

Відокремлений структурний підрозділ  
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу  
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Кофель Марина Дмитрівна

### **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

## **ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр  
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:  
Гурова Капіталіна Дмитрівна,  
кандидат економічних наук, доцент

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління  
та адміністрування,  
кандидат економічних наук

М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ  
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,  
протокол від 12.06.2025 р. № 13

Гарант освітньої програми  
«Торговельний менеджмент»,  
кандидат економічних наук,  
доцент

Т. М. Болотова

Нормоконтролер,  
викладач

Н. О. Постольна

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук,  
доцент

К. Д. Гурова

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і  
текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка

М. Д. Кофель

Підсумкова оцінка: С/78 (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Н. М. Курилова

Відокремлений структурний підрозділ  
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачці групи МБ-21 Кофель Марині Дмитрівні

**1. Тема роботи:** Оптимізація системи управління персоналом торговельного підприємства

Тему затверджено наказом директора від 31.10.2024 р. № 211-О.

**2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії** – 13.06.2025 р.

#### 3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11–16.11.2024
Розділ 1. Теоретична основа системи оптимізації управління персоналом торговельного підприємства	18.11–14.12.2024
Розділ 2. Оцінка оптимізації системи управління персоналом на торговельному підприємстві	03.02–01.03.2025
Нормоконтроль 1	03.03–08.03.2025
Розділ 3. Розробка заходів для покращення системи управління торговельного підприємства	10.03–10.05.2025
Висновки	26.05–28.05.2025
Список використаних джерел	29.05–31.05.2025
Подання завершеної роботи керівнику	02.06–04.06.2025
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	05.06.2025
Отримання відгуку керівника та рецензії від організації або науковця	06.06.2025
Нормоконтроль 2	09.06–10.06.2025
Отримання допуску до захисту у голови циклової комісії	11.06–12.06.2025

#### 4. Методичні вказівки щодо виконання

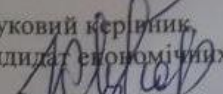
В першому розділі необхідно розкрити сутність і зміст оптимізації управління персоналом на підприємстві; дослідити методи оптимізації управління персоналом на підприємстві.

В другому розділі провести оцінку оптимізації системи управління персоналом на торговельному підприємстві; провести аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «SafeBara».

В третьому розділі запропонувати детальний план по оптимізації та організаційної трансформації ТОВ «SafeBara»; вдосконалити систему управління через покращення комунікації, підхід Lean і Six Sigma та ідеї для оптимізації.

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні дані.

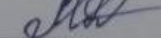
Завдання видав

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук, доцент  
 К. Д. Гурова

« 04 » листопада 2025 р.

Завдання отримав

Здобувачка

 М. Д. Кофель

« 04 » листопада 2025 р.

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 45 с., 3 рис., 5 табл., 19 джерел.

Об'єкт дослідження – системи управління персоналом торговельного підприємства.

Предмет дослідження – процеси планування виробництва і система мотивації персоналу, методи та інструменти для оптимізації системи управління персоналом торговельного підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «CafeBara».

Мета роботи – розробка теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо планування оптимізації системи управління персоналом торговельного підприємства.

Методи дослідження – аналіз і синтез, порівняльний аналіз, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, економіко-статистичні методи, методи графічної візуалізації.

Практична значимість роботи полягає у можливості безпосереднього застосування запропонованих практичних рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом на торговельному підприємстві.

Розкрито сутність і зміст оптимізації управління персоналом на підприємстві; досліджено методи оптимізації управління персоналом на підприємстві. Проведено оцінку оптимізації системи управління персоналом на торговельному підприємстві; проведено аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «CafeBara». Запропоновано план по оптимізації та організаційної трансформації ТОВ «CafeBara»; вдосконалено систему управління через покращення комунікації, підхід Lean і Six Sigma та ідеї для оптимізації.

ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КОМУНІКАЦІЇ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА.

## **ABSTRACT**

Qualification work: 45 p., 3 fig., 5 tables, 19 sources.

The object of the study is the personnel management system of a trading enterprise.

The subject of the study is the production planning processes and the personnel motivation system, methods and tools for optimizing the personnel management system of a trading enterprise.

The enterprise on the example of which the work was carried out is CafeBara LLC.

The purpose of the work is to develop theoretical provisions and substantiate practical recommendations for planning the optimization of the personnel management system of a trading enterprise.

Research methods are analysis and synthesis, comparative analysis, expert assessment method, SWOT analysis, economic and statistical methods, methods of graphic visualization.

The practical significance of the work lies in the possibility of direct application of the proposed practical recommendations for improving the personnel management system in a trading enterprise.

The essence and content of optimizing personnel management at the enterprise are revealed; methods of optimizing personnel management at the enterprise are investigated. An assessment of the optimization of the personnel management system at a trading enterprise was carried out; an analysis of the personnel management system at the enterprise CafeBara LLC was carried out. A plan for the optimization and organizational transformation of CafeBara LLC was proposed; the management system was improved through improved communication, the Lean and Six Sigma approach and ideas for optimization.

PERSONNEL, MANAGEMENT, SYSTEM, PERSONNEL MANAGEMENT, COMMUNICATIONS, ORGANIZATIONAL STRUCTURE.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні основи оптимізації системи управління персоналом торговельного підприємства .....	10
1.1 Сутність і зміст оптимізації управління персоналом на підприємстві.....	10
1.2 Методи оптимізації управління персоналом на підприємстві .....	13
Розділ 2 Оцінка оптимізації системи управління персоналом на торговельному підприємстві .....	16
2.1 Загальна характеристика ТОВ «CafeBara» та його структури .....	16
2.2 Аналіз системи управління персоналом на ТОВ «CafeBara» .....	23
Розділ 3 Розробка заходів для покращення системи управління персоналом торговельного підприємства .....	28
3.1 План оптимізації та організаційної трансформації ТОВ «CafeBara» ...	28
3.2 Вдосконалення системи управління через покращення комунікації за допомогою підходу Lean і Six Sigma .....	31
Висновки .....	41
Список використаних джерел .....	42

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України, особливо в умовах війни, відновлення та стабілізації підприємницького середовища, малий та середній бізнес набуває особливої ваги. Однією з найдинамічніших сфер є індустрія громадського харчування, зокрема кафе-бізнес. Зростання попиту на якісні, доступні та естетично привабливі заклади харчування створює як нові можливості, так і виклики для суб'єктів господарювання. Розвиток ринкових відносин поставив ряд нових завдань, рішення яких неможливе на базі старих уявлень, методів і підходів до управління підприємством. Особливу гостроту набуває проблема організації управлінської праці на підприємстві. Сучасні технології і виробничі процеси вимагають не лише високої кваліфікації і виконавчої дисципліни менеджерів, але і їх творчої участі у виробництві, пошуку резервів його раціоналізації. В зв'язку з цим сучасний менеджмент – це не стільки наука та практика управління, скільки мистецтво управління людьми. Успіх у бізнесі майже повністю зумовлюється умінням менеджера працювати з колегами, його особистими якостями, здатністю ефективно керувати людьми. Науково-технічний прогрес пред'являє нові вимоги до організації праці менеджерів, рівню їх професійних знань і психофізіологічними можливостям людини.

Актуальність теми обумовлена необхідністю удосконалення організаційної структури, підвищення ефективності внутрішніх процесів, формування стабільної фінансової моделі та впровадження сучасних підходів управління персоналом. У фокусі дослідження — підприємство ТОВ «SafeBara», яке займається імпортом кави з Латинської Америки та управлінням мережею кав'ярень. Враховуючи плани розширення бізнесу, виникає потреба в трансформації управлінської моделі — від лінійної до лінійно-функціональної структури, а також у комплексній оптимізації всіх ключових функцій підприємства.

Метою роботи є розробка ефективної моделі оптимізації діяльності торговельного підприємства з урахуванням принципів Lean та Six Sigma, що

дозволить покращити організаційні, фінансові, виробничі та кадрові аспекти діяльності підприємства.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- розкрити сутність і зміст оптимізації управління персоналом на підприємстві;
- дослідити методи оптимізації управління персоналом на підприємстві;
- надати загальну характеристику ТОВ «CafeBara» та його структури;
- провести аналіз системи управління персоналом ТОВ «CafeBara»;
- запропонувати план оптимізації та організаційної трансформації ТОВ «CafeBara»;
- вдосконалити систему управління через покращення комунікації за допомогою підходу Lean і Six Sigma.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом торговельного підприємства.

Предметом дослідження – процеси планування виробництва і система мотивації персоналу, методи та інструменти для оптимізації системи управління персоналом торговельного підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «CafeBara». Вид діяльності – тимчасове розміщування й організація харчування.

Теоретичною та практичною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Продіус О.І., Лобінцевої В.В., Лозової О.В., Демченка В.О. та Вовкун О.А., які висвітлюють актуальні підходи до підвищення ефективності управління персоналом. Значний внесок зробили й зарубіжні дослідники — зокрема, Gary Dessler (Human Resource Management) та Michael Armstrong (Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice), чії роботи стали концептуальним підґрунтям для сучасних HR-практик.

В процесі виконання дослідження було використано як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи. Серед них можна виділити: історичний метод, який охоплює аналіз, синтез і порівняння; ситуаційний аналіз; економічні методи

дослідження, включаючи моделювання управлінських процесів, а також статистичний аналіз і оцінювання на основі експертних висновків.

Практична значимість теми полягає в тому, що оптимізація системи управління персоналом дозволяє підвищити ефективність роботи торговельного підприємства, знизити витрати на персонал, поліпшити якість обслуговування клієнтів та забезпечити адаптивність організації до змін ринкового середовища.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність і зміст оптимізації управління персоналом на підприємстві

Управління людськими ресурсами визнано однією з найважливіших сфер корпоративного життя, яка здатна підвищити його ефективність. Поняття «управління людськими ресурсами» розглядається в досить широкому діапазоні – від економічного та статистичного до філософського та психологічного. Системи управління персоналом ґрунтуються на постійному вдосконаленні методів управління людськими ресурсами та система управління персоналом передбачає постійне вдосконалення методів управління персоналом, використання результатів вітчизняної та зарубіжної науки і передового виробничого досвіду. Сутність управління персоналом полягає у побудові організаційних, економічних, соціальних, психологічних і правових відносин. Ці відносини ґрунтуються на принципах, методах і формах, які впливають на інтереси, поведінку і діяльність працівників з метою їх максимального використання. У науковій та навчальній літературі (як вітчизняній, так і зарубіжній) використовуються різні терміни. А саме: управління людськими ресурсами, кадровий менеджмент, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління персоналом та управління працею. Визначимо поняття «людські ресурси», «управління людськими ресурсами» та «кадровий менеджмент». Ці поняття близькі за значенням. У кожному випадку об'єктом управлінського впливу є працівник, але з наступними відмінностями. Другий термін розглядає працівників як особливий ресурс, який можна правильно використати, можна досягти поставлених цілей з мінімальними витратами і максимальною ефективністю.

Більшість вітчизняних економістів здебільшого розглядають вище зазначені поняття як синоніми і визначають їх наступним чином. Так, Георгій

Щекін визначає управління людськими ресурсами (HR) наступним чином: «Управління персоналом - це процес забезпечення співпраці між усіма членами трудового

колективу для досягнення поставлених цілей за допомогою таких елементів, як навчання, мотивація та інформування працівників; це діяльність, яку здійснюють усі керівники та професійні структурні підрозділи організації. Сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації та особистих цілей кожної людини.» (Щекін, 2016,с.89).

Скібіцький О.М. під управлінням людськими ресурсами розуміє як цілеспрямовану діяльність керівництва організації, спрямовану розробку концепцій, стратегій і методів управління людськими ресурсами, кадрової політики. Відповідно до їхнього підходу, управління людськими ресурсами передбачає системно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів. Економічні та соціальні заходи спрямовані на створення необхідних умов для нормального розвитку та використання трудового потенціалу на підприємстві. (Скибицький, 2016,). Науковець О.В Шляга. під цим поняттям розуміє "Сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу"(Шляга, 2016,). У більш широкому розумінні управління людськими ресурсами також охоплює такі питання, як професійна адаптація, оцінка кандидатів на вакантні посади, поточна періодична оцінка персоналу, розвиток персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Від поточного періодичного оцінювання персоналу до планування ділової кар'єри та кар'єрного зростання і багато іншого.

Таким чином, управління людськими ресурсами – це сукупність методів, прийомів і способів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенціалу працівників. Спрямований на забезпечення високого соціально-економічного розвитку організації. Завдання управління людськими ресурсами на

підприємствах в умовах ринкової економіки полягає у впливі на поведінку працівників полягає в наступному. Бажана поведінка визначається двома основними факторами: мотивацією і здатністю працівника виконувати необхідні завдання.

Мотиваційні механізми працівників дуже складні і тому на мотивацію працівників до виконання необхідних виробничих функцій впливають усі методи управління персоналом. Цілісність системи управління персоналом компанії є важливою умовою її ефективного функціонування. Система управління персоналом компанії – це багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики. У свою чергу, це багатогранний процес, спрямований на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії. Роль системи управління персоналом полягає в тому, щоб допомогти у вирішенні наступних завдань:

1. Забезпечити підприємство необхідними людськими ресурсами відповідно до стратегії компанії.

2. Формувати внутрішнє середовище підприємства таким чином, щоб надавати пріоритет внутрішній культурі, цінностям і потребам. Формувати внутрішнє середовище підприємства таким чином, щоб пріоритети внутрішньої культури, цінностей і потреб створювали необхідні умови для відтворення та реалізації людського потенціалу підприємства.

3. Вирішення проблем, пов'язаних з функціональною організаційною структурою управління, включаючи управління людськими ресурсами, виходячи зі стратегічної політики управління та кінцевих результатів діяльності підприємства. Методи управління розвиток і підтримка гнучкості організаційної структури.

4. Вміння вирішувати протиріччя між централізацією та децентралізацією управління людськими ресурсами.

Використання принципів стратегічного менеджменту в управлінні компанією означає концентрацію стратегічних питань у відділі кадрів і делегування повноважень відділу кадрів. Це означає концентрацію стратегічних

питань у відділі управління персоналом і делегування оперативних і тактичних повноважень функціональним і виробничим підрозділам компанії.

Система управління людськими ресурсами повинна бути спрямована на максимально ефективне використання специфічних навичок і знань кожного працівника. Керівництво вітчизняних підприємств має сприяти розвитку культури довіри та впроваджувати структури, процеси та методи управління, які сприяють формуванню такої системи управління людськими ресурсами.

Керівництву вітчизняних підприємств необхідно запровадити структури, процеси та методи управління, які сприятимуть формуванню такої системи управління людськими ресурсами, що забезпечить підприємствам високий ступінь конкурентоспроможності на конкретних ринках.

## 1.2 Методи оптимізації управління персоналом на підприємстві

Оптимізація управління персоналом на підприємстві є ключовим чинником підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з необхідністю впровадження гнучких, науково обґрунтованих методів управління персоналом, які дозволяють максимально ефективно використовувати трудовий потенціал.

Серед основних методів оптимізації управління персоналом виокремлюють організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Організаційно-адміністративні методи передбачають чітке регламентування функцій, обов'язків і відповідальності працівників, удосконалення організаційної структури, впровадження системи контролю та оцінювання результатів праці. Економічні методи базуються на матеріальному стимулюванні, зокрема преміюванні, участі в прибутках, гнучкому фонді оплати праці, що мотивує працівників до досягнення високих результатів. Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого мікроклімату в

колективі, розвиток корпоративної культури, підвищення рівня задоволеності працею та залучення персоналу до процесу прийняття рішень.

Важливим напрямом оптимізації є впровадження інформаційних технологій в управління персоналом, зокрема автоматизованих систем обліку кадрів, електронного документообігу, HR-аналітики. Це дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень, зменшити витрати часу та ресурсів на кадрові процеси. Також ефективним є застосування методів стратегічного планування персоналу, які передбачають прогнозування потреб у кадрах, планування кар'єри, розвиток компетенцій та формування кадрового резерву.

Бізнес-оптимізація – це системний підхід до вдосконалення всіх аспектів організації: від операційних процесів до стратегічного управління. У період зростання, змін ринку та високої конкуренції оптимізація є не вибором, а необхідністю для довгострокової стійкості. Вона поєднує в собі ефективне використання ресурсів, покращення клієнтського досвіду, підвищення продуктивності та зниження витрат.

Методи управління персоналом – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі діяльності підприємства.

Підвищення ефективності.

Один із найочевидніших результатів оптимізації – це зростання ефективності. Завдяки усуненню зайвих дій, автоматизації та стандартизації процесів, бізнес працює «гладко». Час реагування скорочується, кількість помилок знижується, а віддача від вкладених ресурсів зростає.

Покращення якості продукту та послуг.

Методології Lean і Six Sigma сприяють постійному моніторингу якості, аналізу та зменшенню варіацій. Це забезпечує стабільний клієнтський досвід, незалежно від локації чи співробітника. Висока якість підвищує довіру та лояльність клієнтів.

Передбачуваність і контроль.

Стандартизовані процеси та чіткі ключові показники ефективності (КРІ) дозволяють менеджменту мати повну картину того, що відбувається в компанії. Це спрощує прийняття рішень, планування та своєчасне реагування на проблеми.

Зниження витрат. Оптимізація процесів веде до кращого використання ресурсів, зменшення витрат (матеріалів, часу, праці) та вигідніших угод із постачальниками. Це підвищує прибутковість та зменшує ризики при розширенні.

Підвищення мотивації працівників.

Коли процеси прозорі, а зворотний зв'язок – регулярний, співробітники краще розуміють свою роль. Це підвищує впевненість, залученість та знижує плинність кадрів.

Підготовка до масштабування.

Компанії, що інвестують в оптимізацію, створюють гнучкі структури, які готові до зростання без втрати якості. Це створює конкурентну перевагу та мінімізує ризик хаосу під час масштабування.

Стимулювання інновацій. Коли бізнес не зайнятий постійним «гасінням пожеж», з'являється простір для творчості. Оптимізація відкриває можливості для нових ідей, тестування й запровадження інновацій – важливий фактор у динамічному ринку кав'ярень.

Таким чином, управління персоналом є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності. В контексті цього виходить, що управління персоналом одночасно є системою організації, процесом і структурою. Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

## РОЗДІЛ 2

# ОЦІНКА ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### 2.1 Загальна характеристика ТОВ «CafeBara» та його структури

ТОВ «CafeBara» – українська компанія, заснована з метою забезпечення клієнтів високоякісною кавою, імпортованою безпосередньо з Латинської Америки. Маючи три робочі місця та близько 20 співробітників, бізнес вступає на новий етап розвитку – планується відкриття ще п'яти нових кафе, а також розширення присутності на нових ринках.

Товариство з обмеженою відповідальністю «CafeBara» знаходиться за адресою м. Луцьк, вул. Винниченка, б. 21. Дане підприємство спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі кавою, кавовими напоями та десертів. Типом виробництва є торгівельно-посередницька діяльність у сфері харчових продуктів та напоїв. Посередництво в товарному обороті це виконання спеціальних функцій для сприяння налагодженню комерційних взаємовідносин виробників і споживачів на товарному ринку. Підприємство є суб'єктом незалежного і специфічного бізнесу та здійснює свою діяльність на таких засадах:

- рівноправність сторін, тобто партнерські взаємовідносини посередника з виробниками і споживачами продукції, що, у свою чергу, передбачає альтернативний вибір контрагентів господарських зв'язків, однакову відповідальність за порушення умов договорів;
- підприємливість, що означає господарську кмітливість, зацікавленість у реалізації резервів, винахідливість у розв'язанні конкретних завдань;
- оперативність, що передбачає мобільність, динамічність і своєчасність виконання завдань постачальницько-збутової діяльності;
- обслуговування контрагентів, тобто діяльність, яка впливає з потреб надання їм комплексу послуг;
- економічна зацікавленість в організації опосередкованих каналів

розподілу;

– комерційні засади діяльності, тобто ділова активність з метою отримання посередником достатнього прибутку;

– договірні засади взаємовідносин із контрагентами.

Підприємство надає:

1. Комерційні (посередницькі) послуги:

– пошук потрібних товарів, постачальників, оптових покупців;

– вивчення попиту;

– допомога в рекламуванні товарів;

– маркетингові дослідження за замовленням клієнтів та ін.

2. Інформаційно-консультаційні послуги:

– забезпечення виробників та покупців науково-технічною, економічною, правовою та рекламною інформацією;

– проведення торгівельних акцій, промо-акцій, презентацій, дегустацій;

3. Транспортно-експедиційні послуги:

– централізована доставка товарів споживачам;

– організація доставки окремих матеріалів, виробів, продуктів спеціальними транспортними засобами;

– отримання вантажів з пунктів відправлення або призначення за дорученням покупців;

4. Логістичні послуги:

– оптимізація способів і термінів зберігання та перевезення вантажів;

– формування комплектів замовлень;

– відповідальне зберігання;

На даний момент організаційна структура ТОВ «CafeBara» є повністю лінійною.

Особливості структури ТОВ «CafeBara»:

– власник виконує роль центрального керівника, який приймає рішення щодо всіх основних напрямків – постачання, фінанси, маркетинг, оренда та

щоденні операції;

- відсутній менеджмент, усі працівники трьох локацій звертаються напряду до власника;

- функціональні обов'язки не чітко розмежовані, а часто перетинаються. Наприклад, бариста може брати участь у прийомі товару або в маркетингових ініціативах на рівні кафе;

- інформаційний обмін між локаціями неформальний – через особисті зустрічі, месенджери або телефонні дзвінки;

- рішення приймаються швидко, але без стандартизованого процесу аналізу або зворотного зв'язку.

Усі працівники знаходяться на одному управлінському рівні, без чітко визначених ролей або ієрархії. Основним центром управління є власник бізнесу, який бере на себе відповідальність за багато критичних функцій – стратегічне планування, управління поставками, контроль якості, фінансовий нагляд, операційні рішення та навіть комунікацію з персоналом. Це призводить до значної концентрації влади та завдань в одних руках, що несе серйозні ризики для ефективності та стійкості бізнесу.

Відсутність чіткого розподілу обов'язків між працівниками ускладнює координацію дій і призводить до дублювання або пропуску ключових завдань. Співробітники часто виконують різні ролі без попереднього навчання чи інструкцій, що ускладнює підтримання стандартів якості й обслуговування. У прийнятті рішень часто спостерігається затримка, оскільки працівники не мають повноважень діяти самостійно, а будь-яке відхилення від рутини вимагає погодження з власником.

Комунікація в команді здійснюється неформально – через усні вказівки, особисті повідомлення або спонтанні зустрічі. Це призводить до непорозумінь, плутанини та відсутності прозорості щодо виконаних завдань. Крім того, відсутня уніфікована система звітності та контролю продуктивності, що ускладнює виявлення слабких місць і можливостей для поліпшення.

У цілому, лінійна структура ТОВ «CafeBara», хоч і була ефективною на початковому етапі, вже виявляється неефективною за умов розширення бізнесу та потреби у стандартизації, кращому контролі та підвищенні операційної швидкості.

Фінансово-економічний аналіз дає змогу реалізувати такі завдання: оцінити результати й ефективність діяльності підприємства, його поточний фінансовий стан, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу; оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і фактори, що викликали відповідні зміни; оцінити наявні фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень.

Фінансовий звіт ТОВ «CafeBara» – щомісячний. Доходи:

- середній чек:  $\approx 130$  UAH;
- середня кількість клієнтів на день: 160;
- кількість робочих днів на місяць: 30
- загальний місячний дохід:  $130\text{€} \times 160 \text{ клієнтів} \times 30 \text{ днів} = 624000\text{€}$

Витрати:

1. Заробітна плата та соціальні внески:

- бариста (4 особи  $\times$   $\sim 27\,300$  € + внески):  $\sim 144\,000$  €;
- менеджер:  $\sim 42\,000$  €;
- разом витрати на персонал:  $\sim 186\,000$  €.

2. Оренда приміщення

- кафе у центральному районі міста:  $\sim 63\,000$  €.

3. Сировина та витратні матеріали:

- кава, молоко, упаковка, випічка:  $\sim 30\%$  від доходу  $\rightarrow \sim 187\,000$  €

4. Комунальні послуги:

- електроенергія, вода, інтернет, охорона:  $\sim 25\,000$  €.

## 5. Маркетинг і реклама

– SMM, друковані матеріали, промоції: ~8 400 ₪ 6. Амортизація обладнання;

– частка зносу кавомашин, POS-терміналів тощо: ~6 300 ₪;

– загальні витрати: ~475 000 ₪.

Прибуток до оподаткування: 624000₪ дохід–475000₪, витрати=149000₪.

Фінансові показники наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Фінансові показники

Показник	Значення
Валовий прибуток	~149 000 ₪
Маржа прибутку	~23.9%
Витрати на персонал (від доходу)	~29.8%
Собівартість продукції (COS)	~30%

Фінансовий звіт – одне із кав'ярень ТОВ «CafeBara» (останні 3 роки, у гривнях) розглянемо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансовий звіт ТОВ «CafeBara»

Рік	Дохід	Витрати	Прибуток до оподаткування	Зростання доходу
2022	5 880 000 ₪	4 935 000 ₪	945 000 ₪	—
2023	6 552 000 ₪	5 292 000 ₪	1 260 000 ₪	+11.4% дохід
2024	7 497 000 ₪	5 796 000 ₪	1 701 000 ₪	+14.4% дохід

Проведемо аналіз показників виробничого потенціалу ТОВ «CafeBara» за допомогою даних наведених в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники виробничого потенціалу ТОВ «CafeBara»

№ з/п	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
					+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Статутний капітал, тис. грн.	500	500	500	0	0

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
2	Власний капітал, тис. грн.	650	800	1100	+450	669,2
3	Позиковий капітал, тис. грн.	200	300	600	+400	-200
4	Майно разом, тис. грн.	1200	1600	2400	+451	8100
5	Основні засоби тис. грн.:	400	600	850	+450	1112
	- залишкова вартість	600	900	1300	+700	1116,7
	- первісна вартість	200	300	450	+250	1125
	- знос					
6	Виробничі запаси, тис. грн.	150	250	350	+200	133,3
7	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	12	16	26	+14	116,7

Очікуваний розвиток при відкритті нових закладів ТОВ «CafeBara»

Вихідні умови:

- на даний момент працює 3 заклади.
- планується відкриття ще 5 нових закладів протягом 12–18 місяців.
- кожен новий заклад — це стандартизований формат із пропускною здатністю приблизно 100 клієнтів на день.

Фінансові прогнози для нових об'єктів (на 1 заклад, річний прогноз після стабілізації через 6 місяців) розглянемо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Фінансові прогнози для нових об'єктів ТОВ «CafeBara»

Показник	На 1 заклад
Середній щоденний обіг	1 200 грн
Місячний дохід	~36 000 грн
Річний дохід	~430 000 грн
Витрати (зарплати, оренда, постачання)	~335 000 грн
Прибуток до оподаткування	~95 000 грн
Окупність інвестицій	~18 місяців

Кумулятивно (8 закладів – після повного запуску через 2 роки) розглянемо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунки майбутніх кав'ярень ТОВ «CafeBara»

Загалом по мережі ТОВ «CafeBara»	2026 (очікувано)
Річний дохід	~3 400 000 грн
Річні витрати	~2 680 000 грн
Прибуток до оподаткування	~720 000 грн

Отже, ми ознайомилися з організаційною структурою управління ТОВ «CafeBara» та можна зробити висновок, що торговельне підприємство має високі економічні показники, а саме у таблиці 2.2 ми бачимо, що 2024 році показники прибутку зросли на 14,4 %. За допомогою даних, наведених у таблиці 2.3, можемо зробити висновок, що статутний капітал ТОВ «CafeBara» у 2024 році в порівнянні з 2022 роком залишився незмінним. Розмір власного капіталу підприємства у 2024 році в порівнянні з попередніми роками збільшився на 450 тис. грн., або на 69,2. Що ж стосується позикового капіталу, то з даних наведених у таблиці видно, що його розмір у 2024 році в порівнянні з 2022 роком збільшився на 400 тис. грн., або на 200%. Аналізуючи стан основних засобів підприємства бачимо, що їх обсяги також зростають. Таким чином, у 2024 році в порівнянні з 2022 роком залишкова вартість основних засобів ТОВ «CafeBara» збільшилась на 112% , первинна вартість зросла на 116,7%, а знос збільшився на 125%. Виробничі запаси у 2024 році в порівнянні з 2022 роком зросли на 200 тис. грн., або на 133,3%, що зумовило зростання обсягів діяльності підприємства. Дані цифри дають змогу зробити висновок, що у ТОВ «CafeBara» достатньо раціонально використовуються виробничі запаси. Середньооблікова кількість штатних працівників у 2023 році становила 16 осіб, що у порівнянні з даними у 2022 році більша на 4 чоловіки, тобто у 2022 році кількість працівників підприємства складала 12 особу. У 2024 році середньооблікова кількість працівників склала 26 чоловік, тобто в порівнянні з 2023 роком кількість людей на фірмі збільшилася на 10 осіб, а у порівнянні з даними 2022 року ця цифра збільшилася на 116,7%, або на 14 людей. Мережа кав'ярень ТОВ «CafeBara» має великий потенціал у майбутньому, з розрахунків таблиці 2.4 і таблиці 2.5 видно, що інвестиції на один з п'яти нових закладів окупляться через 18 місяців і очікуваний прибуток до оподаткування буде становити ~720 000 грн.

## 2.2 Аналіз системи управління персоналом на ТОВ «CafeBara»

Система управління персоналом кав'ярні охоплює комплекс заходів, спрямованих на ефективну організацію праці, мотивацію та розвиток працівників. Вона включає планування кадрових потреб, підбір і адаптацію персоналу, розподіл обов'язків, контроль за виконанням завдань, а також оцінювання результатів роботи. Особливу увагу приділяють формуванню дружньої атмосфери в колективі, що сприяє високій якості обслуговування клієнтів. У кав'ярнях часто застосовують гнучкі графіки, систему бонусів, навчання барист і адміністраторів, а також цифрові інструменти для обліку робочого часу та продуктивності. Ефективна система управління персоналом дозволяє зменшити плинність кадрів, підвищити мотивацію працівників і забезпечити стабільну роботу закладу в умовах високої конкуренції.

Крім того, важливою складовою системи управління персоналом кав'ярні є постійний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками. Регулярні обговорення результатів роботи, відкритість до пропозицій та зауважень персоналу сприяють підвищенню залученості, формуванню довіри та розвитку ініціативності.

Такий підхід дозволяє не лише оперативно реагувати на проблеми, а й створює умови для професійного зростання працівників і вдосконалення внутрішніх процесів обслуговування.

Наразі компанія спирається на лінійній структурі з централізованим управлінням з боку власника (рисунок 2.1). Усі важливі рішення приймаються через нього – закупівлі, персонал, маркетинг та фінанси, також виконує функції менеджера. Хоча цей підхід забезпечує швидкість на початку, він погано масштабується.

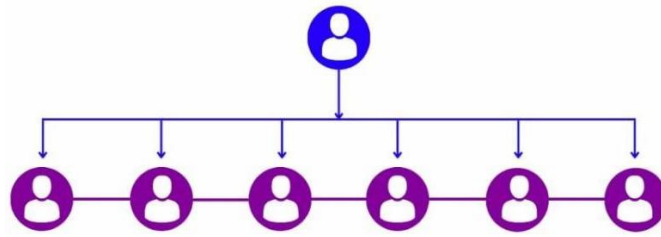


Рисунок 2.1 – Лінійна структура управління

Штат працівників ТОВ «SafeBara» складається з:

1. Директор (власник) – має абсолютне право на контроль та управління бізнесом, відповідає за щоденне керування операціями бізнесу.

2. Менеджер – займається плануванням робочого процесу, контролює якість кавових напоїв та виконання персоналу своїх обов’язків. Веде пряму комунікацію з постачальниками, персоналом та споживачами. Оформлює заклади на кавові зерна, складає графіки для персоналу.

3. Бухгалтер – ведення обліку матеріальних цінностей, нарахування заробітної плати, ведення податкового обліку, розрахунок і сплата податкових платежів і внесків у позабюджетні фонди, здача звітності в контролюючі органи.

4. Технолог/обжарювач кавових зерен – розроблює технологічні нормативи, інструкції, схеми складання, карти технічного рівня та якості продукції й іншу технологічну документацію, вносить зміни до технічної документації у зв’язку з корекцією технологічних процесів і режимів виробництва.

5. Бариста (4 особи\*3 кав’ярні = 12) – займається приготування кави та кавових напоїв, обслуговує та розраховує клієнтів.

6. Кухар/ кондитер (\*3 кав’ярні = 3) – контролює формування, розподілення і випікання виробів.

7. Прибиральниця (2 особи \*3 кав’ярні = 6) – займається прибиранням торгового підприємства.

8. SMM-менеджер – займається просуванням бренду в соцмережах: створює контент, планує публікації, залучає аудиторію та аналізує результати.

Зі збільшенням обсягів, підвищенням операційної складності та посиленням тиску на стандартизацію модель починає ставати неефективною. Працівники часто звітують безпосередньо перед власником, що створює залежність і не дозволяє їм мати автономію. В результаті цього спостерігається брак підзвітності, деякі завдання дублюються, а інші залишаються невиконаними.

Обмеження цієї моделі також проявляються у відсутності ясності щодо того, хто відповідає за кінцевий результат. Це ускладнює відстеження ефективності та впровадження покращень.

Ризики та проблеми з продовженням лінійного управління. Якщо лінійна модель буде збережена під час розширення, виникне низка серйозних проблем. По-перше, власник буде перевантажений – не вистачатиме часу як на стратегічне планування, так і на операційний контроль. Це призводить до низької ефективності та реактивності.

По-друге, відсутність проміжних рівнів управління ускладнює комунікацію. Помилки не виявляються та не усуваються своєчасно. Це збільшує ризик незадовільного обслуговування, втрати клієнтів та збільшення операційних витрат. По-третє, без чітких ролей та обов'язків мотивація персоналу падає (рисунок 2.2).

Працівники не відчувають залученості, не розуміють, як вони сприяють успіху, і часто звільняються. Це призводить до плинності кадрів, витрат на оренду та навчання, а також втрати знань.

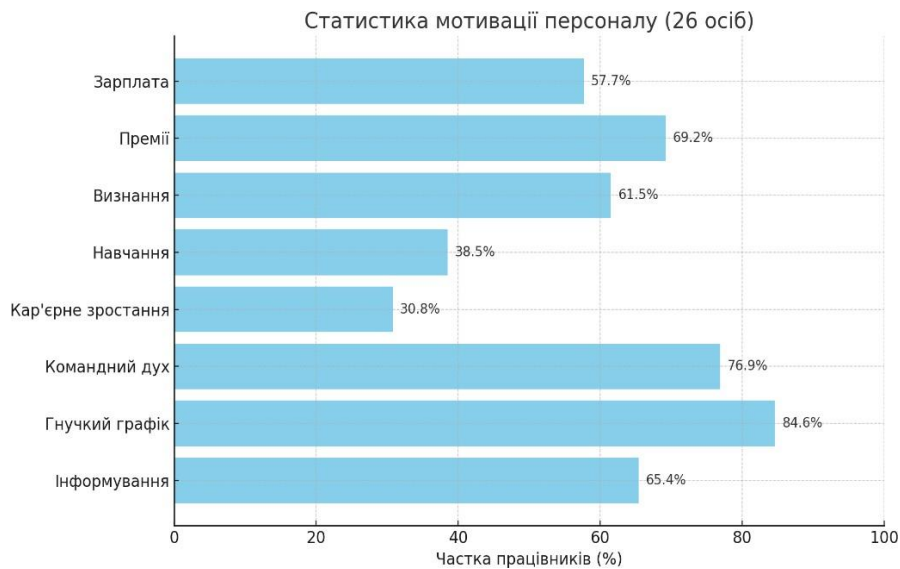


Рисунок 2.2 – Статистика задоволених працівників ТОВ «CafeBara»

З таблиці видно, що матеріальна мотивація є важливим фактором: 69,2% співробітників вважають премії ефективним стимулом, однак лише 57,7% задоволені рівнем зарплати. Нематеріальні фактори мають значний вплив – 76,9% відчують себе частиною команди, і 61,4% визнають підтримку з боку керівництва. Можливості розвитку залишаються слабким місцем: лише 30,8% бачать перспективи кар'єрного зростання, а 38,5% зацікавлені у навчанні. Гнучкий графік – найбільш цінувана перевага (84,6%), що свідчить про потребу в балансі між роботою та особистим життям.

Інформаційна відкритість компанії потребує покращення – 66% бажають кращого інформування.

Таким чином, управління кавовим бізнесом вимагає міцної операційної основи, культури постійного вдосконалення та зосередженості на клієнті. Перший основний принцип – це якість – не лише кави, а й обслуговування. Стандартизація за допомогою документів SOP (Стандартних операційних процедур) гарантує однаковий досвід обслуговування клієнтів у кожному місці.

Другий ключовий елемент – це логістика. Надійний ланцюг поставок, відстеження партій, ефективне управління запасами та скорочення відходів є обов'язковими для конкурентоспроможності. Інвестиції в партнерські відносини

зі сталими постачальниками та відстеження якості за допомогою вхідного контролю є основою операційної стабільності.

По-третє, управління людськими ресурсами є критично важливим. Це включає чіткий розподіл ролей, навчання, зворотний зв'язок та можливості розвитку. Мотивація команди та ротація співробітників безпосередньо впливають на сервіс та прибутковість.

Отже, у цьому розділі ми ознайомилися з існуючою структурою управління персоналом на підприємстві ТОВ «CafeBara», проаналізували економічні та фінансові показники. Визначили, що за 2023 та 2024 роки показники доходів зросли, але структура управління персоналом вимагає змін, тому що усі процеси контролює власник і це перешкоджає продуктивній праці персоналу та навантажує власника.

Таким чином, система управління персоналом кав'ярні виступає не лише інструментом організації праці, а й стратегічним ресурсом, що визначає якість обслуговування, атмосферу в закладі та рівень задоволеності клієнтів. Її ефективність залежить від здатності керівництва адаптувати кадрову політику до специфіки сфери обслуговування, впроваджувати сучасні методи мотивації, навчання та контролю. Особливої ваги набуває розвиток корпоративної культури, яка формує спільні цінності, підвищує лояльність персоналу та сприяє зниженню конфліктності в колективі.

Успішна система управління персоналом у кав'ярні також передбачає використання цифрових технологій — автоматизованих систем обліку робочого часу, CRM-платформ для зворотного зв'язку з клієнтами, а також мобільних застосунків для внутрішньої комунікації. Це дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й створити гнучке середовище, в якому працівники можуть розвиватися, а керівництво — оперативно приймати обґрунтовані рішення. У підсумку, ефективна система управління персоналом є запорукою стабільної роботи кав'ярні, її позитивного іміджу та довгострокового успіху на ринку послуг.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 План оптимізації та організаційної трансформації ТОВ «CafeBara»

На даний момент організаційна структура ТОВ «CafeBara» є повністю лінійною. Усі працівники знаходяться на одному управлінському рівні, без чітко визначених ролей або ієрархії. Основним центром управління є власник бізнесу, який бере на себе відповідальність за багато критичних функцій – стратегічне планування, управління поставками, контроль якості, фінансовий нагляд, операційні рішення та навіть комунікацію з персоналом. Це призводить до значної концентрації влади та завдань в одних руках, що несе серйозні ризики для ефективності та стійкості бізнесу.

Відсутність чіткого розподілу обов'язків між працівниками ускладнює координацію дій і призводить до дублювання або пропуску ключових завдань. Співробітники часто виконують різні ролі без попереднього навчання чи інструкцій, що ускладнює підтримання стандартів якості й обслуговування. У прийнятті рішень часто спостерігається затримка, оскільки працівники не мають повноважень діяти самостійно, а будь-яке відхилення від рутини вимагає погодження з власником.

Комунікація в команді здійснюється неформально — через усні вказівки, особисті повідомлення або спонтанні зустрічі. Це призводить до непорозумінь, плутанини та відсутності прозорості щодо виконаних завдань. Крім того, відсутня уніфікована система звітності та контролю продуктивності, що ускладнює виявлення слабких місць і можливостей для поліпшення.

У цілому, горизонтальна структура ТОВ «CafeBara», хоч і була ефективною на початковому етапі, вже виявляється неефективною за умов розширення бізнесу та потреби у стандартизації, кращому контролі та підвищенні операційної швидкості.

Щоб відповідати потребам зростаючого бізнесу, компанії ТОВ «CafeBara» слід перейти від поточної лінійної структури до чіткої лінійно-функціональної організаційної моделі (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Лінійно-функціональний тип організаційної структури управління підприємством

Рекомендована структура включає три управлінські рівні: стратегічний, тактичний і операційний.

На стратегічному рівні знаходиться власник компанії, який виконує роль генерального директора (CEO). Його основна відповідальність – формування довгострокового бачення, прийняття інвестиційних рішень, розвиток партнерство і підтримка бренду. Він не бере участі в повсякденному управлінні, а контролює розвиток компанії через звітність підлеглих менеджерів.

Тактичний рівень представлений Генеральним менеджером, який координує виконання операційних завдань між окремими відділами. Він служить містком між стратегічними цілями керівництва та реальністю щоденної роботи. Генеральний менеджер відповідає за планування, щомісячний аналіз результатів, вирішення внутрішніх питань і координацію між керівниками підрозділів.

Операційний рівень складається з функціональних менеджерів, які відповідають за ключові сфери діяльності: Операції, Логістика, Продажі та маркетинг, Управління персоналом (HR) і Фінанси. Кожен із цих менеджерів

очолює свою команду, впроваджує та відстежує ключові показники ефективності (KPI), застосовує стандарти й звітує перед Генеральним менеджером. Ця трирівнева модель забезпечує чіткий розподіл обов'язків, покращує координацію, пришвидшує прийняття рішень і дозволяє впроваджувати принципи Lean і Six Sigma на кожному рівні. Крім того, вона створює умови для сталого зростання й відкриття нових точок.

Оптимізація організаційної структури ТОВ «CafeBara» потребує системного та послідовного підходу, заснованого як на принципах Lean та Six Sigma, так і на реальному операційному середовищі. Нижче наведено основні кроки для успішної реструктуризації:

Оцінка поточного стану. Першим кроком є детальний аналіз існуючої лінійної структури — виявлення слабких місць, дублювання обов'язків, відсутності ієрархії та затримок у прийнятті рішень. Також збираються думки співробітників щодо труднощів у комунікації та управлінні.

Визначення чітких ролей та відповідальності. На основі аналізу створюються чіткі посадові інструкції з визначеними обов'язками та підпорядкуванням. Це допомагає усунути дублювання завдань і уникнути невизначеність.

Побудова трирівневої вертикальної структури. Впроваджується рекомендована структура з трьох управлінських рівнів – стратегічний (власник/СЕО), тактичний (Генеральний менеджер) та операційний (функціональні менеджери). Кожен рівень має звітну функцію та конкретні KPI.

Впровадження систем звітності та контролю. Створюються процедури для щотижневої та щомісячної звітності щодо результатів, продуктивності та відхилень. Це дозволяє оперативно коригувати та приймати рішення на основі даних.

Навчання та адаптація персоналу. Персонал проходить навчання з процесної дисципліни, методів Lean і основ якості (5S, Kaizen, PDCA). Менеджери отримують коучинг з лідерства та управління командами.

Поступова передача повноважень. Власник поступово делегує оперативне управління генеральному менеджеру, залишаючи за собою стратегічне керівництво. Це вивільняє ресурси та створює умови для зростання.

Загальна стандартизація. Процеси документуються, впроваджуються процедури та робочі інструкції. Стандартизація є основою для покращення та стабільності діяльності.

Безперервне вдосконалення. Через регулярні огляди, Lean-ініціативи та використання інструментів Six Sigma досягається довгострокова стійкість та гнучкість нової структури.

### 3.2 Вдосконалення системи управління через покращення комунікації за допомогою підходу Lean і Six Sigma

Одним із головних недоліків лінійної структури ТОВ «CafeBara» є відсутність чіткої та ефективної комунікації між працівниками та керівництвом. Це призводить до затримок у процесах, неправильного розуміння завдань і низької мотивації. Щоб підвищити ефективність та створити культуру прозорості й відповідальності, необхідно впровадити цілеспрямовані практики для покращення внутрішньої комунікації.

Створення офіційних каналів зв'язку. Замість неформальних розмов і усних інструкцій запроваджуються чіткі канали комунікації — внутрішня платформа обміну інформацією (наприклад, Slack або Microsoft Teams), регулярні оперативні зустрічі та інформаційний бюлетень.

Щоденні та щотижневі оперативні зустрічі. У кожному кафе проводяться щоденні короткі «stand-up» наради для розподілу завдань, а раз на тиждень — довші зустрічі для обговорення проблем, досягнень та зворотного зв'язку від клієнтів.

Двосторонній зворотний зв'язок. Працівникам надається можливість висловлювати пропозиції та повідомляти про проблеми через анонімну форму або відкриті сесії. Це сприяє залученості та активності персоналу.

Стандартизація комунікації за процесами:

Впроваджуються візуальні дошки, чек-листи та робочі інструкції, що знижують ризик помилок і непорозумінь. Кожен процес має відповідального, який контролює точність інформації.

Формування довіри та культури відкритості. Завдяки тренінгам з емоційного інтелекту та етичного лідерства створюється середовище, де кожен працівник відчуває себе почутим, поважаним і залученим до розвитку бізнесу.

Інтегрована комунікація між рівнями. Під час переходу до вертикальної структури забезпечується синхронізація між стратегічним, тактичним і операційним рівнем через щотижневі управлінські наради та щомісячні звіти власнику.

Візуальне управління. Використання Kanban-дошок, моніторів з KPI та статус індикаторів у кав'ярнях для відображення виконання завдань, продуктивності та задоволеності клієнтів. Результатом таких дій стає швидше ухвалення рішень, зменшення конфліктів та зростання ефективності командної роботи.

Lean і Six Sigma – це два взаємодоповнюючі підходи до вдосконалення процесів, усунення втрат і дефектів, а також підвищення ефективності. Вони особливо актуальні для ТОВ «SafeBara», де потрібна стандартизація, чіткість процесів і висока якість обслуговування.

Lean зосереджується на усуненні всього, що не створює цінності для клієнта.

У кав'ярнях це означає:

– визначення 8 типів втрат: надвиробництво, очікування, транспортування, зайві рухи, надмірна обробка, дефекти, надлишкові запаси та невикористаний потенціал персоналу;

– карта потоку цінності (Value Stream Mapping): візуалізація усіх етапів обслуговування – від постачання кави до подачі клієнту;

– методика 5S: Сортування, Систематизація, Прибирання, Стандартизація, Підтримка – застосовується у барі, на кухні та на складах;

– Кайзен (постійне вдосконалення): залучення всього персоналу до пошуку і впровадження невеликих покращень щодня;

Six Sigma – зменшення варіацій і дефектів Six Sigma спрямована на зменшення варіацій у процесах за допомогою аналізу і статистики за моделлю DMAIC:

1. Define – визначення проблеми (наприклад, затримки в обслуговуванні в години пік).

2. Measure – вимірювання поточного стану (час обслуговування, рівень помилок).

3. Analyze – аналіз причин (недостатнє навчання, неефективна організація робочого місця).

4. Improve – впровадження рішень (зміна розташування, навчання стандартам).

5. Control – утримання покращень за допомогою контрольних інструментів (чек-листи, панелі KPI).

Переваги комбінованого підходу:

- швидше обслуговування з меншою кількістю помилок;
- краща організація робочих місць;
- вища мотивація персоналу через участь у кайзен-ініціативах;
- покращення клієнтського досвіду та лояльності.

Фінансовий контроль та сталість:

- створення центрального бюджету.
- планування витрат по кав'ярнях.
- аналіз маржі, втрат, собівартості напоїв.

Розвиток і масштабування:

- створення пакету стандартів для франшизи чи нових локацій;
- внутрішнє навчання майбутніх менеджерів;
- інвестиції в автоматизацію (POS, інвентаризація, постачання).

Ідеї для оптимізації персоналу:

### Фаза 1: Добір і введення нових працівників.

□ Добір і ефективне введення нових співробітників є ключовими факторами сталого розвитку та професіоналізму в компанії ТОВ «CafeBara». Враховуючи майбутнє розширення діяльності та необхідність стандартизації процесів у трьох кав'ярнях, важливо впровадити структурований та стратегічний підхід до управління персоналом. Визначення профілю посади

До початку добору складається чіткий опис посади:

- основні обов'язки та задачі;
- необхідні навички та особисті якості;
- вимоги до освіти та досвіду;
- робочий графік та очікування щодо поведінки з клієнтами і колективом.

□ Це дозволяє шукати кандидатів, які дійсно відповідають потребам бізнесу та корпоративній культурі ТОВ «CafeBara». Добір кандидатів

Процес добору має бути стандартизованим та включати:

- розміщення оголошень на онлайн-платформах і через рекомендації;
- попередній телефонний або онлайн-скрінінг;
- проведення структурованої співбесіди з практичними питаннями та ситуаціями;
- оцінка мотивації, комунікативних навичок і сумісності з командою;
- якщо можливо – короткий пробний день у реальних умовах. Введення та

навчання

□ Після затвердження кандидат проходить процес введення (онбордингу), який включає:

- ознайомлення з компанією, місією та стандартами обслуговування;
- навчання продуктам, рецептам і роботі з обладнанням;
- інструктаж щодо касової та логістичної системи;
- призначення наставника з колективу на перші два тижні;
- щоденні та щотижневі зустрічі для відстеження прогресу.

□ Оцінка і адаптація:

наприкінці першого місяця проводиться офіційна оцінка – за відгуками менеджера, колег і самого працівника;

- у разі потреби – додаткове навчання або коригувальні заходи;
- встановлення чітких стандартів щодо поведінки, гігієни, комунікації та форми одягу.

□ Стійкість і утримання персоналу:

- формування мотивуючого середовища, зокрема можливостей для розвитку;
- створення відчуття приналежності через регулярні зустрічі й участь у прийнятті рішень;
- прозорість щодо оплати праці, графіків і очікувань;
- впровадження програм рекомендацій, бонусів і визнання за якісну роботу.

Фаза 2: Навчання та розвиток.

У динамічному середовищі сучасного бізнесу навчання та розвиток персоналу є ключовими елементами для досягнення високої якості обслуговування, утримання працівників та сталого зростання. Для компанії ТОВ «SafeBara», яка прагне до оптимізації та розширення своєї діяльності, системний підхід до навчання є життєвоважливою перевагою.

□ Стратегія навчання.

Навчання повинно відповідати потребам бізнесу та індивідуальним профілям працівників. Розробляється загальна стратегія, що включає:

- навчання при введенні (онбординг);
- постійне навчання за стандартами та рецептами;
- розвиток м'яких навичок – комунікація, командна робота, управління конфліктами;

– підготовка працівників з потенціалом до керівних ролей. Формати навчання

□ Використовуються різноманітні методи, які поєднують теорію та практику:

- навчання на робочому місці (on-the-job) поруч з досвідченим

працівником;

- групові тренінги – для нових продуктів, техніки чи правил;
- відео та онлайн-курси – про стандарти, гігієну та безпеку;
- рольові ігри та симуляції – для обслуговування складних клієнтів або нових сценаріїв.

нових сценаріїв.

План розвитку працівників.

Кожен працівник може мати індивідуальний план розвитку, який містить:

- чітко визначені цілі у навчанні та поведінці;
- етапи досягнення вищого рівня відповідальності;
- зворотній зв'язок та оцінки результатів;
- мотиваційні кроки – підвищення, бонуси, участь у командах з

покращення.

Навчання керівного персоналу.

Менеджери та майбутні лідери проходять додаткову підготовку:

- управління командами, змінами та конфліктами;
- оптимізація процесів з використанням Lean/Six Sigma;
- фінансове мислення – розуміння собівартості, маржі та втрат;
- комунікаційні навички та делегування завдань. Культура навчання

Стійке навчання потребує створення культури, де:

- помилки розглядаються як можливості для навчання;
- кожен працівник відчуває підтримку у бажанні розвиватися;
- відбувається постійний обмін знаннями між досвідченими та новими

членами команди.

Фаза 3: Організація роботи.

Ефективна організація роботи має вирішальне значення для оптимального функціонування будь-якої кав'ярні, особливо якщо вона прагне до сталого зростання та підвищення задоволеності клієнтів. У ТОВ «CafeBara» необхідність у чіткій, структурованій та добре скоординованій організації є ключовою для

успішного переходу від горизонтальної до вертикальної структури та для покращення загальної продуктивності.

Чіткі ролі та обов'язки.

Розподіл роботи між працівниками має бути чітко визначений. Це включає:

- офіційний опис посад і обов'язків;
- розмежування відповідальності між обслуговуючим персоналом, баристами, касирами та керівниками зміни;
- мінімізація дублюючих функцій і непорозумінь. Створення графіків і змін

Робочі графіки повинні бути збалансовані з урахуванням:

- годин найбільшого навантаження;
- доступності та побажань персоналу;
- запобігання перевантаженню та забезпечення відпочинку;
- використання цифрових інструментів для керування змінами.

Стандартизація процесів

Ключові робочі дії мають бути стандартизовані:

- процедури приготування напоїв;
- процеси очищення та обслуговування обладнання;
- інструкції з обслуговування клієнтів;
- стандарти швидкості та якості обслуговування. Візуальне управління

Використання візуальних елементів для підтримки організації:

- дошки з завданнями та відповідальними;
- візуальні інструкції в ключових місцях (рецепти, схеми, списки);
- індикатори пріоритетів (наприклад, «термінове замовлення» або «перевірити повторно»).

Зворотний зв'язок і постійне вдосконалення.

Організація роботи повинна адаптуватися та вдосконалюватися через:

- щоденні зустрічі перед змінами (stand-up meetings);
- канали для обміну ідеями та проблемами;

- залучення персоналу до ініціатив з покращення (Kaizen);
- збір відгуків клієнтів та аналіз результатів. Фаза 4: Мотивація та утримання персоналу.

Мотивація співробітників та їх довгострокове утримання мають вирішальне значення для стабільності та сталого розвитку будь-якого закладу громадського харчування. У контексті ТОВ «SafeBara», де людський фактор відіграє центральну роль у клієнтському досвіді, мотивація має бути стратегічно керованою через комбінацію матеріальних і нематеріальних підходів.

□ Справедлива оплата та стимули.

Конкурентна заробітна плата — основа для утримання кваліфікованого персоналу. Окрім фіксованої зарплати, варто впровадити:

- бонуси, пов'язані з результатами (наприклад, обсяг продажів, оцінки клієнтів);
- доплати за години в періоди високого навантаження;
- система внутрішнього визнання «співробітник місяця» з винагородами.

□ Визнання та вдячність. Визнання зусиль — потужний нематеріальний мотиватор:

- публічна подяка під час зборів;
- похвала в службових каналах (чат, інформаційна дошка);
- маленькі жести від керівництва – персоналізовані записки подяки чи символічні подарунки.

□ Можливості для розвитку. Кар'єрне зростання — важливий чинник довгострокової залученості:

- чіткий шлях розвитку – наприклад, від бариста до керівника зміни;
- надання навчань і сертифікацій;
- можливості участі в управлінських проектах чи ухвалення рішень.

Баланс між роботою та особистим життям

□

Догляд за добробутом працівників є ключовим:

- гнучкі графіки за можливістю;

- відпочинок і додаткові дні за потреби;
- підтримка в особистих та стресових ситуаціях.

□ Формування позитивної культури. Командний дух і робоча атмосфера безпосередньо впливають на мотивацію:

- організація неформальних подій (тімбілдинги, свята);
- заохочення взаємодопомоги й добрих відносин у колективі;
- комунікація на основі поваги, прозорості та довіри.

Фаза 5: Оцінка та покращення.

Оцінка та постійне вдосконалення є ключовими елементами сталого управління бізнесом, таким як ТОВ «SafeBara». Вони гарантують, що організація не лише функціонує, а й розвивається у відповідь на змінні вимоги ринку, клієнтів та внутрішніх процесів.

□ Система регулярної оцінки ефективності.

Для ефективного управління якістю роботи необхідно створити систему оцінювання як на індивідуальному, так і на командному рівні:

- використання ключових показників ефективності (KPI), таких як швидкість обслуговування, задоволеність клієнтів, помилки в замовленнях тощо;
- регулярні зустрічі зворотного зв'язку та самооцінки;
- анкети та форми для відгуків клієнтів. Аналіз даних та виявлення проблемних зон.

□ Оцінка – це не лише збір інформації, а систематичний аналіз:

- використання методів, таких як «5 Чому» та «риб'яча кістка» (Fishbone), для визначення кореневих причин проблем;
- аналіз тенденцій – наприклад, падіння продажів або зростання плинності кадрів;
- порівняння між кав'ярнями для виявлення кращих практик та відхилень.

□ Цикл безперервного вдосконалення – PDCA

Після виявлення зон для вдосконалення слід застосувати підхід:

- plan – визначення мети та способу вдосконалення;

- do – впровадження плану в обмеженому масштабі;
- check – вимірювання результатів;
- act – стандартизація успішних змін або нова ітерація за потреби.

#### □ Залучення персоналу.

Найкращі ідеї часто надходять від працівників на передовій:

- заохочення пропозицій від співробітників;
- впровадження системи винагород за ідеї вдосконалення;
- залучення команд до оцінки та редизайну процесів. Періодичний аудит і

#### □ зовнішня оцінка

- проведення внутрішніх аудитів – щонайменше раз на квартал;
- залучення зовнішніх консультантів або таємних покупців для об'єктивної оцінки;
- документування та аналіз результатів з подальшим планом дій.

Підведемо підсумок, у цьому розділі був наведений та детально описаний шлях оптимізації процесу управління персоналом ТОВ «CafeBara». З впровадженням нової лінійно-функціональної системи управління покращиться комунікація між працівниками, рішення будуть прийматися швидше, не доведеться очікувати вказівок, або вирішення проблем. Загалом, рівень обслуговування та індивідуальні навички персоналу вдосконаляться, бо кожен працівник буде нести більше відповідальності, а також буде брати участь у розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

У цій дипломній роботі було проведено комплексний аналіз діяльності та управлінської структури компанії ТОВ «SafeBara», що спеціалізується на торгівлі та наданні якісної кави з Латинської Америки. Основна увага приділялася можливостям оптимізації бізнес-процесів, удосконаленню організаційної структури та впровадженню сучасних підходів управління на основі принципів Lean і Six Sigma.

Було виявлено основні проблеми, пов'язані з лінійною структурою управління, відсутністю формалізованих процесів, ускладненою комунікацією та обмеженою ефективністю управління персоналом. У відповідь на ці виклики запропоновано модель переходу до лінійно-функціональної структури з трьома чітко визначеними рівнями управління, впровадження стандартизації, розподілу ролей і ефективних каналів зворотного зв'язку.

Запропоновані рішення охоплюють конкретні кроки оптимізації діяльності – від підбору та навчання персоналу до фінансового контролю, оцінки та безперервного вдосконалення. Завдяки інтеграції підходів Lean і Six Sigma компанія може досягти вищої продуктивності, зниження витрат, підвищення задоволеності клієнтів і кращого стратегічного управління в умовах майбутнього зростання.

Реалізуючи цю стратегію трансформації, ТОВ «SafeBara» зможе не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й стати прикладом сталого бізнесу у сфері послуг, заснованого на ефективності, інноваціях та залученості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR-management: Harvard Business Review. Київ : Наш Формат, 2022.
2. HR-management: Управління командою / Harvard Business Review. Київ : Наш Формат, 2022.
3. Богдан Н. С. Підвищення ефективності HR-системи в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2022. № 3. С. 29-34.
4. Васильєва Т. А., Цигилик І. В. Маркетинг: сучасна концепція : навчальний посібник. Суми : СумДУ, 2020. 204 с.
5. Воронин М., Кабіцька Д., Тихонова Н. HR-квест: як зробити співробітників адвокатами бренду. Київ : Балка Бук, 2022.
6. Вороніна В. Л. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 67. С. 5-9.
7. Гончарук Н., Прудіус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах диджиталізації. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 5, Т. 10. С. 87-92.
8. Гуменюк І. І. Поведінкові аспекти управління: мотивація, лідерство, корпоративна культура. Київ : КНЕУ. 2020. 140 с.
9. Кібенько О. В. Управління персоналом підприємства: сучасні підходи та інструменти. Київ : Центр учбової літератури. 2021. 157 с.
10. Ковальська А. І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення 25.05.2025).
11. Кузьмін О. Є., Гурська О. І. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Львів : ЛНУ, 2021. 140 с.
12. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 96-107.
13. Мельник А. Ф., Савчук Г. О. Мотивація персоналу в системі управління

підприємством. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 167 с.

14. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3(63). С. 26-32.

15. Петренко І. І. Оптимізація організаційної структури торговельного підприємства. Харків : ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2023. 120 с.

16. Семенченко Н. Л. Сучасні стратегії управління персоналом: теорія і практика. Дніпро : НГУ, 2020. 136 с.

17. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-management : навчальний посібник. Кропивницький : НТУ, 2022. 179 с.

18. Шиманська В., Карпов Н. Командна робота: запуск проєкту будь-якої складності. Київ : Балка Бук, 2022. 110 с.

19. Шульський М. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : ЛДУВС. 2022. 137 с.

