинути на загальні операційні витрати, які є значною статтею видатків компанії.

Зниження витрат на адміністративні функції безпосередньо вплине на операційний прибуток. Наприклад, якщо загальні адміністративні витрати складають 1 млн грн на рік, то скорочення цих витрат на 10-15% дозволить заощадити від 100 до 150 тис. грн на рік. Це може бути використано для подальших інвестицій у розвиток бізнесу або для підвищення прибутковості компанії.

Окрім економії витрат, автоматизація допоможе зменшити кількість помилок через людський фактор. Зниження кількості помилок покращить точність звітності, що дозволить керівництву приймати більш обґрунтовані рішення на основі достовірних даних. Це забезпечить краще планування ресурсів та управління запасами, що може додатково знизити витрати або навіть підвищити дохід, оскільки компанія зможе оперативніше реагувати на зміну попиту.

Загалом, автоматизація процесів обліку та моніторингу створює передумови для підвищення операційного прибутку, навіть якщо обсяги продажу залишатимуться на поточному рівні. Це дозволить компанії забезпечити стабільне зростання фінансових показників, підвищити конкурентоспроможність і досягати більшої ефективності без суттєвих додаткових витрат на розширення штату або збільшення виробничих ресурсів.

Економічне обґрунтування впровадження системи матеріальних та нематеріальних стимулів для працівників ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» базується на потенційному зростанні продуктивності праці та доходів компанії.

Мотиваційна програма, що включає як матеріальні стимули (премії, бонуси, оплата понаднормових робіт), так і нематеріальні (визнання досягнень, можливості кар'єрного росту, програми навчання), здатна підвищити рівень залученості та продуктивності персоналу. Підвищення мотивації працівників може позитивно вплинути на їхнє ставлення до роботи, що, своєю чергою, сприятиме покращенню якості обслуговування та збільшенню швидкості виконання завдань.

За попередніми оцінками, зростання продуктивності праці може дозволити обслуговувати на 5-10% більше клієнтів за той самий робочий час. Якщо, наприклад, середній місячний дохід компанії становить 1 млн грн, то додатковий приріст доходів від підвищення продуктивності на 5-10% складе 50-100 тис. грн на місяць, або 600 тис. - 1,2 млн грн на рік. Це додаткове зростання доходів може значно покращити загальний фінансовий результат компанії, особливо в умовах конкурентного середовища, де якість і швидкість обслуговування є критично важливими.

Збільшення продуктивності також може призвести до оптимізації витрат. Підвищена швидкість виконання завдань і більша кількість обслуговуваних клієнтів дозволять компанії ефективніше використовувати робочий час, що може зменшити потребу у наймі додаткового персоналу або оплаті понаднормових годин. Це створює додаткові передумови для зниження операційних витрат, особливо якщо врахувати, що витрати на оплату праці становлять значну частину загальних витрат підприємства.

Впровадження мотиваційної програми також може знизити рівень плинності кадрів, що дозволить компанії заощадити на витратах, пов'язаних із наймом і навчанням нових співробітників. Це особливо важливо для компанії в галузі швидкого обслуговування, де збереження досвідченого персоналу сприяє стабільності та підвищує рівень обслуговування клієнтів.

Таким чином, економічне обґрунтування впровадження системи стимулювання працівників свідчить про те, що ця програма здатна забезпечити додаткове зростання доходів, зменшення витрат на управління персоналом і

підвищення конкурентоспроможності компанії. Успішна реалізація мотиваційної програми може значно покращити фінансові показники ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» та сприяти її довгостроковому розвитку.

Економічне обґрунтування впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу в ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» базується на довгостроковій вигоді від інвестицій у розвиток працівників. Хоча програми навчання вимагають певних початкових витрат, за оцінками, у розмірі 5-7% від фонду оплати праці, вони забезпечують суттєві переваги, які з часом сприятимуть зниженню витрат та підвищенню доходів компанії.

По-перше, інвестиції в навчання персоналу допомагають зменшити плинність кадрів. Працівники, які бачать перспективи розвитку та отримують підтримку від компанії, стають більш лояльними, що знижує ймовірність їхнього звільнення. Зменшення плинності кадрів дозволяє скоротити витрати, пов'язані з наймом, навчанням та адаптацією нових співробітників. Якщо врахувати, що витрати на заміну одного працівника можуть сягати 20-30% його річного доходу, то зниження плинності на 10-20% завдяки навчальним програмам може призвести до значної економії на витратах. Наприклад, якщо річний фонд оплати праці складає 10 млн грн, то економія на плинності може становити 200-300 тис. грн на рік.

По-друге, навчання та підвищення кваліфікації працівників позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів. Досвідченіші та краще навчені працівники здатні забезпечити вищий рівень обслуговування, що підвищує лояльність клієнтів та стимулює повторні покупки. За рахунок підвищення задоволеності клієнтів компанія може очікувати зростання доходів. Якщо в результаті підвищення якості обслуговування середній дохід на одного клієнта зросте на 5%, то при обслуговуванні 100,000 клієнтів за рік це може принести додаткові 500 тис. грн доходу. Збільшення лояльності клієнтів також сприяє формуванню позитивної репутації компанії, що є важливим у конкурентному середовищі.

По-третє, навчання персоналу підвищує загальну продуктивність праці. Працівники, які проходять регулярне навчання, краще розуміють робочі процеси, можуть ефективніше виконувати свої обов'язки та швидше реагувати на зміну ситуацій. Це дозволяє компанії обслуговувати більше клієнтів або виконувати більше завдань за той самий час, що сприяє оптимізації операційних витрат та підвищенню операційного прибутку. Якщо продуктивність праці зросте хоча б на 5%, компанія зможе скоротити витрати на робочу силу або підвищити доходи, не збільшуючи витрати на персонал.

Таким чином, економічне обґрунтування впровадження навчальних програм для працівників ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» свідчить про їхню доцільність. Хоча вони потребують початкових інвестицій, очікувані вигоди у вигляді зниження плинності кадрів, підвищення якості обслуговування та зростання продуктивності праці забезпечать суттєвий фінансовий ефект. У результаті компанія отримає економічну вигоду у вигляді стабільного зростання доходів, зниження витрат на управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Водночас кожна з цих пропозицій супроводжується певними ризиками. По-перше, існує ризик, що заплановані витрати на автоматизацію та навчання можуть перевищити очікуваний економічний ефект, якщо заходи не будуть реалізовані належним чином. Зокрема, можливі труднощі з інтеграцією нових систем автоматизації або з адаптацією працівників до нових методів роботи. Щоб мінімізувати ці ризики, слід детально планувати кожен етап впровадження та забезпечити належну підготовку співробітників.

По-друге, є ризик, що мотиваційні програми можуть не виправдати очікувань, якщо стимули будуть недостатньо привабливими для персоналу. Це може призвести до того, що інвестиції у систему мотивації не принесуть очікуваного зростання продуктивності. Для мінімізації цього ризику варто проводити регулярні опитування серед працівників, щоб адаптувати мотиваційні заходи відповідно до їхніх потреб та очікувань.

Отже, економічна оцінка запропонованих заходів показує, що вони мають потенціал для підвищення фінансових показників компанії, зокрема зростання доходу та операційного прибутку, а також зниження витрат. Однак для досягнення позитивного результату необхідно забезпечити правильне планування, контроль та адаптацію впроваджених змін. Враховуючи всі ризики, пропозиції з управління продуктивністю праці в ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» можуть стати вагомим внеском у підвищення ефективності компанії та її стабільного розвитку.

3.3 Управлінські заходи та оцінка впливу реалізації пропозицій ТОВ «Домінос Піца Юкрейн»

Система управління персоналом відіграє критичну роль у забезпеченні ефективності роботи будь-якої організації. Вона впливає на рівень продуктивності співробітників, формування корпоративної культури, задоволеність працівників та багато інших ключових аспектів діяльності підприємства. Тому оцінювання ефективності цієї системи стає фундаментальним завданням, спрямованим на її подальшу оптимізацію та удосконалення.

Плинність кадрів є індикатором, який відображає частоту заміни персоналу в організації протягом визначеного часового проміжку. Цей показник виражається у відсотках та ілюструє, скільки співробітників залишає компанію і скільки нових приймається на заміщення протягом цього періоду. Плинність кадрів може мати як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства. З одного боку, вона може сприяти оновленню штату і привнесенню свіжих ідей, що

підвищує продуктивність. З іншого боку, висока текучість часто свідчить про проблеми з утриманням персоналу та великі витрати на пошук, найм та адаптацію нових працівників.

Для зниження високого рівня плинності кадрів компанії можуть вдаватися до заходів, таких як поліпшення умов праці, розвиток кар'єрних перспектив співробітників, пропонування конкурентоспроможних соціальних пакетів, формування позитивної корпоративної культури, та аналіз причин, що спонукають до відходу. Забезпечення адекватного управління плинністю кадрів дозволяє збільшити ефективність роботи та зміцнити стабільність підприємства, підтримуючи його сталий розвиток і успіх.

Компанія ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» застосовує комплексні методи управління плинністю кадрів у регіонах, спрямовані на зниження текучості та підвищення задоволеності співробітників:

Вибір кандидатів за профільними компетенціями. Навчання керівників контролювати якість проведення співбесід. Ці заходи сприяють ризик-менеджменту, привертають кваліфікованих співробітників та зміцнюють бренд компанії.

Запровадження систематичного навчання для першої лінії щодо процесів ефективної адаптації новачків. Контроль процесу адаптації стажистів.

Підтримка якісних комунікацій з першою лінією, що відображається на роботі усіх команд. Проведення особистих зустрічей із співробітниками магазинів для підвищення згуртованості.

Розвиток кожного члена команди, від першої лінії до резерву та основного складу. Підтримка в розумінні кар'єрної траєкторії та залучення до процесу розвитку.

Залучення співробітників через систему eNPS для виміру їхнього задоволення та лояльності.

Оперативний аналіз та реакція на плинність кадрів. Збір зворотного зв'язку від звільнених працівників та команд для виявлення реальних причин відходу.

Вчасна реалізація кадрової стратегії, яка включає як першу лінію, так і рівень магазинів.

Моніторинг заробітної плати, умов праці та планів розвитку конкурентів для адекватної реакції на зміни на ринку. Ці заходи є ключовими для стратегічного управління персоналом, дозволяючи знижувати текучість та покращувати загальну атмосферу в компанії.

Плинність кадрів, яка часто розглядається як показник стабільності робочої сили на підприємстві, складається з декількох ключових аспектів, які впливають на зміну складу співробітників за певний період. Вона може бути індикатором як позитивних, так і негативних тенденцій в компанії. Наприклад:

Власна ініціатива (71%). Цей відсоток відображає працівників, які вибирають покинути компанію за власним бажанням, що може вказувати на пошуки кращих кар'єрних можливостей або невдоволення робочими умовами.

Низька продуктивність (21%). Такий відхід вказує на звільнення співробітників через неспроможність відповідати робочим стандартам, що може бути ознакою неефективності внутрішніх тренінгів або неправильного підбору персоналу.

Махінації (4%) та Скорочення (4%). Вказують на серйозні внутрішні проблеми або економічні виклики, які вимагають уваги керівництва.

Переїзд (24%): Це може вказувати на особисті зміни в житті співробітників, що змушує їх змінити місце роботи.

Зміна сфери діяльності (18%). Свідчить про втрату працівників, які бажають розвиватися в іншому напрямку.

Високе навантаження (12%), Заробітна плата (12%), Інше (12%), Сімейні обставини (12%): Ці причини підкреслюють необхідність реагування на різноманітні потреби працівників для їх утримання.

Армія (6%) та Робота за кордоном (6%). Вказують на зовнішні обставини, які впливають на плинність кадрів.

Комплексний підхід до аналізу цих факторів дозволяє компаніям розробляти стратегії для зниження текучості, покращення умов праці та

збільшення задоволеності співробітників. Важливо враховувати всі аспекти плинності кадрів для забезпечення стабільності та успішного розвитку підприємства.

Зміни у плинності кадрів в організації часто вказують на важливі тренди в управлінні персоналом. Ось як виглядає ситуація на сьогодні:

Звільнення за власним бажанням відбуваються рідше (63%), що може свідчити про збільшення задоволеності працівників роботою в компанії. Натомість звільнення через низьку продуктивність залишається на рівні 21%, підкреслюючи стабільність в оцінюванні результативності роботи.

Менше звільнень відбувається через махінації (3%), що може означати покращення контрольних механізмів і корпоративної дисципліни. Водночас значно зросла кількість скорочень (11%), що може бути пов'язано з економічними умовами або реструктуризацією в компанії.

Показники переїзду майже не змінились (25%), підтверджуючи високий рівень географічної мобільності працівників. Також помітно зниження звільнень через перехід на іншу роботу за фахом (13%), що може говорити про більшу відповідність робочих місць в компанії професійним інтересам співробітників.

Водночас високе навантаження (13%) продовжує зростати, що може вказувати на збільшення робочого тиску. Зниження впливу зарплат на звільнення до 8% свідчить про поліпшення фінансових умов праці. Проте значне зростання категорії сімейних обставин (21%) вказує на те, що працівники частіше почали робити вибір на користь особистого життя.

Ці зміни потребують глибшого аналізу для визначення ключових стратегій утримання і приваблення талантів, оскільки стабільність і ефективність роботи в організації залежать від мотивованого і задоволеного персоналу.

Оцінка системи управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні успішної діяльності будь-якого підприємства. Вона впливає на продуктивність, мотивацію співробітників, а також на загальну атмосферу в компанії. Оцінювання ефективності цієї системи допомагає визначити області

для покращення та втілення змін, що може сприяти зниженню витрат, збільшенню задоволеності співробітників та покращенню внутрішніх відносин.

Переваги оцінки системи управління персоналом включають:

Підвищення продуктивності. Ідентифікація сильних та слабких сторін дозволяє впроваджувати вдосконалення, що сприяють кращій роботі співробітників.

Зменшення витрат. Оптимізація процесів найму, навчання та розвитку сприяє зниженню витрат на утримання та адаптацію персоналу.

Покращення корпоративної культури. Детальна оцінка виявляє проблеми у комунікаціях та взаємодії між колегами, що дозволяє підвищити загальну задоволеність роботою.

Досягнення стратегічних цілей. Аналіз допомагає визначити, чи система управління персоналом спрямована на реалізацію ключових стратегічних цілей компанії.

Методи оцінювання системи управління персоналом:

Аналіз продуктивності за ключовими показниками. Оцінка здійснюється через аналіз обсягів виробництва, якості роботи, ступеня утримання персоналу.

Опитування задоволеності співробітників. Збір думок співробітників про їх задоволеність умовами праці та системою управління.

Аудит кадрових процесів. Перегляд процесів найму, адаптації та розвитку для виявлення потенціалу для поліпшень.

Порівняння з кращими практиками галузі. Визначення прогалин між поточною практикою управління персоналом та провідними практиками галузі.

Перевірка відповідності законодавству та стандартам. Забезпечення дотримання всіх законодавчих вимог і стандартів в управлінні персоналом.

Такий підхід дозволяє не тільки удосконалити роботу з персоналом, але й забезпечує гармонійний розвиток компанії в цілому, підвищуючи її конкурентоспроможність і стабільність.

У сучасному бізнес-середовищі внутрішні конфлікти є звичайною справою, адже співробітники з різними характерами та поглядами спільно

працюють над проєктами. Важливим компонентом успішного управління компанією стає ефективне вирішення цих конфліктів. Розглядається, як компанія ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» оптимізувало свої підходи до управління конфліктами, забезпечуючи тим самим гармонійну роботу своєї команди.

Ключ до успішного управління конфліктами в компанії ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» — це визнання конфліктів не як перешкоди, а як можливості для розвитку та поліпшення взаємодії в команді. Переосмислення конфліктів як стимулу до змін сприяє створенню позитивної атмосфери для їх вирішення.

У компанії була розроблена спеціальна методика ідентифікації управлінських конфліктів, що спрямована на покращення процесів управління цими конфліктами. Методика передбачає систематичний аналіз та оцінку конфліктних ситуацій на всіх рівнях управління, що дозволяє швидко реагувати та впроваджувати необхідні зміни.

Компанія також встановила процедуру регулярної перевірки на наявність управлінських конфліктів. Частота таких перевірок залежить від ступеня важливості та можливих наслідків конфліктів для бізнесу. Це регулюється за допомогою спеціальної матриці, яка враховує "вартість" ідентифікації у порівнянні з користю від вирішення конфліктів. Це забезпечує, що ресурси компанії використовуються найбільш ефективно, мінімізуючи негативний вплив конфліктів на робочий процес.

У компанії ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» ефективне вирішення управлінських конфліктів відіграє ключову роль у забезпеченні гармонійної роботи. Для цього використовується ряд методів збору інформації, які дозволяють ідентифікувати та аналізувати потенційні конфліктні ситуації. Серед основних методів:

Анкетування та опитування. Ці інструменти збору даних дозволяють зібрати відгуки від співробітників на всіх рівнях управління, що допомагає виявити основні причини конфліктів та їхній характер.

Аудит документації. Аналізується управлінська та бухгалтерська документація для ідентифікації фінансових та виробничих невідповідностей, які можуть спричиняти конфлікти.

Визначення структури підприємства. Створення детальних органіграм допомагає виявити структурні слабкі місця та зони можливих конфліктів між різними підрозділами.

Аналіз ресурсних потоків. Дослідження потоків ресурсів виявляє конфлікти, пов'язані з їх розподілом, що включає фінансові, інформаційні та матеріальні ресурси.

Для глибокої ідентифікації управлінських конфліктів компанії ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» також використовує інші методи:

Бесіди та переговори. Включають зустрічі віч-на-віч та наради з участю внутрішніх та зовнішніх експертів, де обговорюються конфліктні питання та шукаються шляхи їх вирішення.

Інспекції управлінських підрозділів. Регулярні відвідування різних відділів та локацій компанії для безпосередньої оцінки ситуації на місцях і виявлення джерел конфліктів.

Ці методи і підходи сприяють не тільки ранньому виявленню та вирішенню конфліктів, але й створенню атмосфери відкритості та довіри в компанії, що є запорукою її успішного розвитку і вдосконалення управлінських процесів.

В компанії ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» розроблено комплексну систему для виявлення управлінських конфліктів, що включає декілька ефективних методів збору даних. Основним інструментом є використання спеціалізованих анкет та опитувальників, які дозволяють зібрати відгуки від усіх рівнів управління і виявити потенційні джерела конфліктів.

Ще одним важливим підходом є аудит управлінської та бухгалтерської документації, який допомагає ідентифікувати конфлікти, пов'язані з фінансами та ефективністю виробничих процесів. Розробка та аналіз органіграм компанії дозволяють зрозуміти внутрішню структуру та потенційні зони конфліктів між підрозділами.

Крім того, картографування ресурсних потоків виявляє конфлікти, пов'язані з розподілом ресурсів. Всі ці методи допомагають виявляти конфлікти на ранніх етапах і своєчасно вживати заходів для їх вирішення.

Компанія також використовує персональні зустрічі, переговори та інспекційні відвідування для більш глибокого аналізу ситуації на місцях. Ці взаємодії дозволяють зібрати додаткові дані та виробити стратегії для вирішення конфліктів у співпраці з усіма зацікавленими сторонами.

Для забезпечення об'єктивності та всебічності ідентифікації конфліктів, компанії ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» застосовує комбінований підхід, використовуючи як фінансові звіти, так і результати безпосередньої взаємодії з персоналом. Ключ до успіху полягає в здатності комплексно аналізувати різноманітні джерела інформації, що дозволяє розробляти ефективні стратегії управління конфліктами та забезпечувати стабільну та продуктивну діяльність організації.

Одним із ключових інструментів для ідентифікації управлінських конфліктів у компанії ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» є використання стандартних та спеціалізованих опитувальних листків.

Стандартні опитувальні листки містять загальні питання, які допомагають виявити різноманітні типи управлінських конфліктів у різних виробничих та господарських аспектах діяльності компанії. Це дозволяє оцінити загальний рівень конфліктності в організації та є корисним для загального аналізу.

Спеціалізовані опитувальні листки розробляються для дослідження конкретних видів конфліктів або специфічних сфер діяльності. Вони містять більш деталізовані питання, які допомагають зосередитися на ключових аспектах конкретного конфлікту та виявити його особливості.

Використання цих анкет дозволяє компанії ефективно ідентифікувати управлінські конфлікти, аналізувати їх та розробляти стратегії для їх вирішення. Важливим елементом є також оцінювання схильності працівників до конфліктів через спеціально розроблені психологічні тести, які враховують індивідуальні особливості кожного співробітника.

Застосування різних методів дозволяє компанії формувати більш точний підхід до управління конфліктами, адаптований до потреб та особливостей компанії ТОВ «Домінос Піца Юкрейн». Це містить і регулярний моніторинг конфліктних ситуацій, а також оперативне реагування на виявлені проблеми. Комплексний підхід до ідентифікації та управління конфліктами допомагає підтримувати стабільність та продуктивність в роботі підприємства.

Червона категорія працівників на підприємстві сигналізує про їхнє високе невдоволення і потенційне бажання змінити місце роботи, часто викликане організаційно-економічними та соціальними проблемами на поточному місці роботи. В таких випадках, зазвичай важко утримати працівника, і головне завдання полягає у мінімізації негативних наслідків його звільнення для обох сторін.

Звільнення ключових працівників може спричинити витік інтелектуальної власності, такої як бази даних, технології виробництва, стратегічні плани, що є значними активами компанії. Отже, звільнення працівників, особливо тих, хто зробив важливий внесок у розвиток компанії, може призвести до серйозних втрат.

Крім того, практика показує, що при звільненні вищого керівництва можуть залишити підприємство і багато інших працівників, часто входять у формальні чи неформальні групи в межах організації.

У випадку жовто-оранжевого статусу працівника, де існує висока ймовірність його звільнення та ескалації управлінських конфліктів, важливо розглянути серйозність ситуації. Такі працівники можуть відчувати, що їхні інтереси та цінності ігноруються, що призводить до стресу та зростаючої невдоволеності. Це може спонукати їх активно шукати іншу роботу і відокремлюватися від колективу.

Підходи до управління такими ситуаціями повинні включати стратегії для зниження конфліктності та забезпечення, щоб інтереси працівника належно враховувались. Застосування адекватних заходів, таких як підвищення відповідності між вкладом працівника і отриманою винагородою, може допомогти зберегти ключових співробітників та зменшити ризики для бізнесу.

Система класифікації управлінських конфліктів на підприємстві використовує кольорову схему для оцінки рівня задоволеності та потенційної конфліктності серед працівників. Ось детальний опис кожного рівня:

Червоний колір вказує на високий рівень невдоволеності. Профіль такого працівника часто асоціюється з ризиком звільнення через незадоволеність робочими умовами або соціальною політикою підприємства. Вирішення цього може вимагати негайних дій для запобігання втрати важливих кадрів та власності.

Жовтогарячий колір свідчить про високий ризик звільнення і гострих управлінських конфліктів. Процес роботи з такими співробітниками може бути вкрай стресовим. Вони можуть відчувати, що їхні внески не визнаються належним чином, що стимулює бажання змінити місце роботи.

Жовтий колір позначає наявність назріваючих конфліктів, які ще не досягли критичної точки, але які вже впливають на робочу атмосферу. Своєчасне втручання може запобігти подальшій ескалації та підтримати позитивний клімат у колективі.

Темно-зелений колір, говорить про те, що працівники цієї категорії мають низький рівень участі в конфліктах, що дозволяє підприємству підтримувати стабільний робочий процес. Вони відомі своєю співпрацею та мінімальними непорозуміннями з колегами.

Зелений колір говорить про те, що на цьому рівні управлінські конфлікти відсутні. Працівники здатні до ефективної взаємодії без серйозних розбіжностей, що сприяє загальній продуктивності та гармонії в організації.

Використання цієї системи допомагає у виявленні та адекватному реагуванні на управлінські конфлікти, мінімізуючи їх негативний вплив на підприємство. Аналіз різних аспектів управління, з використанням матриці конфліктності та дослідженням життєвого циклу конфліктів, допомагає забезпечити ефективніші стратегії розв'язання проблем і стабілізацію робочого процесу.

Таблиця 3.2 - Маркування рівня конфліктності компанії ТОВ «Домінос Піца Юкрейн»[41,48]

Маркування рівня конфліктності	Коротка характеристика групи
Зелений	Відсутні будь-які причини та прояви конфліктів
Темно-зелений	Певні непорозуміння та відмінності у поглядах щодо вирішення певного виробничого завдання, домінують неявні прояви конфлікту.
Жовтий	Управлінський конфлікт назріває, є певна незадоволеність, зниження продуктивності праці, зростання агресивності та підозра у звільненні, домінують явні ознаки конфлікту.
Жовтогарячий (оранжевий)	Ймовірність звільнення з роботи, стрес, виникають та активно розвиваються управлінські конфлікти тощо. Працівник вважає, що більшість його інтересів не задовольняються, нехтують основними його принципами та установками, його потенціал реалізується на мінімальному рівні або існує невідповідність винагороди до вкладу працівника
Червоний	Висока незадоволеність та рівень конфліктності, відкидання будь-яких пропозицій з врегулювання конфлікту.

Компанія ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» підходить до управління конфліктами як до важливого аспекту корпоративної культури. Компанія акцентує увагу на освіті своїх працівників, надаючи керівникам та співробітникам тренінги з ефективного вирішення конфліктних ситуацій. Особлива увага приділяється розвитку навичок активного слухання, комунікації та колаборації.

В компанії ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» створено середовище, де кожен може вільно висловлювати свої думки й емоції, що сприяє своєчасному виявленню та розробці рішень для потенційних конфліктів. Це допомагає підтримувати гармонійні робочі відносини та зберігати продуктивну атмосферу.

У разі ескалації конфліктів до серйозного рівня компанія звертається до зовнішніх медіаторів. Професіонали допомагають знайти нейтральний ґрунт для обох сторін, мінімізуючи часові та ресурсні втрати.

Компанія ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» також впровадила систему винагород за успішне вирішення конфліктів. Працівники, які демонструють вміння ефективно управляти конфліктними ситуаціями, отримують визнання та винагороди, що підвищує їхню мотивацію та лояльність до компанії.

Підходи та методи компанії ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» у сфері управління конфліктами не тільки покращують внутрішнє середовище, але й допомагають підтримувати стабільність та розвиток компанії. Вони визнають, що конфлікти можуть бути цінним джерелом навчання та зростання, що є важливим компонентом їхнього успіху.

Висновки до розділу 3

У висновках до розділу про вдосконалення внутрішньофірмової системи управління продуктивністю праці в ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» можна зазначити, що впровадження комплексного підходу до підвищення продуктивності праці є стратегічно важливим для досягнення стабільного зростання та конкурентоспроможності компанії. В результаті аналізу були визначені основні напрями вдосконалення системи управління продуктивністю

праці, зокрема автоматизація процесів обліку, розробка ефективної мотиваційної системи, а також організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Ці заходи спрямовані на оптимізацію роботи співробітників, зниження витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Економічна оцінка запропонованих заходів показала, що вони мають потенціал для підвищення фінансових показників компанії, зокрема операційного прибутку та доходів, а також зниження витрат. Впровадження автоматизації обліку дозволить знизити витрати на адміністративні функції та підвищити точність звітності, що сприятиме більш обґрунтованим управлінським рішенням. Мотиваційні заходи дозволять підвищити залученість персоналу, що своєю чергою вплине на зростання продуктивності праці та підвищення якості обслуговування клієнтів. Навчальні програми дозволять працівникам покращити професійні навички, що позитивно позначиться на ефективності їхньої роботи.

Оцінка ризиків показала, що впровадження цих заходів супроводжується певними викликами, такими як можливі проблеми з інтеграцією автоматизованих систем та адаптація працівників до нових умов роботи. Проте розробка ефективних заходів з управління ризиками дозволить мінімізувати негативний вплив цих факторів.

Таким чином, обґрунтовані напрями вдосконалення системи управління продуктивністю праці ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» є економічно доцільними та стратегічно важливими для досягнення цілей компанії. Реалізація цих пропозицій сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, забезпечить стійке зростання фінансових показників та підвищить конкурентоспроможність компанії на ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі роботи над темою "Вдосконалення управління продуктивністю праці в бізнес-організації" були успішно виконані завдання, що сприяли досягненню головної мети — обґрунтування напрямів вдосконалення внутрішньофірмової системи управління продуктивністю праці в ТОВ «Домінос Піца Юкрейн». Запропоновані напрями вдосконалення сприятимуть підвищенню ефективності операційної діяльності та зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку швидкого обслуговування.

Першим етапом дослідження був аналіз теоретико-методичних засад управління продуктивністю праці в бізнес-організаціях. Було досліджено різні підходи до управління продуктивністю, які дозволили виокремити фактори, що суттєво впливають на ефективність праці, особливо у сфері швидкого обслуговування, де швидкість, якість обслуговування та задоволеність клієнтів мають першочергове значення. Зокрема, встановлено, що для ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» важливими є такі чинники, як мотивація персоналу, автоматизація процесів, якість навчання працівників, а також клієнтоорієнтованість. Отримані знання стали основою для діагностики діяльності компанії та визначення напрямів для вдосконалення.

У ході діагностики системи управління продуктивністю праці в ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» була проведена оцінка поточних управлінських процесів, що дозволило виявити як сильні сторони компанії, так і аспекти, що потребують оптимізації. Зокрема, було з'ясовано, що існуюча система управління потребує посилення у таких напрямках, як автоматизація обліку та моніторингу продуктивності, удосконалення мотиваційної програми та розширення можливостей навчання персоналу для підвищення професійної кваліфікації. Виявлені проблемні аспекти стали підґрунтям для формулювання пропозицій з покращення системи управління продуктивністю праці.

На основі результатів діагностики були розроблені конкретні напрями вдосконалення системи управління продуктивністю праці в ТОВ «Домінос Піца Юкрейн». До них належать впровадження автоматизованих систем для обліку та моніторингу, які дадуть змогу керівництву швидко та об'єктивно оцінювати результати роботи кожного працівника, а також приймати більш обґрунтовані рішення для підвищення продуктивності. Крім того, розроблена комплексна мотиваційна програма, що включає матеріальні (премії, бонуси) та нематеріальні стимули (визнання досягнень, можливість кар'єрного росту), сприятиме підвищенню залученості персоналу, що позитивно вплине на його продуктивність і якість обслуговування клієнтів. Додатково передбачено організацію навчальних програм, що дозволить працівникам вдосконалювати навички, важливі для ефективного обслуговування клієнтів та оптимізації робочих процесів.

Економічна оцінка запропонованих заходів підтвердила їхню доцільність, оскільки вони сприятимуть зростанню доходів компанії, зменшенню витрат на управління персоналом та підвищенню операційного прибутку. Автоматизація процесів дозволить скоротити витрати на адміністративну обробку даних і підвищити точність звітності. Мотиваційна програма зменшить плинність кадрів та підвищить рівень задоволеності роботою, що, своєю чергою, позитивно вплине на загальні результати діяльності компанії. Навчання персоналу дозволить підвищити якість обслуговування клієнтів, що зміцнить лояльність клієнтської бази та сприятиме стабільному зростанню доходів компанії.

Таким чином, дослідження підтвердило, що вдосконалення системи управління продуктивністю праці в ТОВ «Домінос Піца Юкрейн» є важливим кроком для забезпечення її сталого розвитку та зростання конкурентоспроможності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню операційної ефективності, покращенню якості обслуговування клієнтів та посиленню позицій компанії на ринку швидкого обслуговування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. та ін. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія / М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник / Нац. гірн. ун-т. Донецьк: Герда, 2014. 344 с.
3. Василик А.В., Смалійчук Г.В., Лужко Ю.О. Well-Being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу // *Бізнес Інформ.* 2021. № 11. С. 419-424. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_11_58
4. Виробничий менеджмент: підручник / за ред. М.П. Бутка; Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
5. Вітвіцький В.В., Беженар І.М., Демченко О.В. Інституційні фактори розвитку продуктивності праці в аграрному підприємстві // *Економіка АПК.* 2021. № 11. С. 83-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2021_11_11
6. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. посібник / Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
7. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
8. Гончаренко Н.Г. Теоретико-методологічні питання визначення рівня продуктивності праці // *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2017. № 2. С. 223-230. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnaeu_ekon_2017_2_25
9. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств / Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
10. Грєян А.А. Управління продуктивністю праці на підприємстві в сучасних умовах // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2022. № 11. С. 8-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_11_3
11. Дворник І.В. Продуктивність праці в сільському господарстві // *Український журнал прикладної економіки.* 2021. Т. 6, № 2. С. 245-251. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_2_32

12.Д'яконова І.І., Щербина Т.В., Юрченко А.А., Сіняговський Ю.В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. *Вісник Сумського державного університету*. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 241-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_29

13.Єгорова А. С. Застосування інноваційних чинників підвищення продуктивності праці в Україні. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2019. Вип. 26-27. С. 130-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2019_26-27_53

14.Ільчук М.М., Коновал І.А., Дмитрук М.І. Продуктивність праці в аграрному секторі економіки України – основний чинник його розвитку. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2018. Вип. 284. С. 7-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2018_284_3

15.Кільницька О.С., Верлюк М.М. Оцінка взаємовпливу продуктивності та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_49

16.Ковальова О. М. Роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 61-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_153_13

17.Кочума І. Ю. Продуктивність праці в Україні: мотиваційний аспект. *Вісник Університету банківської справи*. 2018. № 1. С. 122–133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2018_1_20

18.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.

19.Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100\(2\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100(2)_26)

20.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

21.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.

22.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

23.Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.

24.Новіченко Л.С. Продуктивність праці: аналіз показників та резерви підвищення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. № 3. С. 21-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_3_5

25.Пасінович І.І., Кіндзюр О.С. Оцінка продуктивності праці в Україні та фактори її підвищення в контексті забезпечення стійкого інклюзивного зростання. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 260-268. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_5_36

26.Пасінович І.І., Старко І.Є. Продуктивність праці: підходи до оцінювання в світлі сучасних глобальних викликів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія: Економічна. 2020. Вип. 98. С. 6-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2020_98_3

27.Петрашак О.О., Кобринський А.В. Оцінка ефективності управління соціально трудовими відносинами в Україні. Економічний аналіз. 2018. Т. 28, № 3. С. 62-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28\(3\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28(3)_10)

28.Пізняк Т.І., Пізняк Д.Ю. Використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 4. С. 5-8.

29.Піскунова О.В., Білик Т.О., Савіна С.С. Статистичний аналіз динаміки продуктивності праці у розрізі малих, середніх та великих підприємств. Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2019. № 98. С. 168-181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2019_98_19

30.Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.

31.Савченко М.В., Бальзан І.В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 2. С. 123-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2022_2_16

32.Семикіна М.В., Коваль Л.А., Іщенко Н.А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. *Науковий вісник Льотної академії*. Серія : Економіка, менеджмент та право. 2021. Вип. 5. С. 121-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_16

33.Сновидович І.Г., Кохан М.О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 50-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2022_51_6

34.Стрижеус Л.В., Тендюк А.О., Марчук Ю.С. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. *Економічні науки*. Серія : Регіональна економіка. 2021. Вип. 18. С. 191-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2021_18_23

35.Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ : Біла К.О., 2016. 504 с.

36.Танасієнко Н.П. Класифікація факторів та резервів продуктивності праці. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 2. С. 260-264. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2016_2_53 58

37.Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.

38.Терещенко Л.В. Формування терміносистеми дослідження ефективності менеджменту персоналу. *Український журнал прикладної*

економіки. 2018. Т. 3, № 3. С. 68-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2018_3_3_10

39.Ткачук М.П., А.О. Князевич Формування ефективної системи управління трудовим колективом. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 35-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_2_8

40.Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.

41.Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.

42.Чабан Г.В., Чабан В.Г. Застосування інноваційних факторів підвищення продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 54. С. 23-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2022_54_5

43.Чебан Т.М., Чебан Є.Е. Методика аналізу витрат на персонал в контексті менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2020. № 3. С. 190-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_37

44.Череп О.Г., Петрова А.В. Мотивація як інструмент підвищення продуктивності праці в агропромисловому комплексі. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2018. № 3(2). С. 69-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3(2)_16)

45.Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 4. С. 163-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_4_19_59

46.Шабранська Н.І. Економічний потенціал продуктивності праці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 12. С. 125-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_12_18

47.Шандова Н. В. Джерела підвищення продуктивності праці. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 2(2). С. 32-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_2\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_2(2)_7)

48. Шандова Н.В., Шульга М.О. Продуктивність праці як фактор конкурентоспроможності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 6. С. 28-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_6_8

49. Шахно А.Ю., Кутова Н.Г., Козир А.А. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 226-232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_42

50. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10. С. 100-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_10_16

51. Domino's Pizza, Inc. [2023 Annual Report Interactive 2023 Annual Report](https://ir.dominos.com/financial-information/annual-reports)
<https://ir.dominos.com/financial-information/annual-reports>

52. Ponomarova Vladyslava. IMPROVING THE LABOR PRODUCTIVITY MANAGEMENT IN A BUSINESS ORGANIZATION // 5th International Scientific Student Conference «MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS», November 15, 2024, - Kyiv.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2023 рік

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Матусевич Валентина Іванівна
КАТОТТГ	UA800000000000624772
Кількість працівників	384

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, ти с. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	14.00	18 562.00
первісна вартість	1001	878.00	20 403.00
накопичена амортизація	1002	864.00	1 841.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	16 698.00	3 283.00
Основні засоби	1010	83 037.00	61 909.00
первісна вартість	1011	223 654.00	224 233.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, ти с. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1012	140 617.00	162 324.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	8 972.00	8 972.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, ти с. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом І	1095	108 721.00	92 726.00
ІІ. Оборотні активи Запаси	1100	19 586.00	40 311.00
Виробничі запаси	1101	13 579.00	27 032.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	6 007.00	13 279.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13 389.00	4 002.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	61.00	33.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	31.00	31.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, ти с. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29 922.00	9 739.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 813.00	11 577.00
Готівка	1166	218.00	69.00
Рахунки в банках	1167	7 170.00	8 924.00
Витрати майбутніх періодів	1170	183.00	187.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	911.00	657.00
Усього за розділом II	1195	72 865.00	66 506.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, ти с. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	181 586.00	159 232.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	28 732.00	28 732.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-169 550.00	-203 705.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-140 818.00	-174 973.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	29 928.00	27 928.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	29 928.00	27 928.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	174 124.00	188 497.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	76 306.00	89 083.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 328.00	614.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	438.00	314.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
розрахунками з оплати праці	1630	816.00	921.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	39 464.00	26 848.00
Усього за розділом III	1695	292 476.00	306 277.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	181 586.00	159 232.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	369 142.00	363 913.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	209 133.00	172 997.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	160 009.00	190 916.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	792.00	32 515.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	18 092.00	13 528.00
Витрати на збут	2150	158 252.00	138 140.00
Інші операційні витрати	2180	12 223.00	64 906.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		6 857.00
збиток	2195	27 766.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 040.00	289.00
Інші доходи	2240		13.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	7 429.00	5 614.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		16.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		1 529.00
збиток	2295	34 155.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		1 529.00
збиток	2355	34 155.00	

Фінансова звітність за 2022 рік

Дата звіту	03.09.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Матусевич Валентина Іванівна
КАТОТТГ	UA800000000000624772
Кількість працівників	600

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	26.00	14.00
первісна вартість	1001	878.00	878.00
накопичена амортизація	1002	852.00	864.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 751.00	16 698.00
Основні засоби	1010	100 920.00	83 037.00
первісна вартість	1011	218 627.00	223 654.00
знос	1012	117 707.00	140 617.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	8 972.00	8 972.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	114 669.00	108 721.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	44 736.00	19 586.00
Виробничі запаси	1101	17 664.00	13 579.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Товари	1104	27 072.00	6 007.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 513.00	13 389.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	3 985.00	61.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	31.00	31.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 911.00	29 922.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 294.00	8 813.00
Готівка	1166	213.00	218.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Рахунки в банках	1167	4 985.00	⁷ 170.00
Витрати майбутніх періодів	1170	210.00	183.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	226.00	911.00
Усього за розділом II	1195	69 875.00	⁷² 865.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	184 544.00	¹⁸¹ 586.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	28 732.00	28 732.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-171 079.00	-169 550.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-142 347.00	-140 818.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	29 087.00	29 928.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	29 087.00	29 928.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	124 399.00	174 124.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	98 247.00	76 306.00
розрахунками з бюджетом	1620	616.00	1 328.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	621.00	438.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 847.00	816.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	72 074.00	39 464.00
Усього за розділом III	1695	297 804.00	292 476.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	184 544.00	181 586.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	363 913.00	563 738.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	172 997.00	297 115.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	190 916.00	266 623.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	32 515.00	21 396.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	13 528.00	25 433.00
Витрати на збут	2150	138 140.00	258 824.00
Інші операційні витрати	2180	64 906.00	12 367.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 857.00	
збиток	2195		8 605.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	289.00	1 251.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші доходи	2240	13.00	95.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	5 614.00	5 932.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	16.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 529.00	
збиток	2295		13 191.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 529.00	
збиток	2355		13 191.00



Звіт подібності

метадані

Заголовок:

КМР Пономарьова В.Е.

Автор:

Пономарьова Владислава Едуардівна

Науковий керівник / Експерт:

Собольова Тетяна Олександрівна

Підрозділ:

кафедра менеджменту

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції з тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		40
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		38

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фраз для коефіцієнта подібності 2



КП 2

16570

Кількість слів



КЦ

132840

Кількість символів

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Пономарьова Владислава Едуардівна

Назва роботи: «Вдосконалення управління продуктивністю в праці бізнес-організації»

Науковий керівник: Соболева Тетяна Олександрівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: КП 1 – 4.10%, КП2 – 2.00%, КЦ – 1.61%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

☐ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату.

Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;

☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Науковий керівник:



(підпис)

Соболева Т.О.

(П.І.Б.)

Пономарьова Владислава,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0005-5674-4564
vladislava.ponomaryva@gmail.com
науковий керівник: **Соболева Т.О.,**
к.е.н., доцент

Вдосконалення управління продуктивністю праці в бізнес-організації

Vladyslava Ponomarova,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

IMPROVING THE LABOR PRODUCTIVITY MANAGEMENT IN A BUSINESS ORGANIZATION

Abstract. Improving labor productivity is crucial for business competitiveness and growth. Key strategies to improve staff performance efficiency include adopting technologies, such as project management, CRM, and ERP systems to streamline operations. Investing in employee development, fostering a culture of learning and implementing transparent evaluation system enhance motivation and engagement. Effective communication, flexible work models options, and efficient change management also boost productivity. An integrated approach to technology, human capital, and organization drives sustainable growth of the business organization.

Keywords: labor productivity, motivation, human capital .

Актуальність. Питання вдосконалення управління продуктивністю праці в організаціях є актуальним викликом менеджменту через необхідність підвищення ефективності трудових ресурсів, що є ключовим фактором успішної діяльності та посилення конкурентоздатності компанії в умовах швидких змін та високих ринкових ризиків. Продуктивність праці виступає основним показником ефективності діяльності бізнес-організацій. В умовах високої конкуренції та стрімкого розвитку технологій оптимізація управління продуктивністю набуває особливого значення, оскільки сприяє задоволенню потреб клієнтів, зниженню витрат і збільшенню прибутковості. Продуктивність праці є фундаментальним економічним показником, який відображає ефективність використання трудових ресурсів. Його аналіз дозволяє визначити, наскільки ефективно працівники та команди проєктів використовують свої зусилля та ресурси у бізнес-процесах [2].

Постановка завдання. Вдосконалення управління продуктивністю праці в бізнес-організації є ключовим фактором для досягнення конкурентоспроможності та стійкого розвитку на сучасному ринку. Виклики функціонування бізнесу вимагають комплексного підходу до посилення ефективності роботи працівників та використання сучасних підходів та

інструментів управління, на узагальнений огляд яких спрямовано дослідження з наголосом на найбільш релевантних у сучасних умовах.

Результати дослідження. Продуктивність праці визначає ефективність використання ресурсів та впливає на фінансові показники компанії. У контексті глобалізації та швидких технологічних змін бізнес-організації повинні постійно шукати шляхи підвищення продуктивності своїх працівників. Одним із основних способів вдосконалення управління продуктивністю є впровадження сучасних технологій та автоматизації процесів. Цифровізація дозволяє оптимізувати робочі процеси, зменшити кількість рутинних завдань та зосередитися на стратегічних аспектах діяльності. Використання програмного забезпечення для управління проектами, систем CRM та ERP сприяє підвищенню прозорості та ефективності внутрішніх процесів. Іншим важливим аспектом є розвиток людського капіталу. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу підвищують їх компетентність та мотивацію [1].

Створення корпоративної культури, яка заохочує до постійного навчання та інновацій, сприяє залученості працівників та покращує їхню продуктивність. Важливо також впроваджувати системи оцінки та стимулювання працівників. Чіткі критерії оцінки результатів роботи та прозорі системи винагороди мотивують працівників до досягнення вищих результатів. Використання ключових показників ефективності (KPI) дозволяє об'єктивно оцінити внесок кожного працівника та визначити напрями для покращення. Комунікація та зворотний зв'язок відіграють важливу роль у вдосконаленні управління продуктивністю. Відкрите та чесне спілкування між керівництвом та працівниками сприяє вирішенню проблем та підвищенню довіри. Регулярні зустрічі, опитування та обговорення дозволяють виявити перешкоди у роботі та знайти спільні рішення [4].

Гнучкість в управлінні персоналом також може підвищити продуктивність. Запровадження гнучких графіків роботи, можливості віддаленої роботи та баланс між роботою та особистим життям покращують задоволеність працівників та знижують стрес. Це, у свою чергу, позитивно впливає на їх продуктивність та лояльність до компанії. Важливо також враховувати вплив організаційної структури на продуктивність праці. Плоскі структури управління сприяють швидшому прийняттю рішень та більшій відповідальності працівників. Децентралізація дозволяє працівникам проявляти ініціативу та брати на себе більше обов'язків, що підвищує їх мотивацію та залученість. Інновації та креативність є двигунами продуктивності в сучасному бізнес-середовищі [3].

Створення умов для генерації нових ідей та їх реалізації сприяє розвитку компанії та підвищенню її конкурентоспроможності. Підтримка підприємницького духу

Висновки. Підсумовуючи, вдосконалення управління продуктивністю праці в бізнес-організації є багатогранним процесом, який включає в себе технологічні, організаційні та людські аспекти. Інтеграція сучасних технологій, розвиток персоналу, ефективна комунікація та управління змінами є ключовими факторами успіху. Компанії, які активно працюють над підвищенням

продуктивності праці, мають більші шанси на успіх у конкурентному бізнес-середовищі та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

REFERENCES

1. Kalinina S. P., Yu. O. Hetmanenko, O. S. Haidash (2015) Transformatsiia mizhnarodnoho rynku pratsi v umovakh hlobalizatsiinykh zrushen [Transformation of the international labor market in the conditions of globalization shifts] Vinnytsia: TOV "Nilan-LTD". 238-240 pp. (in Ukrainian)
2. Upravlinnia produktyvnistiu pratsi na pidpriemstvi v suchasnykh umovakh [Labor productivity management at the enterprise in modern conditions]. Available at : http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022 (accessed November 8, 2024)
3. Analiz suchasnykh modelei upravlinnia motyvatsiieiu personalu u mizhnarodnykh kompaniiakh u konteksti tsinnisnykh oriientsatsii pratsivnykiv. [Analysis of modern models of personnel motivation management in international companies in the context of employee value orientations]. Available at http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021 (accessed November 8, 2024)
4. Vdoskonalennia tekhnolohii motyvatsiinoho menedzhmentu na osnovi otsinky profesiinoho rozvytku ta konkurentospromozhnosti personalu. [Improvement of motivational management technologies based on assessment of professional development and competitiveness of personnel]. Available at <http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml> (accessed November 8, 2024)



KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN



Certificate of participation

This is to certify that

Vladyslava PONOMAROVA

has participated in the
5th International Scientific Student Conference
«MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS»

Certificate #2024/4-07

November 15 , 2024
Kyiv, Ukraine