

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Формування та вдосконалення стратегії розвитку**
готельно-ресторанного підприємства
(на прикладі кафе «Пиріжкова»)

Виконав: студент VI курсу, групи БРМ-61
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва спеціальності)

	<u>Федірко О. М.</u> (підпис)	<u>Федірко О. М.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Дудкін П. Д.</u> (підпис)	<u>Дудкін П. Д.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Стойко І. І.</u> (підпис)	<u>Стойко І. І.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Шерстюк Р. П.</u> (підпис)	<u>Шерстюк Р. П.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Рудакевич М. І.</u> (підпис)	<u>Рудакевич М. І.</u> (прізвище та ініціали)

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	11
1.1. Сутність та сучасні підходи до стратегії розвитку підприємств.....	11
1.2. Концептуальні особливості та сучасні практики мотивації персоналу як складової стратегії розвитку підприємства	23
1.3. Новітні мотиваційні стратегії та інструменти управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу.....	36
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика кафе «Пиріжкова» та аналіз кадрового потенціалу	43
2.2. Аналіз діючої системи мотивації основного персоналу ресторанного закладу	54
2.3. Оцінка дієвості та результативності процесів кар'єрного розвитку працівників	57
2.4. Дослідження рівня задоволеності мотивацією персоналу в кафе «Пиріжкова».....	68
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «ПИРІЖКОВА».....	77
3.1 Розроблення програми адаптаційного навчання та розвитку персоналу в рамках стратегії розвитку підприємства	77
3.2. Формування програми кар'єрного розвитку персоналу закладу	85
3.3. Алгоритм упровадження та оцінка економічної ефективності системи «Кафетерій успіху» в кафе «Пиріжкова».....	92
Висновки до розділу 3.....	101
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	103
4.1. Організаційні заходи безпеки готельно-ресторанних підприємств в умовах воєнного стану	103
4.2. Економічні заходи з інноваційного забезпечення безпеки в готельно- ресторанному бізнесі в умовах війни	105
4.3. Інноваційні технології безпеки для підприємств сфери гостинності	108
Висновки до розділу 4.....	110
ВИСНОВКИ.....	112
БІБЛІОГРАФІЯ.....	117
ДОДАТКИ.....	126

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ресторанний бізнес належить до динамічних сфер підприємництва з високим потенціалом прибутковості, що створює можливості для сталого розвитку та інвестування. Водночас зростання галузі супроводжується посиленням конкурентного середовища, що зумовлює потребу у формуванні науково обґрунтованої стратегії розвитку. Сучасний етап еволюції ресторанного бізнесу характеризується переходом від інтуїтивних управлінських рішень до стратегічного планування, заснованого на системному аналізі ринку, споживчих тенденцій і технологічних змін.

Функціонуючи як складна соціально-економічна система, ресторанне підприємство потребує адаптивних управлінських підходів, здатних забезпечити ефективну реакцію на зміну попиту та конкурентного тиску. Розроблення стратегії розвитку передбачає комплексне дослідження ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів, конкурентного середовища та інноваційного потенціалу підприємства, що актуалізує використання інструментів стратегічного менеджменту в процесі прийняття управлінських рішень.

Актуальність дослідження стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства зумовлена трансформацією галузі в інноваційно орієнтований сектор економіки. Сучасний ресторанний бізнес характеризується активним упровадженням нових концепцій, оптимізацією технологічних процесів і підвищенням стандартів сервісу, а заклади дедалі частіше виконують функції складових індустрії дозвілля та подієвих послуг. За таких умов ефективне управління потребує не лише формування конкурентоспроможної концепції, а й системного аналізу ринкових закономірностей і стратегічних чинників розвитку.

Особливого значення стратегічне управління набуває в умовах воєнного стану, коли ключовою метою підприємств стає забезпечення виживання. У таких обставинах традиційні довгострокові стратегії втрачають актуальність,

натомість переважають адаптивні підходи, що ґрунтуються на оперативному досвіді та швидкому реагуванні на зміни. Спонтанні стратегії, які формуються як відповідь на непередбачувані виклики, можуть стати ефективними за умови дотримання принципів відкритості, гнучкості, навчання, підприємливості та внутрішньої підтримки колективу. Саме ці принципи визначають здатність підприємства до стійкого функціонування в умовах високої турбулентності.

Таким чином, дослідження стратегічного розвитку підприємств ресторанного бізнесу є актуальним науковим завданням, спрямованим на виявлення закономірностей функціонування підприємств у мінливому середовищі та обґрунтування ефективних управлінських підходів.

Проблематика формування стратегії розвитку підприємств в умовах економічної невизначеності є об'єктом наукових ґрунтовної уваги наукової спільноти і активно досліджується в сучасних економічних студіях. Значний внесок у розроблення та впровадження відповідних теоретико-методологічних підходів зробили закордонні науковці, зокрема Ф. Хоффман, Дж. Хаммондс, Г. Мінцберг, Дж. Лампел, Дж. Квінн, А. Чандлер та ін. Подальший розвиток цих підходів знайшов відображення у працях українських учених, серед яких Б. Андрушків, Р. Шерстюк, Л. Малюта, Л. Мельник, П. Дудкін, Г. Островська, С. Прохоровська, Ю. Шейко, Т. Захарова, О. Давидова та ін.

У працях зазначених авторів розкрито різні підходи до трактування стратегій розвитку підприємств, визначено етапи їх розроблення, принципи формування та місце стратегій розвитку в ієрархії корпоративних стратегій. Водночас різка трансформація зовнішнього бізнес-середовища, зумовлена бойовими діями в Україні, істотно змінила умови функціонування підприємств, що актуалізує проблему формування бізнес-стратегій і зумовлює необхідність її подальшого поглибленого наукового дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Відповідно до поставленої мети у кваліфікаційній роботі передбачається розв'язання таких основних завдань:

- узагальнити сучасні наукові підходи до трактування сутності стратегії розвитку підприємств;
- визначити концептуальні особливості та узагальнити сучасні практики мотивації персоналу як складової стратегії розвитку підприємства;
- дослідити сучасні мотиваційні стратегії та інструменти управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу;
- надати організаційно-економічну характеристику кафе «Пиріжкова» та здійснити оцінювання кадрового потенціалу підприємства;
- проаналізувати діючу систему мотивації основного персоналу ресторанного закладу;
- здійснити оцінювання дієвості та результативності процесів кар'єрного розвитку персоналу;
- визначити рівень задоволеності персоналу мотиваційними заходами, що впроваджуються на підприємстві;
- розробити програму адаптаційного навчання та розвитку співробітників кафе «Пиріжкова»;
- сформулювати концепцію та програму кар'єрного розвитку персоналу закладу;
- розробити алгоритм упровадження та оцінити економічну ефективність системи «Кафетерій успіху» в кафе «Пиріжкова».

Об'єктом дослідження є процес формування та вдосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування та вдосконалення стратегії розвитку кафе «Пиріжкова».

Методи дослідження. Під час проведення дослідження використовувалися загальнонаукові методи, а саме: для уточнення визначень економічних понять – теоретичне узагальнення та системний підхід; для

поєднання емпіричного аналізу з теоретичним обґрунтуванням результатів дослідження – методи індукції та дедукції; для здійснення процесів стратегії розвитку підприємства – порівняльний аналіз; для здійснення оцінювання показників діяльності підприємства – економіко-порівняльний та статистичний аналіз; для аналізу ставлення персоналу до чинних мотиваційних заходів і планування подальших заходів розвитку – метод анкетування; для формулювання висновків – абстрактно-логічний; для систематизації результатів у вигляді діаграм – графічний аналіз; для наочного відображення результатів – табличний метод.

Інформаційною базою дослідження стали: нормативно-правові документи законодавства України, що регламентують трудові відносини та форми матеріального стимулювання персоналу, процедури управління та безпеки персоналу, матеріали з інтернет-джерел, офіційні сайти підприємств ресторанної сфери, статистичні та фінансові дані кафе «Пиріжкова», а також науково-періодична література, присвячена питанням стратегічного розвитку підприємств ресторанної індустрії гостинності в умовах конкурентного середовища.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні мотивації розвитку персоналу як стратегічно важливого інструменту формування та реалізації HR-стратегії розвитку ресторанного підприємства, що забезпечує інтеграцію кадрових процесів із загальною бізнес-стратегією в умовах економічної нестабільності та кадрового дефіциту. У роботі систематизовано чинники трудової мотивації персоналу ресторанного бізнесу з урахуванням специфіки галузі, виокремлено їх вплив на продуктивність праці та кар'єрний розвиток співробітників, а також удосконалено підходи до поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у системі мотивації розвитку персоналу.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у можливості застосувати отримані результати дослідження як практичні рекомендації щодо формування та ефективної реалізації HR-стратегії розвитку ресторанного

підприємства. Отримані результати та розроблені рекомендації для кафе «Пиріжкова» дозволяють удосконалити систему мотивації на розвиток персоналу в умовах дефіциту кадрів. Використання запропонованих підходів сприятиме підвищенню професійного рівня співробітників, утриманню ключових кадрів та зміцненню конкурентних позицій закладу ресторанного бізнесу на ринку.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та результати наукового дослідження обговорювалися на наукових семінарах кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Публікації.

1. Дудкін П., Федірко О. Продуктові інновації як ефективна стратегія розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Scientific Research: Emerging Theories and Practical Breakthroughs» (November 17-19, 2025, Edinburgh, Scotland). European Open Science Space, 2025. P. 388-392.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра містить вступ, чотири розділи, висновки, бібліографію та додатки. Загальний обсяг роботи складає 111 сторінок основного тексту, 18 рисунків, 33 таблиці, використано 83 бібліографічних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та сучасні підходи до стратегії розвитку підприємств

У науковій літературі стратегія розглядається як складний і водночас потужний інструмент, що дозволяє сучасному підприємству будь-якої галузевої спрямованості ефективно реагувати на динамічні та нестабільні умови зовнішнього середовища. Застосування стратегічного підходу потребує певних ресурсних витрат, однак численні джерела засвідчують його об'єктивну необхідність для результативного управління організацією, особливо за умов посиленої ринкової турбулентності [1]. Важливо зазначити, що стратегія не є природним продовженням усталеної поведінки персоналу, а передбачає впровадження нових принципів і норм організаційної діяльності. Внаслідок цього працівники нерідко демонструють нейтральне або дистанційоване ставлення до стратегічних змін.

Поняття «стратегія» має давнє походження: його етимологічні корені сягають грецького слова *strategia*, що первинно використовувалося у військовій справі та охоплювало питання підготовки й ведення бойових дій. Історичні свідчення підтверджують, що найуспішніші військові діячі надавали особливу увагу ефективній організації військ, визначенню оптимального моменту для початку битви, налагодженню комунікації з політичною та дипломатичною елітою. Подібні ідеї простежуються й у працях мислителів Стародавнього Китаю, зокрема у відомому трактаті «Мистецтво стратегії» [2]. Попри тривалі наукові дискусії щодо авторства цього поняття, більшість дослідників схиляються до думки, що його концептуальне формування пов'язане з діяльністю Сунь Цзи, автора трактату «Мистецтво війни» [3]. Підтвердженням значущості стратегічного мислення є його цитата: «Той, хто здобув сотні перемог у сотнях конфліктів, навряд чи має високу майстерність. Той, хто

володіє справжньою майстерністю, перемагає, не вступаючи у конфлікт». Ця теза підкреслює ключову ідею стратегії – досягнення переваги за рахунок раціонального використання ресурсного потенціалу й продуманих рішень.

Сучасний етап формування наукових підходів до розуміння стратегії як інструменту управління ресурсами бере свій початок у США в другій половині 1930-х років [4]. Саме в цей період підприємства почали усвідомлювати необхідність системного підходу до планування та використання ресурсів, що зумовило появу перших концепцій стратегічного управління. Подальший розвиток теорії стратегічного менеджменту супроводжувався формуванням численних трактувань поняття «стратегія», кожне з яких відображало певну еволюцію наукових поглядів залежно від змін зовнішнього середовища, економічних умов, технологічного прогресу та соціально-політичних чинників.

Сучасні підходи до стратегії відзначаються комплексністю й інтеграцією різних аспектів управління, включаючи фінансові, людські, інформаційні та матеріальні ресурси. Вони враховують як довгострокові цілі розвитку підприємства, так і необхідність адаптації до швидкозмінних умов ринку. Це зумовлює появу різноманітних визначень стратегії в науковій літературі, які відображають специфіку конкретного авторського підходу та акцентують увагу на тих чи інших функціях стратегії: плануванні, прогнозуванні, розподілі ресурсів, досягненні конкурентних переваг тощо [5]. Таким чином, аналіз існуючих наукових підходів дозволяє простежити логіку розвитку теорії стратегічного управління та сформулювати комплексне розуміння стратегії як ключового інструменту ефективного управління підприємством у сучасних умовах.

Еволюцію підходів до визначення сутності стратегії та формування стратегічної поведінки підприємств доцільно простежувати у хронологічному порядку. Це дозволяє глибше осягнути зміст цього поняття, а також з'ясувати його структурні компоненти. Узагальнення закордонних і вітчизняних дослідників наведено в табл. 1.1, яка відображає поступову трансформацію теоретичних засад формування стратегічних рішень.

Таблиця 1.1

Підходи різних авторів до визначення поняття «стратегія»

Автор(и) / рік	Визначення	Сутнісні акценти
Стратегія – це		
А. Чандлер (1962)	встановлення ключових стратегічних цілей і завдань підприємства та формування напрямів діяльності й розподілу ресурсів, необхідних для їх досягнення [6].	Становлення довгострокових цілей та формування основних завдань для досягнення цілей. Оптимальний розподіл ресурсів для реалізації стратегічних планів. Акцент на координації цілей і ресурсів для ефективного управління.
Д. Фолкнер і Г. Джонсон (1992)	вироблення довгострокового спрямування руху та визначенням масштабу діяльності підприємства [7].	Визначення напрямів та меж діяльності; формування довгострокового курсу розвитку.
І. Ансофф, Д. Стейнер, П. Лоранж та ін. (1965-1977)	метод формування цілей, що передбачає їх визначення на корпоративному, діловому та функціональному рівнях з урахуванням стратегічних пріоритетів підприємства [8].	Принципи прийняття рішень, орієнтація на майбутнє розвиток.
П. Друкер (1973)	вибір сфери діяльності та засобів досягнення мети підприємства, що забезпечує його функціонування та довгостроковий розвиток [9].	Визначення сфери діяльності та пріоритетів підприємства. Формулювання засобів для досягнення цілей. Забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності. Стратегія як інструмент для узгодження ресурсів, процесів і цілей підприємства.
Дж. Б.Куїн (1980)	модель чи схема, яка об'єднує основні цілі, політику та дії організації в єдине ціле [10].	Інтеграція цілей, політик і дій в узгоджену систему. Акцент на логічній послідовності та взаємозв'язку управлінських рішень. Орієнтація на узгодженість і цілісний розвиток підприємства
А. Томпсон, О. Стрікланд (1980)	вибір компанією шляхів розвитку, ринків, методів конкуренції та ведення бізнесу [11].	Вибір цільових ринків та сфери діяльності. Формування конкурентної поведінки та підходів до суперництва. Встановлення принципів ведення бізнесу. Орієнтація на довгострокові рішення щодо позиціонування підприємства.
Г. Мінцберг (1987)	патерн, тобто стійка модель поведінки в потоці рішень та дій організації, яка формується не лише заздалегідь розробленим планом, а й через реальні практики [12].	Узгодженість політики, цілей та поведінки підприємства.

Продовження таблиці 1.1		
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі (1995)	цілісний, глибоко опрацьований стратегічний план, спрямований на реалізацію місії підприємства та забезпечення досягнення його визначених цілей [13].	Комплексність і системність підходу. Забезпечення узгодженості дій усіх підрозділів. Акцент на довгостроковій перспективі управлінських рішень.
М. Портер (1998)	формування унікальної позиції підприємства шляхом поєднання різних видів діяльності [14].	Конкурентна перевага, унікальність, позиціонування.
О. Кузьмін (2021)	комплекс управлінських рішень, який задає вектор розвитку підприємства, визначає підходи до ефективного використання ресурсів і забезпечує досягнення його довгострокових цілей [15].	Орієнтація на довгострокові цілі. Визначення напрямів розвитку підприємства. Системність управлінських рішень. Адаптація до змін зовнішнього середовища.
О.В. Халіна (2022)	комплекс взаємопов'язаних рішень і дій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку підприємства [16].	Інтеграція рішень і дій. Забезпечення конкурентних переваг. Орієнтація на сталий розвиток. Взаємозв'язок всіх елементів управління. Стратегічна координація ресурсів та процесів.

Досягти єдиного тлумачення поняття «стратегія» складно, оскільки навіть незначне відхилення у підході до його розуміння може суттєво змінити загальну картину. При формуванні стратегії важливо враховувати внутрішній потенціал підприємства та бачення його стратегічного розвитку керівним складом. Внутрішній потенціал підприємства – це комплекс ресурсів, можливостей і здібностей підприємства, що забезпечують його ефективне функціонування, розвиток та досягнення стратегічних цілей. Іншими словами, це все те, чим підприємство володіє і що може використати для підвищення своєї конкурентоспроможності та реалізації бізнес-стратегії. Зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі призводять до адаптації чинної стратегії або розробки нової, відповідно до актуальних умов. Таким чином, ефективна стратегія передбачає здатність вчасно реагувати на зміни, зберігаючи реалізацію запланованих дій. Класифікацію стратегій підприємства доцільно розглядати за організаційними процесами (рис. 1.1).

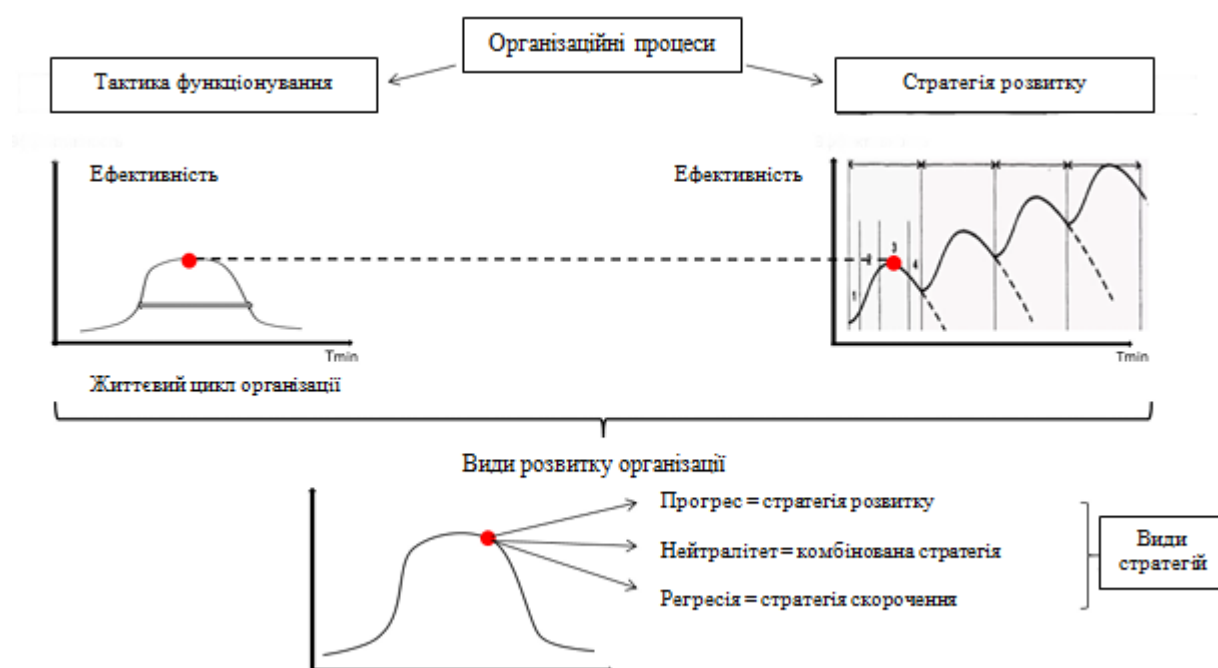


Рис. 1.1. Організаційний розвиток у проєкції стратегій підприємства

Джерело: складено автором на основі [4]

Три ключові аспекти стратегічного менеджменту проілюстровано на рис. 1.2, на основі якого їх і розглянемо далі.

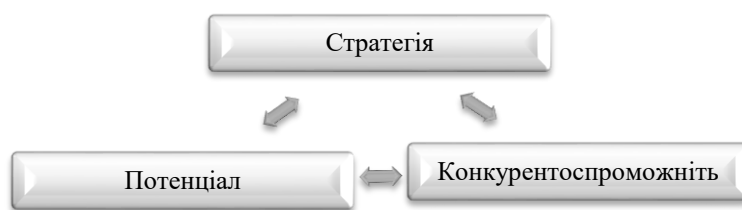


Рис. 1.2. Основні аспекти стратегічного менеджменту

Джерело: складено автором на основі [17]

Підприємства ресторанного бізнесу можуть реалізовувати різні стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Основні з них подано у табл. 1.2.

Зазначимо, що стратегії розвитку підприємства визначаються діяльністю на ринку та спрямовані на розширення його потенціалу.

Таблиця 1.2

Стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства

Стратегії	
Еталонні	
Концентрованого зростання	Зміцнення ринкових позицій
	Розвиток ринку та продукту
Інтегрованого зростання	Горизонтальна інтеграція
	Протилежна вертикальна інтеграція
	Пряма вертикальна інтеграція
Диверсифікованого зростання	Вертикальна диверсифікація
	Горизонтальна диверсифікація
	Конгломеративна диверсифікація
Скорочення	Відсікання зайвого
	«Збір урожаю»
	Скорочення витрат
	Ліквідація
Конкурентні (за М. Портером)	
Лідерство за витратами	Глибокої спеціалізації: - нішевої орієнтації; - цільової групи; - географічного розширення
	Низьковитратної диференціації
Диференціації	Сервісу
	Лояльного клієнта
	Іміджева
	Оптимізації індикатора «ціни/якість»
	Сезонних потреб
Фокусування	Індивідуалізації: - послуги; - бізнес-потреби; - нішевого сегмента
	Обслуговування: - ексклюзивного; - ділового; - нішевого
Функціональні	
Виробничі	Екологічної безпеки виробництва Забезпечення якості обслуговування
Маркетингові	Цільового ринку
	Товарні
	Цінові
	Збутові
	Комунікаційні
Фінансові	Управління грошовими потоками
	Управління витратами
	Інвестиційна стратегія модернізації закладу
Адміністративні	Кадрова
	Регламентації стандартів обслуговування

Джерело: складено автором за [18]

Вони включають стратегії зростання, помірному зростання, скорочення, комбіновані стратегії. Стратегія зростання типова для молодих компаній, що прагнуть швидко досягти провідних позицій на ринку. Такі підприємства зазвичай демонструють інтенсивне розширення власної діяльності. Швидке (інтенсивне) зростання базується на концентрації та спеціалізації виробництва і реалізується через стратегії вдосконалення, розвитку ринку та продуктові інновації. Інтегроване зростання орієнтоване на контроль стратегічно важливих етапів виробництва, підвищення конкурентоспроможності та якості продукції. Диверсифіковане зростання передбачає вихід у нові галузі для зниження ризиків, підвищення конкурентних переваг та отримання синергетичного ефекту.

Стратегія помірному зростання характерна для підприємств у стабільних галузях, де цілі розвитку коригуються згідно з умовами зовнішнього середовища, наприклад, інфляцією. Стратегія концентрації на ключових напрямках застосовується при реструктуризації підприємства для санації, відмови від застарілих технологій, нерентабельних підрозділів або ринків [19].

Стратегія функціонування за М. Портером відображає поведінку підприємства на ринку щодо продукції. Лідерство за низькими витратами орієнтоване на отримання прибутку через економію на постійних витратах. Досягнення економії забезпечує можливість знижувати ціни, розширювати продажі та виходити на нові ринки. Реалізація цієї стратегії обмежується інфляцією, інерційністю масового виробництва та високою конкуренцією. Диференціація концентрується на виробництві унікальної продукції, що дозволяє залучати широку аудиторію. Диференціація може стосуватися продукту, технологій, умов збуту або цін (горизонтальна та вертикальна). Стратегія фокусування орієнтована на задоволення потреб чітко визначеної, обмеженої групи споживачів, яка характеризується специфічними вимогами до продукту або послуги. Конкурентні переваги в межах цієї стратегії формуються шляхом цілеспрямованого застосування підходів лідерства за витратами або диференціації, адаптованих до особливостей обраного сегмента ринку.

Використовується, коли ресурси підприємства обмежені [18]. Комбінована стратегія застосовується, коли різні підрозділи підприємства розвиваються різними темпами: одні швидко зростають, інші стабілізуються або скорочують масштаби діяльності. Це найбільш реалістичний підхід до управління в умовах динамічного ринку [19]. Вибір стратегії ґрунтується на оцінці перспектив розвитку окремих видів діяльності та визначенні пріоритетів сталого розвитку підприємства

Поняття «розвиток» у науковій літературі трактується як спрямована та незворотна зміна матеріальних об'єктів і станів системи, що забезпечує її життєстійкість та передбачає перехід від одного якісного рівня до іншого. Дослідники підкреслюють, що розвиток є результатом дії як зовнішніх, так і внутрішніх суперечностей, які визначають динаміку економічних і соціальних трансформацій [20]. У сучасних умовах функціонування підприємств спостерігається формування нового етапу їх еволюції, що зумовлено необхідністю впровадження інноваційних управлінських інструментів. Саме вони забезпечують підвищення стійкості до ризиків, мінімізацію негативних наслідків та створюють передумови для отримання додаткових конкурентних переваг. Відтак, ключовою проблемою розвитку підприємства стає потреба у постійному удосконаленні системи стратегічного розвитку підприємства [21].

З огляду на це, універсальної моделі управлінських рішень не існує, оскільки кожне підприємство формує власну траєкторію розвитку відповідно до специфіки діяльності та ринкового середовища. Рівень розвитку економіки держави, у свою чергу, значною мірою залежить від ефективності функціонування кожного окремого господарюючого суб'єкта.

Управління розвитком підприємства реалізується на основі інтегрованої системи менеджменту, яка забезпечує координацію управлінських впливів і узгодження функціонування всіх елементів організаційної структури, задіяних у процесі управління. Такий підхід дає змогу забезпечити цілісність управлінських рішень і підвищити їхню результативність. Виходячи з цього, процес управління розвитком передбачає ідентифікацію наявного потенціалу

підприємства та формування структурованої, поетапної моделі його трансформації, що відображено на рис. 1.3.

Розвиток підприємства слід розглядати як динамічний процес якісних змін, у межах якого відбувається оновлення параметрів функціонування, удосконалення внутрішніх процесів і зміцнення ринкових позицій. Саме ці трансформації створюють передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення довгострокових конкурентних переваг.



Рис. 1.3. Схема управління розвитком підприємства

Джерело: складено на основі [19]

Потенціал підприємства доцільно трактувати як інтегральну характеристику його здатності раціонально залучати та використовувати наявні ресурси й приховані можливості для досягнення поставлених цілей, забезпечення поступального розвитку та підтримання конкурентних позицій на ринку. Саме рівень потенціалу визначає спроможність підприємства реалізовувати обрану стратегію, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

Водночас наявність ресурсної бази не є достатньою умовою для досягнення стратегічних орієнтирів. Ключове значення має ефективність управлінських рішень, спрямованих на координацію та трансформацію ресурсів

у конкретні результати господарської діяльності. Отже, управлінський компонент виступає визначальним чинником реалізації потенціалу підприємства.

Розвиток підприємства слід розглядати як безперервний і незворотний процес якісних змін, що здійснюється в межах стратегічного управління. Стратегія задає напрям, логіку та послідовність етапів розвитку, узгоджуючи їх із внутрішніми можливостями підприємства. Відповідно, система управління розвитком має формуватися за поетапним принципом (рис. 1.4) та визначати перспективи зростання на основі ефективного використання наявного потенціалу.

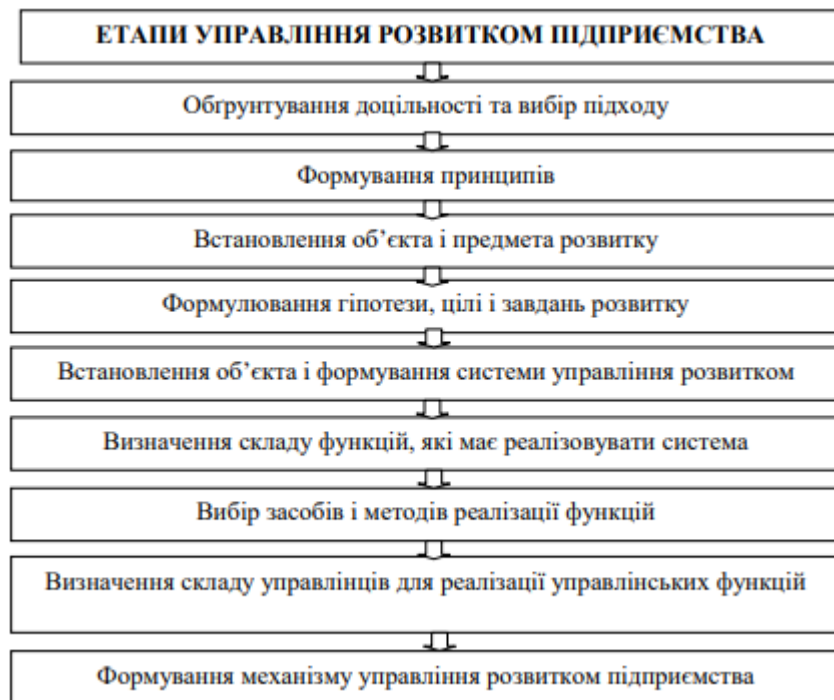


Рис. 1.4. Ключові етапи управління розвитком підприємств

Джерело: складено автором за [1]

У процесі аналізу категорії «розвиток підприємства» доцільно уточнити зміст поняття «стратегічний розвиток підприємства», під яким слід розуміти тривалий і безперервний процес системних якісних перетворень, зумовлених змінами як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Ці перетворення

визначають довгостроковий вектор функціонування підприємства та спрямовані на досягнення запланованих стратегічних цілей і результатів.

У контексті розвитку підприємства поняття стратегічного управління розглядається як реалізація управлінської концепції, у межах якої синтезуються цільовий та інтегральний підходи до функціонування підприємства. Це сприяє формуванню цілей його розвитку, визначення потенціалу та впровадження відповідної системи стратегій [22].

Виходячи з цього, на рис. 1.5 подано концептуальну схему стратегічного управління підприємством.



Рис. 1.5. Концепт управлінської системи стратегічного розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [22]

Властивості, притаманні системі стратегічного управління визначаються взаємодією низки чинників, серед яких: галузева належність підприємства; його розміри, що формуються з урахуванням галузевих особливостей; тип виробництва, рівень концентрації, кооперації та спеціалізації; структура та особливості виробничого потенціалу, наявність або відсутність науково-технічного забезпечення; рівень організації управлінських процесів; кваліфікація та професійні компетентності персоналу.

На процес управління розвитком підприємства впливають чинники двох рівнів: зовнішні, що формуються у навколишньому середовищі, та внутрішні, що визначаються специфікою організаційної структури, ресурсною базою та управлінськими рішеннями підприємства. До ключових зовнішніх чинників належать політичні умови, географічне розташування, темпи інфляції, рівень доходів населення та обсяги інвестицій. Внутрішні визначаються розмірами підприємства, професіоналізмом управлінського персоналу, стратегічним баченням керівництва, кваліфікацією працівників, якістю продукції, науково-дослідною діяльністю та оновленням активів. Схематичне подання системи управління розвитком підприємства наведено на рис. 1.6.

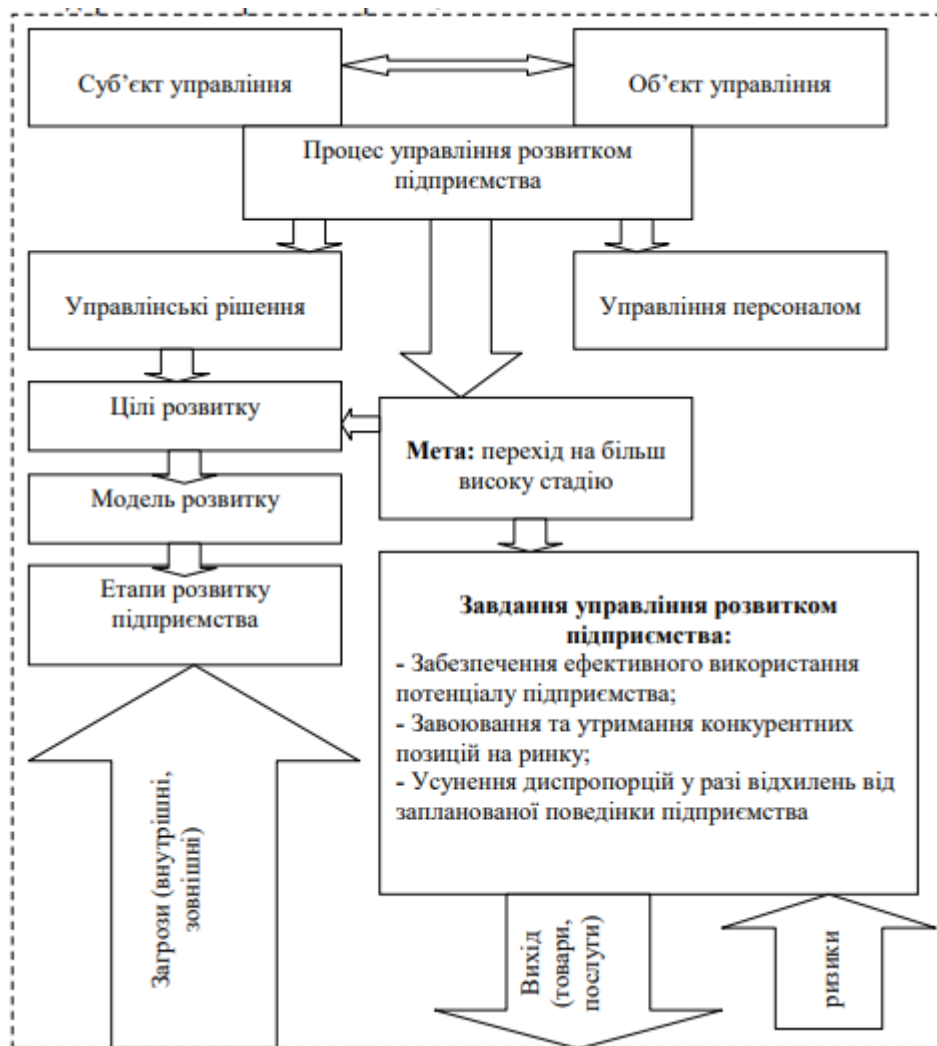


Рис. 1.6. Система управління розвитком підприємства

Джерело: складено автором за [23]

Зіставлення даних, представлених на рис. 1.6, дозволяє стверджувати, що система управління розвитком відіграє визначальну роль у реалізації поступових змін на підприємстві. Її ключове значення обумовлене потребою досягнення стратегічно визначених результатів, підтримання стабільного рівня ефективності та формування нових цілей відповідно до динаміки ринкового середовища. Схема ілюструє послідовність управлінських процесів і взаємозв'язки між ними, що забезпечують цілісність та узгодженість розвитку підприємства.

Враховуючи визначальну роль стратегічного підходу у формуванні траєкторії розвитку підприємства, подальший аналіз доцільно спрямувати на розкриття стратегічних аспектів управління людськими ресурсами, оскільки кадрові механізми, зокрема мотивація й розвиток працівників забезпечують практичну реалізацію обраної стратегії та впливають на результативність організаційних змін, особливо за умов кадрового дефіциту в умовах війни.

1.2. Концептуальні особливості та сучасні практики мотивації персоналу як складової стратегії розвитку підприємства

У сучасному діловому середовищі саме відданість персоналу визначає стійкість і результативність функціонування підприємства. Такий рівень залученості формується переважно завдяки внутрішньому мотивуванню працівників та їхній задоволеності умовами праці. Взаємодія цих чинників формує сприятливий потенціал, що стимулює співробітників до активного виконання стратегічних завдань підприємства.

Як відзначають закордонні дослідники А. Ван ден Брук, Дж. Карпіні, Д. Діфендорф та співавтори, вивчення мотивації співробітників є однією з найактуальніших тем у психології організацій за останні 100 років [24-25]. Основоположниками вивчення цього питання є такі закордонні вчені, як: В. Врум, В. К. Вілюнас, Л. Портер, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, К. Альдерфер, а також варто відзначити А. Маслоу, який створив піраміду потреб [26].

Аналіз наукової літератури дозволяє окреслити роль мотивації у процесах управління персоналом (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Вплив мотивації на продуктивність та поведінку персоналу

Аспект	Зміст	Джерело
Стимулювання продуктивності	Вдосконалення механізмів мотивації та стимулювання активізує трудову діяльність працівників, сприяючи вищій якості роботи та збільшенню обсягів виробництва.	І. Черниш, М. Козик [27]
	Мотивація – визначальний чинник підвищення результативності праці, оскільки спонукає працівників досягати високих виробничих показників, виконуючи функції на оптимальному рівні.	К. Гірняк, Л. Тарасович [28]
	Система стимулювання може охоплювати матеріальні й нематеріальні стимули.	Л. Тертична, А. Паламарчук [29]
Залучення й утримання талантів	Мотиваційні інструменти забезпечують здатність організації утримувати кваліфікованих фахівців і залучати талановитий персонал.	Г. Островська, Л. Малюта, Р. Шерстюк, І. Ясінецька [30]
	Формування комфортних умов праці, забезпечення можливостей для професійного зростання та впровадження прозорої системи винагород сприяють зміцненню позицій роботодавця на ринку праці.	Є. Щокіна, Н. Задорожнюк, І. Білоусова [31]
	Управління талантами охоплює залучення, інтеграцію та утримання працівників, орієнтоване на забезпечення потреб і стратегічних орієнтирів підприємства.	Г. Островська [32]
Поліпшення командної взаємодії	Наявність належного рівня мотивації поглиблює командну співпрацю, зміцнює взаємопідтримку між співробітниками та підвищує ефективність командних процесів.	В. Шульженко, М. Дорошенко, А. Сосніцький [33]
	Командоутворення виступає механізмом оптимального використання людського потенціалу, а мотивація - ключовою умовою підвищення ефективності колективної праці.	Л. Алещенко [34]
Зростанні рівня задоволення працею	Ефективна система мотивації підвищує задоволеність працівників працею, що веде до стабілізації кадрового складу та підвищення продуктивності підприємства.	Т. Немченко, О. Сторожук [35]
	Задоволеність зазвичай оцінюється за допомогою анонімних опитувань, які охоплюють аспекти винагороди, безпеки праці, навантаження, якості взаємодії з керівництвом і колегами тощо.	M. Zhang, S. Devi [36]

Продовження таблиці 1.3		
Розвиток компетентностей	Мотивація формує прагнення працівників професійно розвиватися. Це забезпечує зростання їхньої кваліфікації та підготовленість до виконання складніших завдань.	К. Гірняк, Л. Тарасович [37]
	Підприємства впроваджують програми неперервного навчання й розвитку, спрямовані на вдосконалення професійних компетентностей.	Є. Дмитрієв [38]
	У наукових роботах підкреслюється, що розвиток персоналу охоплює формування як hard skills, так і soft skills, які є ключовими для ефективної професійної діяльності.	І. Андрійчук [39]

Отже, система мотивації сприяє не лише підвищенню результативності праці, але й розвитку персоналу, зміцненню командної співпраці та зростанню загальної продуктивності підприємства.

Н. Покровська та Т. Скрипник визначають мотивацію на розвиток персоналу як процес стимулювання та підтримки співробітників у прагненні до професійного та особистісного зростання. Це передбачає створення позитивного робочого середовища, надання можливостей для навчання та розвитку, активізацію самомотивації співробітників і задоволення їхніх потреб, пов'язаних із кар'єрним і особистісним розвитком. Впровадження таких механізмів сприяє підвищенню продуктивності праці, утриманню талановитих кадрів та забезпеченню довгострокового успіху організації [40].

Система мотивації персоналу розглядається як комплекс методів і інструментів, що застосовуються роботодавцем для стимулювання та підтримки мотиваційного потенціалу співробітників. Основна мета такої системи полягає у створенні умов, за яких працівники відчують задоволення від виконуваної роботи та досягнення поставлених цілей, що, у свою чергу, підвищує їх продуктивність і лояльність до підприємства. До складу системи мотивації можуть входити фінансові стимули, бонуси та винагороди, можливості для кар'єрного зростання, розширення повноважень, визнання досягнень, поліпшення умов праці та інші заходи, спрямовані на підвищення мотиваційного потенціалу співробітників.

Зазначимо, що існують різні теорії мотивації персоналу. Нижче опишемо деякі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класичні та сучасні теорії мотивації в управлінні персоналом

Теорія	Сутність теорії (академічно сформульовано)	Джерело
Гуманістична концепція мотивації за Маслоу	Концепція ґрунтується на припущенні, що рівень мотивації зростає в міру задоволення ієрархічно впорядкованих потреб особистості: фізіологічних, потреб у безпеці, приналежності, повазі та самореалізації. Досягнення вищих рівнів потреб забезпечує більш високу внутрішню мотивацію, сприяючи ефективній трудовій діяльності.	M. Rojas, A. Méndez, K. Watkins-Fassler [41]
Двофакторна теорія Герцберга	Мотивація пояснюється впливом двох груп чинників: мотиваторів (визнання, досягнення, можливості розвитку), які сприяють зростанню задоволеності, та гігієнічних факторів (заробітна плата, умови праці, політика компанії), відсутність яких викликає незадоволення. Ефективність праці залежить від збалансованого забезпечення обох груп чинників.	P.J. Aggarwal [42]
Теорія Х та Y Макгрегора	Теорія ґрунтується на двох концептуальних підходах до управління людськими ресурсами. Теорія Х виходить з припущення, що працівники уникають відповідальності та потребують постійного контролю. Теорія Y, навпаки, працівник розглядається як суб'єкт, який прагне самореалізації, шукає відповідальності та мотивується внутрішніми чинниками розвитку.	P. J. Aggarwal [43]
Теорія мотивації за Врумом	Мотивація визначається трьома взаємопов'язаними компонентами: очікуванням (оцінкою власних можливостей досягти результату), інструментальністю (вірою в те, що результат призведе до винагороди) і валентністю (цінністю, яку працівник надає винагороді). Високі показники всіх трьох складових забезпечують підвищення рівня мотивації.	T. Gyepi-Garbrah , A. Preko , I Mohammed [44]
Модель трьох потреб Макклелланда	Мотивація формується під впливом домінування однієї або кількох потреб: у досягненні, у владі та у належності (соціальних зв'язках). Ступінь вираженості цих потреб визначає поведінкові реакції працівника та його трудову активність.	Y. Guo , B. Ayoun [45]
Теорія рівноваги та справедливості Адамса	Мотивація залежить від суб'єктивного сприйняття працівником справедливості розподілу винагороди в порівнянні з вкладеними зусиллями та результатами інших працівників. Відчуття справедливості підвищує трудову активність, тоді як відчуття дисбалансу знижує мотивацію.	J. Ge, Q. Fu, J. Zhang, Z. An , X. Liang , H. Zhou [46]
Теорія інтелектуалізації праці Островської	Теорія підкреслює, що мотиваційні механізми ґрунтуються на потребах самоствердження, саморозвитку та досягнення з акцентом на цінності творчого потенціалу, а також його впливу на соціально-економічний розвиток сучасного підприємства, на ролі мотиваторів та інструментів, що спонукають персонал до професійного розвитку як ключових стимулів підвищення ефективності діяльності та прискорення процесів управління інноваційним підприємством.	Г. Островська [47]

Проаналізувавши дослідження науковців, можемо виділити три основні підходи у вивченні сутності мотивації: відповідно до них мотивація розглядається як:

- 1) сукупність факторів і мотивів, що визначають спрямованість поведінки (змістовний підхід);
- 2) динамічне утворення, процес, механізм формування мотивів (динамічний підхід);
- 3) системне інтегральне особистісне утворення в єдності його змістовних і динамічних характеристик (комплексний інтегративний підхід).

Як бачимо, спільним для трьох підходів є розуміння мотиву як спонукальної причини активності, функція спонукання є провідною функцією мотивації.

У ході розгляду теорій мотивації людських ресурсів зазначимо:

1) кожна з теорій мотивації пропонує власний підхід до пояснення мотиваційної поведінки персоналу. Наприклад, двофакторна теорія Ф. Герцберга акцентує увагу на чинниках, що здатні підвищувати або знижувати рівень задоволення потреб працівників. Натомість теорія очікування В. Врума зосереджується на внутрішніх психологічних механізмах, які визначають готовність співробітника докладати зусиль для досягнення бажаного результату;

2) різні теорії мотивації є релевантними для різних ситуацій і типів організацій. У певних умовах ефективним інструментом може виступати використання фінансових стимулів, тоді як у інших – більш результативним буде створити можливості для самореалізації та підвищення автономії працівників;

3) важливо враховувати індивідуальні відмінності та потреби співробітників при виборі підходу до мотивації. Мотиваційні чинники є індивідуально специфічними: те, що стимулює одного працівника, для іншого може виявитися неефективним або навіть викликати демотивацію. Тому

важливо вміти застосовувати різноманітні теорії та методи мотивації, щоб адаптуватися до різних потреб і уподобань співробітників;

4) комплексний підхід вважається найбільш ефективним, оскільки поєднання різних чинників фінансових стимулів, можливостей для професійного та особистісного розвитку, визнання та винагород за досягнення – здатне формувати більш міцні та стабільні мотиваційні стимули у працівників. Комплексний підхід вважається найбільш ефективним, оскільки поєднання різних чинників фінансових стимулів, можливостей для професійного та особистісного розвитку, визнання та винагород за досягнення – здатне формувати більш міцні та стабільні мотиваційні стимули у працівників. Поєднання різноманітних мотиваційних механізмів дозволяє сформувати більш стійкі стимули для персоналу, однак вибір конкретної теорії та методів мотивації повинен враховувати особливості організаційної структури та діяльності підприємства.

Мотивацію праці розглядаємо як явище, яке співвідноситься з сприйняттям роботи не лише як джерела заробітку, а й простору для особистісного, професійного та кар'єрного розвитку. Особливу увагу привертає молоде покоління, яке активно долучається до взаємодії працівників і роботодавця у трудовій діяльності. Молоді працівники швидко адаптуються до змінних умов та легко опановують нові компетентності, водночас – залишаються більш уразливими через недостатній професійний досвід. Сучасна молодь віддає перевагу підприємствам, що орієнтовані на особистісний і професійний розвиток співробітників та підтримують їх прагнення до загального благополуччя [48].

Різні організації активно розробляють стратегії та процедури, спрямовані на довгострокове утримання талановитих співробітників. Центральним елементом таких підходів є формування ефективних програм мотивації персоналу. Стимулювання працівників посідає ключове місце в кадровій політиці підприємства, оскільки забезпечує вплив на трудову поведінку. Як зазначають Л. Тертична та А. Паламарчук, стимулювання – це спосіб

управління трудовою поведінкою працівника, що передбачає цілеспрямований вплив на умови його життєдіяльності з урахуванням мотивів, які визначають його діяльність [29]. Такий вплив дає змогу сформувати необхідну мотивацію та спрямувати працівника на досягнення бажаних результатів. Для підвищення залученості та продуктивності персоналу керівники зазвичай поєднують різні стимули та мотиваційні чинники, адаптуючи їх до потреб конкретних працівників і завдань підприємства. Різницю між поняттями «мотивація» та «стимулювання» наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика мотивації та стимулювання

Мотивація	Стимулювання
Внутрішнє спонукання, яке дає сили та енергію для діяльності та прагнення до досягнення цілей	Зовнішня сила, яка впливає на людину і спонукає її до активних дій
Унікальна для кожного	Діє на групу або окрему особу залежно від системи стимулів
Після досягнення мети може зменшуватися або трансформуватися	Зазвичай діє після досягнення мети, як винагорода або компенсація
Спрямована на самореалізацію, розвиток компетенцій, особистісне задоволення	Спрямована на матеріальне або соціальне заохочення, підтримку поведінки
Може бути тривалою та стабільною при правильному формуванні	Може бути короткостроковою та залежить від частоти і розміру стимулу
Приклади: самоствердження, прагнення до справедливості, бажання отримати нові знання, бажання допомогти іншим	Приклади: гроші, премії, соціальні пільги, путівки, подарунки, похвала керівника
Підвищує внутрішнє задоволення та залученість у роботу	Може мотивувати тимчасово, але не завжди формує внутрішню залученість

Джерело: складено автором за [27-29; 32-33; 47]

Як бачимо, мотивація і стимулювання йдуть паралельно, це аспекти одного і того ж процесу мотивації праці. Водночас стимулювання – це засіб досягнення мети, за допомогою якого відбувається мотивування. Ключовими видами мотивації є матеріальна, заснована на фінансових стимулах, і нематеріальна, що фокусується на психологічних аспектах роботи та задоволенні від виконання завдань [49]. З огляду на аналіз джерел наукової літератури, наведеної вище, розглянемо докладніше види трудової мотивації та наведемо розширену її класифікацію в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Види та підвиди трудової мотивації персоналу

Підвид мотивації	Змістова характеристика	Основні стимули / механізми впливу
Матеріальна мотивація		
Пряма	Система безпосередньої грошової винагороди, що відображає кількість, якість та складність виконаної працівником роботи. Формує базовий рівень економічної задоволеності працівників і вважається основним елементом грошового забезпечення праці.	Основна зарплата, тарифні ставки, оклади, погодинна оплата, відрядна оплата, доплати і надбавки (за складність, інтенсивність, умови праці, нічні зміни).
Непряма	Сукупність грошових виплат, що не входять до основного окладу, але посилюють зацікавленість працівника у високих результатах діяльності. Зазвичай має варіативний аспект і підкреслює досягнення індивідуальних або командних показників.	Премії, бонуси, участь у прибутках, корпоративні акції, відсотки від продажів, одноразові винагороди.
Соціально-компенсаційна	Матеріальні вигоди нефінансової форми, спрямовані на покращення благополуччя, соціальної захищеності працівників та позитивне ставлення до роботодавця. Ключовий компонент сучасних систем Total Rewards.	Медичне страхування (ДМС), страхування життя, оплата проїзду або пального, оплата харчування, надання житла або компенсація оренди, корпоративний транспорт, оплата навчання, оплачувані відрядження.
Матеріальна через санкції	Система фінансових обмежень чи покарань, спрямована на попередження небажаної поведінки та забезпечення трудової дисципліни. Виконує регулятивну функцію та формує відповідальність працівника за недотримання вимог.	Штрафи, зменшення премії, втрата частини бонусів, позбавлення матеріальних привілеїв.
Нематеріальна мотивація		
Професійна мотивація	Спрямована на розвиток компетентностей і спеціалізованих знань, що стимулює працівника до самовдосконалення.	Курси, тренінги, стажування, менторство, ротація посад, внутрішні освітні програми, участь у професійних конференціях, розширення зони відповідальності.
Соціальна мотивація	Відображає прагнення працівника до взаємодії, належності до групи, розвитку соціального капіталу в колективі.	Командні заходи, тимблдинги, групові проекти, наставництво, авторитет керівника, внутрішньокорпоративні спільноти.
Статусна (ієрархічна) мотивація	Базується на прагненні займати вищу позицію в організації, отримувати владні повноваження та підвищення соціальної ваги.	Посадове підвищення, делегування відповідальності, управлінські повноваження, участь у стратегічних рішеннях, престижний статус посади.
Психологічна мотивація	Відповідає внутрішнім емоційним потребам у значущості, автономії, відчутті контролю над процесом праці, творчості.	Автономність у роботі, варіативність завдань, творчі проекти, підтримка ініціатив, розвиток креативного мислення, довіра керівництва.
Морально-етична мотивація	Бажання працювати відповідно до власних цінностей, переконань, етичних норм, суспільної користі.	Робота в соціально відповідальних проектах; культура етичної поведінки; справедливе оцінювання; корпоративна соціальна відповідальність; волонтерство.
Інноваційна мотивація	Формує прагнення працівника до впровадження інновацій, нестандартних рішень, нових технологій.	Доступ до інноваційних інструментів; участь у R&D; внутрішні конкурси ідей; стимули за раціоналізаторські пропозиції; технологічне забезпечення робочого місця.
Безпекова мотивація	Орієнтована на потребу працівника в стабільності, надійності, захищеності, прогнозованості умов праці.	Стабільна зайнятість; чіткі правила і процедури; відсутність надмірних ризиків; прозора система оплати; гарантії збереження робочого місця; охорона праці та здоров'я.

Джерело: узагальнено автором за [50–52]

У сучасних умовах особливого значення в розробці HR-стратегії набуває нематеріальне мотивування. Вона дає змогу не лише залучати працівників, але й утримувати їх завдяки формуванню стійкої мотивації до особистісного та професійного розвитку. Такий підхід дозволяє організаціям подолати дефіцит кадрів і водночас підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, зокрема у сфері індустрії гостинності.

Авторами концепції поколінь є кілька дослідників, В. Страус і Н. Хоу – американські соціологи, які представили теорію «циклів поколінь», стверджуючи, що суспільство проходить через послідовні покоління, які розрізняються за своїми цінностями та поведінкою. На даний момент слід зосереджуватися на залученні та утриманні фахівців поколінь Y і Z, оскільки вони складають основну робочу силу ресторанної сфери. Проблема дефіциту кадрів також вимагає особливої уваги до розвитку молоді (покоління Y – люди, народжені в 1984–2000 роках, покоління Z – люди, народжені з 2000–2012 років) [53]. Ці покоління становлять велику частку робочої сили і є потенційними лідерами майбутнього, а враховуючи, що це покоління «демографічної ями» в Україні і зовнішньополітичні події на тлі глобальних змін, спричинених російською воєнною агресією ще більше посилили цей дефіцит, то особливості соціального та емоційно-психологічного статусу сучасної молоді (освіта, потреби, запити, очікування) варто враховувати [54]. Тому, щоб забезпечити стабільний і успішний розвиток компанії, необхідно інвестувати в систему навчання та професійного зростання працівників.

Сучасний ринок праці зіткнувся з проблемою дефіциту кадрів [55]. Незважаючи на те, що це створює певні складнощі для роботодавців, така ситуація має і свої переваги. Однією з сильних сторін нинішнього положення на ринку праці є те, що компанії уважніше почали ставитися до пошуку талановитих фахівців і залучення молодих співробітників, а також до їхнього професійного зростання. Така позиція допомагає створювати команди, які дійсно ефективні і здатні успішно справлятися з викликами сучасного бізнесу. Однак, крім сильних сторін, дефіцит кадрів також супроводжується низкою

негативних наслідків. Одним з них є зростання на ринку праці конкурентної позиції, що може призвести до збільшення заробітної плати та нестабільності у відносинах з роботодавцями. Більше того, компанії можуть відчувати складнощі з процесом найму й добору персоналу, що може уповільнювати його розвиток і скорочувати можливості для інновацій [56].

Мотивація на розвиток персоналу, молодого покоління відіграє наразі ключову роль у розробці HR-стратегії. Молодим співробітникам необхідно дати можливість рости і розвиватися, щоб утримати їх в компанії і створити умови для їх максимальної ефективності. Цього можна досягнути за допомогою системи стимулювання, наставництва, навчання або можливості участі в проєктах, які допоможуть їм набути нових навичок і знань.

Сфера HoReCa у світі, та й в Україні, з 2010 року характеризується динамічним розвитком. Через високі темпи зростання галузі, вже до 2016 року в готельно-ресторанній сфері спостерігався дефіцит персоналу. З початку 2017 року попит на робочу силу в цій сфері перевищує пропозицію, що призвело до появи кадрового голоду. Пандемія COVID-19 і заходи, пов'язані з нею, істотно скоротили обсяги ринку громадського харчування (в середньому на 20%) і ще більше ускладнили ситуацію з кадрами. В даний час, за умов воєнного стану, ресторатори змушені наймати некваліфікованих працівників з інших сфер і навчати їх на робочому місці, оскільки професійно підготовлених фахівців, випускників вузів і коледжів, недостатньо для задоволення потреб ринку вакансій. Зазначимо, що переважна більшість випускників і студентів вузів сфери туризму та гостинності віддають перевагу роботі в галузях економіки, менш схильних до економічних труднощів [57].

Водночас до головних проблем, які виникають перед роботодавцем при наборі не підготовлених спеціалістів, відносять не тільки розвиток їх технічних професійних навичок, але й етичної професійної свідомості. Адже саме вона лежить в основі щирої гостинності, яка виявляється критично важливою в умовах зростаючої конкуренції. У світлі даної проблеми особливо практичними і корисними стають прикладні інструменти, що дають змогу досягти даної мети

в найкоротші терміни і водночас бути ефективними. Ресторатори, крім традиційних стандартів операційних процедур контролю їх виконання, також активно експериментують з новими техніками формування навичок та розвитку професійної свідомості персоналу. І хоча деякі інновації виявляються непрактичними, інші демонструють свою ефективність, спонукаючи прогрес у професійній етиці, зміцнюючи фізичні та соціальні навички, а також підвищуючи економічні показники. Одним з таких інструментів, який набирає популярність у вітчизняному ресторанному бізнесі в останні роки, є гейміфікація. За даними досліджень, вона здатна збільшити залученість співробітників у робочі процеси на 50%. С. Прохоровська розглядає гейміфікацію як інструмент мотивації співробітників індустрії гостинності в межах України, наводить алгоритм впливу та причини впливу впровадження ігрофікації на професійну самосвідомість [58]. Для поколінь Y і Z ігрова форма мотивації на розвиток, відома як гейміфікація, є особливо актуальною і доречною. На даний час можна визначити наступні тенденції впровадження гейміфікації в ресторанах [59]:

1) у більшості випадків (68%) ігровий підхід характеризується як ефективна стратегія для зміни поведінки співробітників у бажаному напрямку, що відповідає сфері гостинності – мотивація на розвиток;

2) гейміфікація як інноваційний підхід дозволяє мотивувати зміну поведінки, розвиває професійну самосвідомість і може успішно застосовуватися у практичній діяльності;

3) найкращі результати гейміфікація демонструє при впровадженні в ресторанах, де співробітники, що належать до покоління Z, складають актуальний кадровий резерв для сфери гостинності в найближчі десятки років;

4) впровадження ігрової системи вимагає проведення експериментів у різних форматах ресторанів;

5) гейміфікація передбачає постійний експеримент з фіксацією результатів при кожному впровадженні нових ігрових елементів або зміні ігрового контенту;

6) впровадження гейміфікації вимагає усвідомленої підготовки, з урахуванням мотивуючих факторів для кожного гравця-співробітника;

7) гейміфікація не повинна бути обмежена формалізацією і зводиться до нарахування балів, значків і рейтингів;

8) гейміфікація являє собою комплексну систему, яка включає певний набір елементів. При врахуванні кожного з них впровадження гейміфікації як підходу до зміни професійної самосвідомості може бути доволі ефективною.

Гейміфікація починається з визначення конкретних і вимірюваних цілей, після чого формуються послідовні кроки та модель поведінки, що стане основою ігрових механік. Далі аналізується мотивація майбутніх учасників для добору відповідних стимулів і винагород. На цій основі вибудовується структура гейміфікації – мікрорівень (спонукання до діяльності, безпосереднє виконання трудових функцій та оцінювання результатів із використанням механізмів зворотного зв'язку) і макрорівень (шлях прогресу гравця). Завершальним етапом є гейм-дизайн, який визначає сюжет, тематику, персонажів і правила системи [60].

Надання можливості для професійного навчання, а також розвитку стає все більш важливим для набору та утримання персоналу в ресторанній сфері для молодого покоління. У сучасних реаліях навчання в ресторанному бізнесі орієнтоване на розвиток компетенцій. Одним з методів, що використовуються для визначення поведінкового типу гостя, є модель DISC, яку також використовують в якості навчальної моделі для персоналу. Вона являє собою гнучку структуру, що допомагає керівникам, менеджерам і працівникам краще зрозуміти себе самих і типологію клієнтів, знаходити оптимальні рішення, покращувати комунікацію з відвідувачами і підвищувати свою ефективність.

Розглядаючи сучасні технології навчання персоналу в ресторанній сфері, доцільно виокремити та узагальнити основні методи, які наведено в табл. 1.7. Дослідження актуальних підходів до мотивації персоналу в умовах дефіциту трудових ресурсів свідчить про визначальну роль працівників у забезпеченні результативності ресторанного бізнесу.

Таблиця 1.7

Характерні ознаки сучасних методів навчання персоналу

Метод	Зміст та ключові характеристики	Переваги для підприємства	Особливості застосування
Action Learning	Побудований на аналізі ситуації, формулюванні цілей, плануванні дій та їх реалізації. Учасники працюють із реальними завданнями, що усуває розрив між теоретичними знаннями і практичними діями в організації.	Підвищує ефективність рішень; активізує командну взаємодію; розвиває навички вирішення проблем.	Оптимальний для навчання персоналу в умовах кризи або високої невизначеності.
Case Study	Базується на розгляді реальних або модельованих практичних ситуацій, що сприяє глибокому засвоєнню матеріалу та розвитку компетенцій.	Формує критичне мислення; активізує аналітичні здібності; дозволяє моделювати практичні рішення.	Ефективний при вивченні нестандартних управлінських ситуацій і виробленні варіантів дій.
E-Learning та Blended Learning	Навчання на основі інформаційних і телекомунікаційних технологій. Забезпечує дистанційну передачу знань і керування навчальним процесом.	Гнучкість у часі; оперативний доступ до матеріалів; масштабованість навчання.	Доцільно використовувати для стандартизованих програм, а також в процесі підвищення кваліфікації.
Сторітелінг	Передача інформації та досвіду через захоплюючі історії, емоційні приклади та наративні техніки.	Підвищує мотивацію; полегшує запам'ятовування; формує емоційний зв'язок з матеріалом.	Найкраще працює в процесі формування поведінкових моделей та корпоративної культури.
Коучинг	Персоналізована технологія розвитку, орієнтована на оцінку потенціалу працівника, можливостей його кар'єрного зростання. Завбачає регулярні коуч-сесії та використання індивідуальних чек-листів.	Швидке професійне зростання; покращення емоційного стану працівників; зміцнення дисципліни та відповідальності.	Особливо ефективний на підприємствах ресторанного бізнесу; завбачає щотижневі зустрічі і забезпечує швидкі результати [33].

Джерело: узагальнено автором за [61-62]

Водночас усталені мотиваційні інструменти дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними через швидку трансформацію та нестабільність соціально-економічного середовища.

За таких умов упровадження інноваційних технологій управління персоналом і стимулювання його професійного розвитку, зокрема з урахуванням особливостей поколінь Y і Z, стає об'єктивною потребою як для вітчизняної, так і для зарубіжної практики.

1.3. Новітні мотиваційні стратегії та інструменти управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу

Мотивація є визначальним чинником успішності ресторанного бізнесу, тому розроблення ефективних мотиваційних стратегій та застосування відповідних інструментів є необхідними для підтримання високої результативності й задоволеності персоналу [63].

Стратегія управління людськими ресурсами є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства та формується з урахуванням довгострокових перспектив їхнього зростання. Сучасна теорія та управлінська практика акцентують увагу на тісному взаємозв'язку та взаємообумовленості HR-стратегії й стратегії розвитку підприємства, оскільки саме людський капітал виступає ключовим чинником досягнення стійких конкурентних переваг. За потреби підприємства коригують свої стратегічні пріоритети, якщо певні напрями негативно позначаються на добробуті, задоволеності чи кар'єрних перспективах працівників [64]. У сучасних умовах HR-стратегія посідає ключове місце, оскільки її головна мета – ефективна робота з персоналом як головним капіталом підприємства. Без людських ресурсів підприємство не здатне досягти основної мети, а якісно розроблена HR-стратегія та план її реалізації забезпечують ефективне управління процесами, необхідними для досягнення стратегічних результатів та гнучкого реагування на зміни.

В українському бізнесі останніми роками зростає увага до ролі HR-стратегії як ключового елементу загальної стратегії суб'єкта господарювання. Як зазначають науковці [65], об'єктом кадрової стратегії є персонал –

сукупність працівників, які володіють певними кількісними та якісними характерними рисами, що визначають їхню спроможність до ефективної дії в інтересах підприємства.

У практичній діяльності особливої уваги набуває формування нової трудової мотивації та морального клімату, готовності працівників розділяти ризики нововведень, розвитку кадрів для виконання кваліфікованих робіт і адаптації до мінливих умов виробництва. Наявність стратегії керування персоналом підкреслює таке: підприємство дбає як про задоволеність співробітників (внутрішніх клієнтів), так і про задоволеність зовнішніх клієнтів, що відображає позитивний вплив на економічні результати.

На думку В. Сайка та П. Ільчука, ефективність HR-стратегії забезпечується тоді, коли всі дії менеджерів з управління персоналом узгоджуються із загальною стратегією розвитку бізнесу. Модель цих авторів підкреслює важливість HR business partner для діагностики та надання внутрішніх HR-послуг [66]. У рамках бізнес-стратегії мотивація на розвиток відноситься до основних елементів управління людськими ресурсами. HR-стратегію в цьому контексті розглядаємо як довгостроковий безперервний процес, який узгоджує програми та ініціативи з персоналу з цілями підприємства.

HR-стратегія в управлінні персоналом полягає в розробленні та запровадженні заходів із залучення, утримання, мотивування та управління талановитими людьми, які вкладаються в успіх підприємства. Вказане управління також включає політику і практику, спрямовані на забезпечення справедливості в трудових відносинах [67]. Така стратегія має забезпечити персоналу кращу продуктивність і задоволеність на робочому місці.

В. Язіна виділяє такі типи бізнес-стратегій підприємств індустрії гостинності: підприємницьку, динамічного зростання, прибутковості, ліквідаційну та кругообігу (циклічну) [68]. Враховуючи зазначену типологію, зв'язок вибору стратегічних орієнтирів підприємства та формування HR-

стратегії, включно з особливостями формування системи мотивування людських ресурсів подано у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Взаємозв'язок типів бізнес-стратегій підприємств ресторанного господарства та HR-стратегій, з урахуванням особливостей мотивації персоналу

Тип бізнес-стратегії	Ключові характеристики бізнес-стратегії	Відповідні положення мотиваційної HR-стратегії
Підприємницька стратегія	Орієнтація на інновації, пошук нових можливостей, високий рівень ризику та нестандартних управлінських рішень.	Формування команди працівників, здатних до креативності й ініціативності; впровадження системи мотивування, яка стимулює інноваційну активність; розроблення механізмів та інструментів залучення талановитих фахівців.
Стратегія динамічного зростання	Інтенсивне масштабування діяльності, розширення ринку, збільшення кількості послуг та персоналу.	Системне планування кадрового потенціалу; розвиток лідерських компетентностей; створення ефективних навчальних та адаптаційних програм; забезпечення швидкого включення нових працівників у робочі процеси.
Стратегія прибутковості	Зосередженість на підвищенні економічної ефективності, оптимізації витрат, максимізації фінансових результатів.	Управління продуктивністю персоналу; впровадження систем матеріального стимулювання, прив'язаних до фінансових показників; організація навчання, спрямованого на підвищення результативності.
Ліквідаційна стратегія	Припинення діяльності, продаж або виведення активів, скорочення операційної діяльності.	Планування скорочення персоналу; пом'якшувальні кадрові заходи; підтримка працівників у період звільнення; мотиваційні інструменти для збереження ключових компетенцій до моменту завершення діяльності.
Циклічна (кругообігу) стратегія	Перехідність між періодами зростання та спаду, необхідність гнучкого реагування на зміни ринку.	Формування гнучких моделей управління персоналом; підтримка здатності працівників до адаптації; упровадження систем неперервного навчання; підтримання оптимальної чисельності персоналу залежно від фази циклу; збереження мотивації працівників у змінних умовах діяльності.

Джерело: складено та доповнено автором за [68]

В основу класифікації стратегій управління людськими ресурсами, як правило, закладаються різні варіанти їх залежності від чинників. Найбільш відомі з них залежать від типу конкурентної стратегії та загальної стратегії підприємства, а також від стадії його розвитку (етапу життєвого циклу). Таким

чином, цей підхід, відомий в іноземній літературі як «підхід конкурентної стратегії», розглядає зв'язок HR-стратегії та трьох конкурентних стратегій М. Портера: інновацій, якості та лідерства за витратами. В рамках «підходу організаційної типології». Як зазначає Ю. Шейко, формування HR-стратегії зумовлюється стадією життєвого циклу підприємства, серед яких виокремлюють етапи становлення, зростання, зрілості та спаду або трансформаційних змін [69]. Значна частина існуючих класифікацій HR-стратегій ґрунтується саме на рівні розвитку підприємства в момент ухвалення управлінських рішень щодо коригування або вибору загальної стратегії й відповідної стратегії управління персоналом. Вказаний підхід відомий як «підхід життєвого циклу». HR-стратегія охоплює як повний комплекс елементів, так і окремі складові, згідно з цілями та кадровою політикою підприємства. Вона необхідна для структуризації роботи з персоналом, переходу від вирішення поточних завдань до планомірної, результатоорієнтованої діяльності, що враховує пріоритети організації. Розробка HR-стратегії повинна враховувати інтереси як керівництва, так і працівників та передбачати комплекс аспектів щодо управління людськими ресурсами, а саме [70]:

1) визначення основної мети та цілей управління людськими ресурсами. При ухваленні кадрових рішень слід враховувати як економічні аспекти (в межах прийнятої HR-стратегії), так і потреби та інтереси працівників, зокрема гідну оплату за працю, задовільні умови роботи та можливості розвитку і реалізації здібностей;

2) формування принципів кадрової роботи. Принципи повинні бути закріплені у документі та реалізовуватися в повсякденній діяльності керівниками всіх рівнів. Документ визначає набір етичних норм, що не підлягають порушенню, і може доповнюватися у зв'язку з розвитком підприємства та зовнішніми змінами;

3) визначення умов для балансу економічної та соціальної ефективності управління людськими ресурсами. Економічна ефективність передбачає

оптимальне використання трудового потенціалу для досягнення цілей підприємницької діяльності при обмеженості наявних організаційних ресурсів.

Таким чином, правильно розроблена мотиваційна стратегія дозволяє ефективно впливати на персонал з метою впровадження загальної стратегії розвитку підприємства. Планування мотиваційної стратегії є ключовим для досягнення успіху підприємства й включає встановлення коротко- та довготермінових цілей та розробку заходів для їх досягнення через мотивацію працівників. Сприятлива робоча атмосфера відіграє важливу роль у підвищенні мотивації персоналу. Комфортні умови для роботи, усвідомлення власної значущості, систематизація зворотного зв'язку та участь у процесах прийняття рішень зміцнюють залученість і продуктивність персоналу, зокрема в ресторанному бізнесі.

Ще однією важливою мотиваційною стратегією є визнання та винагородження досягнень співробітників. Ресторани впроваджують систему заохочень – премії, підвищення в посаді, додаткові вихідні чи бонуси – за високі стандарти обслуговування, підвищення продуктивності або внесок у нові ідеї. Важливими є принципи справедливості та прозорості, щоб працівники чітко розуміли критерії винагороди. Мотиваційний потенціал персоналу додатково підтримується за рахунок організації тренінгів та програм професійного розвитку, що сприяють підвищенню компетентності, формуванню навичок та зміцненню професійної самооцінки співробітників. Системи оцінки продуктивності дають змогу персоналу відстежувати власний прогрес, що зміцнює мотивацію. Командний дух і співпраця є додатковими чинниками мотивації: виконання спільних завдань і проєктів розвиває командну взаємодію та підвищує залученість персоналу. Отже, мотиваційні стратегії в ресторанных закладах є вагомим компонентом HR-стратегії, визначаючи рівень залученості, продуктивності та стабільності персоналу. Взаємозв'язок HR-стратегії з конкурентною, загальною та життєво-цикловою стратегіями формує специфіку мотиваційних інструментів, дозволяючи

адаптувати систему стимулювання до особливостей стійкого розвитку підприємства й забезпечувати її ефективність і стратегічну результативність.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати опрацювання теоретичних підходів зазначимо, що стратегія виступає базовою категорією сучасного менеджменту, яка забезпечує узгодження довгострокових цілей підприємства з умовами як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Еволюція підходів щодо сутності стратегії демонструє її перехід від інструменту планування до комплексної моделі управління, що інтегрує цілі, ресурси, політики та дії організації. Стратегічний розвиток тлумачиться як безперервний процес якісних змін, зумовлених трансформацією середовища та потенціалу підприємства. Значущість стратегічного управління полягає у забезпеченні системності, послідовності та адаптивності управлінських рішень, які формують траєкторію розвитку підприємства. Водночас визначальними для ефективності стратегічного розвитку є чинники, що формують можливості підприємства та визначають його спроможність досягати конкурентних переваг, забезпечуючи стійкість і результативність у довгостроковій перспективі.

З огляду на ключове значення наукового підходу щодо стратегічного розвитку підприємства, необхідно зосереджуватися на стратегічних аспектах управління людськими ресурсами, бо власне мотивація й розвиток працівників визначають ефективність реалізації стратегії та стійкість підприємства в умовах кадрового дефіциту воєнного часу. Відтак оптимальна мотиваційна система повинна включати стимули як матеріального, так і нематеріального характеру, розвивати потенціал співробітників, задовольняючи їх прагнення та потреби, пов'язані з особистісним і професійним кар'єрним зростанням. Застосування відповідних методів мотивації повинно ґрунтуватися на дослідженнях і адаптуватися до особливостей підприємств. Важливим елементом в контексті сучасної HR-стратегії є нематеріальна мотивація на розвиток персоналу,

особливо для задіяння та підтримка молодих поколінь (покоління Y і Z). Якісне управління людським потенціалом є ключовим чинником успіху на ринку послуг та ефективної роботи підприємства.

Проведений аналіз сучасних практик до мотивації працівників у ситуації кадрового дефіциту засвідчив, що людські ресурси є визначальним чинником результативності ресторанного бізнесу та формування його конкурентних переваг. Традиційні інструменти стимулювання вже не забезпечують належного рівня ефективності, оскільки динамічні й нестабільні умови суспільного розвитку потребують нових управлінських рішень. У такому контексті впровадження інноваційних управлінських технологій і сучасних моделей стимулювання кар'єрного та професійного розвитку, зокрема представників поколінь Y і Z, які довели свою результативність в Україні та за її межами, стає об'єктивною необхідністю.

Мотиваційні стратегії набули важливого значення в контексті формування та реалізації HR-стратегії ресторанних підприємств, оскільки саме вони забезпечують узгодження кадрових процесів з загальною бізнесовою стратегією та стимулюють підвищення ефективності підприємства. Це стосується також ринку праці в умовах дефіциту кадрів. Залежність HR-стратегії від типу конкурентної, загальної та життєво-циклової стратегій підприємства визначає специфіку мотиваційних інструментів, які впроваджуються відповідно до конкретних фаз життєвого циклу підприємства. Мотивація персоналу постає не лише як елемент стимулювання працівників, а як комплексний механізм підтримання стабільності, продуктивності й професійного кар'єрного розвитку, що забезпечує реалізацію стратегічної мети підприємства ресторанного господарства та підсилює його конкурентоспроможність у динамічних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика кафе «Пиріжкова» та аналіз кадрового потенціалу

Кафе «Пиріжкова» функціонує як підприємство громадського харчування повного виробничого циклу, що включає всі стадії технологічного процесу: від первинної обробки сировини та виготовлення власних напівфабрикатів до приготування кулінарної продукції та її подальшої реалізації споживачам.

Заклад знаходиться у центральній частині м. Тернополя за адресою: вул. Руська, 23, що забезпечує високу щоденну прохідність та формує сприятливі умови для стабільного попиту на його послуги.

Загальна площа кафе становить 270 м², із яких близько третини припадає на виробничо-робочу зону. Решта площі поділена на два зали з окремими входами: великий зал (кафе) та малий зал – двоярусне приміщення бару. У теплий період року додатково функціонує відкрита літня тераса. Обслуговування в закладі здійснюється за змішаною моделлю: офіціантами в барній зоні та через буфетну стійку в кафе.

Функціонування кафе орієнтоване на надання доступних та якісних страв для широкої аудиторії – місцевих жителів, студентів, працівників офісів та туристів. Студенти обирають недорого і доступну за ціною їжу; цінують швидкість обслуговування. Працівники офісних центрів купують страви «на виніс»; часто приходять у пікові години. Туристи та гості міста обирають заклад завдяки центральному розташуванню та інтересу до локальної гастрономії, тоді як місцеві жителі формують стабільну клієнтську базу та забезпечують регулярний попит на продукцію.

До ключових характеристик діяльності закладу належать оперативність обслуговування, дотримання високих санітарно-гігієнічних стандартів,

підтримання помірної цінової політики та систематичне оновлення асортименту. Важливою складовою функціонування є інтер'єрне оформлення, яке формує загальну атмосферу закладу, підвищує комфорт і привабливість для відвідувачів, відображає його концепцію та виконує як функціональну, так і естетичну роль.

Узагальнену організаційно-функціональну характеристику кафе подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-функціональна характеристика кафе

Категорія	Характеристика
Організаційно-функціональна характеристика	Заклад здійснює обслуговування відвідувачів через барний зал з офіціантами та буфетну стійку. Основні категорії відвідувачів: місцеві мешканці, студенти, працівники офісних центрів та туристи. Діяльність спрямована на підтримку високого рівня сервісу та дотримання санітарно-гігієнічних стандартів.
Асортиментна політика	Меню включає страви та напої для споживання на місці та «на виніс». Асортимент формується з урахуванням попиту, сезонності та виробничих можливостей, забезпечуючи стабільну якість продукції.
Характеристика приміщень	Приміщення складається з великого залу кафе та двоярусного залу бару з окремими входами. У теплий період функціонує літня тераса. Передбачені виробничі, складські, побутові та санітарні приміщення. Організація простору забезпечує ефективне обслуговування та логістику виробничого процесу.
Організація обслуговування	Обслуговування здійснюється офіціантами у барі та через буфетну стійку кафе. Відвідувачі можуть самостійно обирати продукцію або отримувати повний сервіс від персоналу. Організаційна структура забезпечує комфорт і ефективність обслуговування.
Особливості виробничої діяльності	Виробничий процес передбачає використання власної сировини та напівфабрикатів, що забезпечує контроль якості та стабільність продукції. Раціональна організація праці дозволяє підтримувати постійний асортимент та обслуговувати значну кількість гостей протягом дня.
Ринкові та конкурентні переваги	Вигідне розташування у центрі міста; швидке обслуговування; доступні ціни; усталена репутація та впізнаваність серед місцевих споживачів; стабільний асортимент із популярних позицій.

Персонал є ключовим ресурсом та основою ефективного функціонування будь-якого підприємства [71]. Організаційна структура кафе має лінійно-функціональний характер і побудована за ієрархічним принципом підпорядкування (рис. 2.1), де:

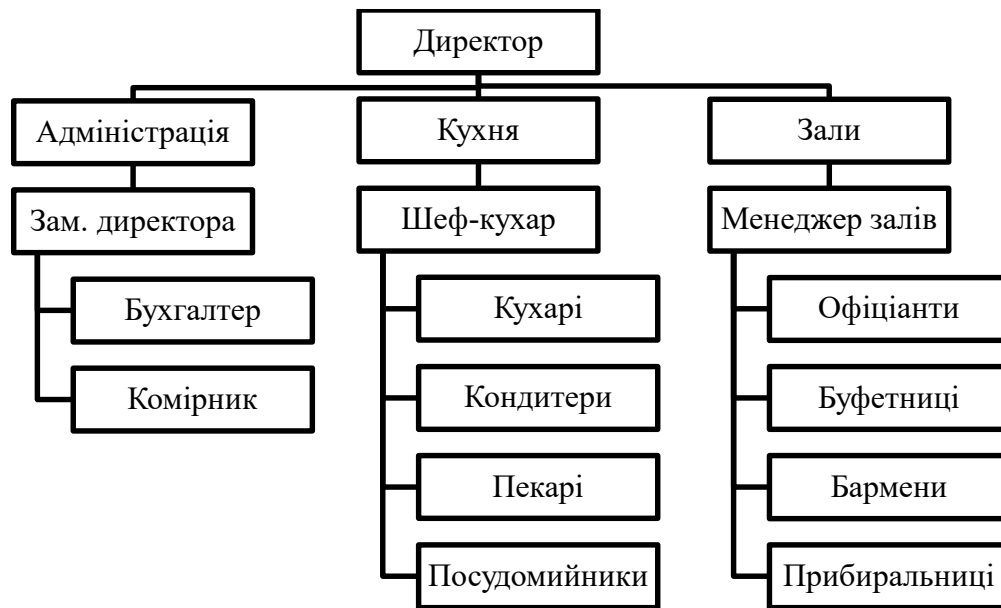


Рис. 2.1. Організаційна структура кафе «Пиріжкова»

1) власник/директор – визначає стратегічні цілі розвитку підприємства, ухвалює ключові фінансові рішення та здійснює загальне управління діяльністю закладу;

2) заступник директора – організовує оперативну роботу підприємства, координує діяльність персоналу, забезпечує підбір, адаптацію та навчання працівників, а також контролює якість обслуговування;

3) бухгалтер – здійснює фінансове забезпечення діяльності підприємства, веде облік доходів і витрат, відповідає за формування та подання фінансової звітності;

4) кухонний підрозділ – шеф-кухар із командою забезпечують приготування страв, дотримання рецептур і технологічних вимог;

5) менеджер залів керує офіціантами, буфетницями, барменами, контролює підтримання належного порядку у залах;

6) офіціанти відіграють важливу роль у команді, забезпечуючи гостинність та уважне обслуговування, приймання замовлень, комунікацію з гостями, підтримання належного порядку у залі.

У ресторанному бізнесі кожен співробітник становить важливу складову успішної діяльності закладу. Професіоналізм, відповідальність та прагнення персоналу до високих стандартів обслуговування формують конкурентні переваги підприємства й підвищують його привабливість для відвідувачів [72].

У кафе «Піріжкова» працює 26 осіб. Облік персоналу ведеться автоматизованим способом із застосуванням програмного комплексу «1С-8.3 «Зарплата та управління персоналом». Відповідальність за ведення обліку особового складу покладена на заступника директора та головного бухгалтера. Підставою для прийняття на роботу є трудовий договір, який визначає умови праці, оплату, відпочинок та інші специфічні умови. Для первинного обліку чисельності персоналу використовуються такі документи: трудовий договір; повідомлення до Державної податкової служби перед допуском працівника до роботи; табель обліку робочого часу, який ведеться для працівників, прийнятих на постійну, тимчасову або сезонну роботу строком від одного дня (крім осіб, з якими укладено договір підряду).

До спискового складу персоналу включаються працівники, які:

- 1) фактично приступили до виконання своїх обов'язків;
- 2) перебувають у службових відрядженнях;
- 3) тимчасово відсутні через хворобу, підтверджену лікарняним листом;
- 4) прийняті на роботу на неповний робочий день;
- 5) студенти, які перебувають у навчальній відпустці зі збереженням заробітної плати;
- 6) отримали відгул за роботу у вихідні та святкові дні;
- 7) мають вихідний день відповідно до графіка роботи підприємства;
- 8) перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами.

Проведено аналіз кількісного та якісного складу персоналу підприємства. Залежно від професійної приналежності, працівники кафе «Піріжкова» поділяються на такі категорії:

- 1) адміністрація:

- керівники: директор, заступник директора;

- лінійний персонал: бухгалтер;

2) кухня:

- керівники: шеф-кухар;

- лінійний персонал: кухарі, кондитери, пекарі;

3) зали:

- керівники: менеджери залу;

- лінійний персонал залу: офіціанти, бармени, буфетниці;

4) технічний персонал: комірник, прибиральники, мийники посуду.

Поділ працівників на категорії залежить від їх ролі та місця у виробничому процесі. Виділення диференційованих груп всередині складу персоналу пов'язане з необхідністю визначення потреб у кількості працівників, встановлення форм оплати праці та матеріального стимулювання, організації підготовки та перепідготовки кадрів, поліпшення їх використання.

У табл. 2.2 представлено співвідношення чоловіків і жінок у закладі. Згідно з наведеними даними, 91% персоналу на даний момент – жінки.

Таблиця 2.2

Структура персоналу кафе «Пиріжкова» за статтю, 2024 р.

Структура персоналу за статтю	Осіб	%
Чоловіки	2	9,1
Жінки	25	90,9

Джерело: складено автором за [73]

У табл. 2.3 та на рис. 2.2 відображена вікова структура персоналу кафе «Пиріжкова».

Таблиця 2.3

Вікова структура персоналу кафе «Пиріжкова», 2024 р.

Вікова категорія персоналу, років	Осіб	%
18-30 років	11	40,5
31-39 років	9	33,1
40-60 років	5	17,3
60 і старші	2	9,1

Джерело: складено автором за [73]

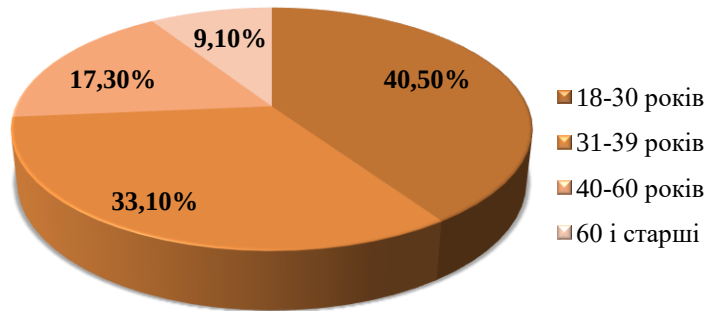


Рис. 2.2. Вікова структура персоналу кафе «Пиріжкова», 2024 р.

Джерело: складено автором за [73]

Основну частину персоналу кафе «Пиріжкова» складають співробітники у віці від 18 до 39 років (покоління Y і Z), а отже, в закладі через специфіку роботи віддають перевагу людям молодого віку через їхню енергійність, фізичну витривалість і гнучкість, а також потенціал для розвитку.

Таблиця 2.4

Структура персоналу кафе «Пиріжкова» за рівнем освіти, 2024 р.

Категорія освіти персоналу	Осіб	%
Вища	2	9,1
Фахова передвища (молодший бакалавр)	10	36,2
Неповна професійно-технічна (молодший спеціаліст)	12	42,1
Середня	2	9,1
Неповна середня	1	3,5

Джерело: складено автором за [73]

Представлені дані (табл. 2.4) свідчать про те, що в закладі найбільша кількість співробітників має неповну професійну освіту (молодший спеціаліст) – 36,2%.

Відсоток з неповною вищою освітою (молодший бакалавр) 42,1% – наступний за значенням. У зв'язку з цим виникає потреба в розвитку персоналу та проведенні заходів з підвищення їх кваліфікації.

Структура чисельності персоналу кафе «Пиріжкова» за стажом роботи, 2024 р. подана в табл. 2.5 та на рис. 2.3.

Таблиця 2.5

Структура чисельності персоналу кафе «Пиріжкова» за стажом роботи, 2024 р.

Стаж роботи в закладі	Осіб	%
Менше 6 місяців	8	28,5
Від 6 місяців до року	10	36,0
Від 1 до 3 років	5	17,3
Від 4 до 5 років	2	9,1
Більше 5 років	2	9,1

Джерело: складено автором за [73]

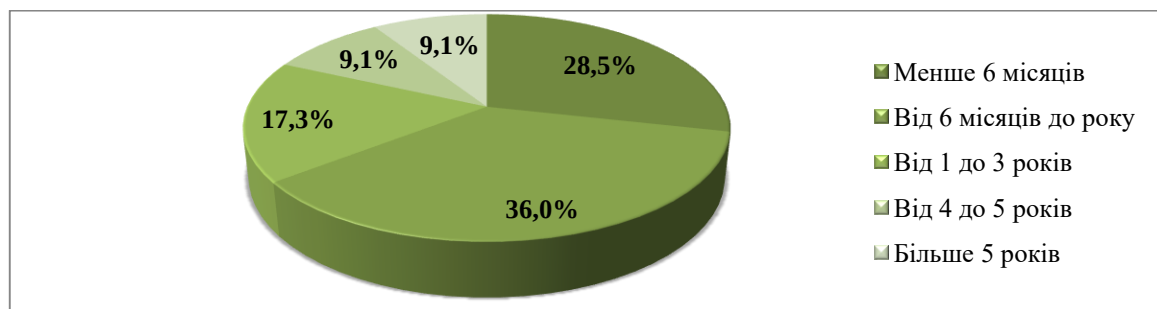


Рис. 2.3. Структура чисельності персоналу за стажом роботи в кафе «Пиріжкова», 2024 р.

Джерело: складено автором за [73]

Аналіз показав, що 69,6% персоналу працюють менше року, що свідчить про високу плинність кадрів і потребу у стратегії утримання персоналу, впровадження системи навчання та мотивації на розвиток для нових співробітників підвищення тривалості їх роботи в закладі.

Наведемо аналіз кадрового складу кафе «Пиріжкова» та динаміки його чисельності за категоріями на період 2022-2024 рр. (табл. 2.6).

Розрахунок коефіцієнта плинності проводився за формулою 2.1.

$$K_n = K_{зг} / CO_k * 100\%, \quad (2.1)$$

де K_n – коефіцієнт плинності кадрів; $K_{зг}$ – кількість працівників, які вибули за аналізований період; CO_k – середньооблікова кількість працівників за той самий період спостереження.

Таблиця 2.6

Аналіз кадрового складу та динаміка чисельності кафе «Пиріжкова»
за 2022-2024 рр., осіб.

Чисельність персоналу за категоріями	2022	2023	2024	Відхилення, осіб 2023/2022	Відхилення, осіб 2024/2023	Темп зростання, % 2023/2022	Темп зростання, % 2024/2023
Усього							
Спискова чисельність	19	25	27	+6	+2	131,6	108,0
Середньооблікова	16	18	21	+2	+3	112,5	116,7
з них:							
Адміністрація	3	3	3	0	0	100,0	100,0
Кухня:							
Шеф-кухар	1	1	1	0	0	100,0	100,0
Лінійний персонал	4	6	6	+2	0	150,0	100,0
Зали:							
Менеджери залів	0	2	2	+2	0	+100,0	100,0
Персонал залів	8	8	10	0	+2	100,0	125,0
Технічний персонал	3	5	5	+2	0	166,7	100
Прибуло працівників	12	11	14	-1	+3	91,7	127,3
Вибуло працівників	12	10	11	-2	+1	83,3	110
Коефіцієнт плинності, %	75,0	55,6	52,4			74,1	94,2

Джерело: складено автором за [73]

Зауважимо, що висока плинність персоналу відмічається при $K_n > 50\%$ (нестабільний кадровий склад), в той час як низька плинність – при $K_n < 10\text{--}15\%$ (стабільність персоналу).

Аналіз даних табл. 2.6 демонструє, що за даними 2022-2024 рр. загальна спискова чисельність кафе «Пиріжкова» зросла (19→25→27), середньооблікова також зросла (16→18→21). Водночас показник плинності залишався високим: 2022 – 75,0%, 2023 – 55,6%, 2024 – 52,4%. Тобто, незважаючи на загальне збільшення штату, підприємство зазнало значних кадрових втрат у ключових виробничо-сервісних позиціях. Розподіл за категоріями персоналу вказує на неоднорідні зміни:

1) адміністрація та шеф-кухар – показники збереглися, що свідчить про відносну стабільність управлінського ядра, що є позитивним чинником для підтримки операцій і процесів адаптації нових працівників;

2) лінійний та технічний персонал кухні демонструють приріст чисельності у 2023 р. та стабільність у 2024 р., що пов'язано з відновленням виробничих процесів та забезпеченням безперебійного функціонування кухні. Водночас у 2023 р. до штату було додатково залучено двох кухарів. Зростання відвідуваності зумовили зміна споживчих пріоритетів: у контексті воєнного стану та обмежених бюджетів частина клієнтів переорієнтувалася з елітних закладів на більш доступні нішеві формати. Разом із тим, аналіз вихідних інтерв'ю засвідчує, що ключовими чинниками звільнень є складні умови праці (зокрема тривалі зміни за графіком 2/2 по 12 годин), дисбаланс між рівнем оплати та фактичним навантаженням, відсутність можливостей професійного зростання, а також зміна місця проживання чи працевлаштування за кордоном. Хоча штат частково відновлено за рахунок приросту лінійного персоналу, значні втрати досвідчених кухарів формують «кваліфікаційну яму», що призводить до підвищеного навантаження на наявних працівників;

3) у 2023 р. було запроваджено нову посаду менеджера залу (по одному в кожній залі, шляхом внутрішнього переведення з посади офіціанта). Штат працівників залу було розширено: двох офіціантів прийнято у 2023 р. та ще двох – у 2024 р. Необхідність збільшення персоналу була зумовлена зростанням клієнтопотoku та відновленням операційної діяльності після часткового скорочення у 2022–2023 рр.;

4) у 2023 р. спостерігалось зростання чисельності технічного персоналу, а у 2024 р. – стабілізація цього показника, що свідчить про позитивну тенденцію. Штат мийників посуду та прибиральників було розширено відповідно до виробничих потреб.

Одним із ключових чинників зміни чисельності персоналу став масовий виїзд окремих працівників за кордон у період активної фази воєнних дій, а також мобілізація частини чоловічого працездатного населення, що тимчасово знизило доступність робочої сили. Це зумовило скорочення середньооблікової чисельності у 2023 р. та потребу в подальшому залученні нових працівників для відновлення операційної діяльності.

До інших чинників, що впливають на зміну чисельності персоналу, можна віднести економічні обставини, зокрема рівень оплати праці, стабільність доходів та загальну фінансову ситуацію в регіоні чи країні. Значну роль відіграють соціальні гарантії та пільги, які надає підприємство, включно з медичним страхуванням, відпустками, гнучким графіком роботи та іншими соціальними стимулюючими заходами. Важливим чинником є ефективність мотиваційних програм підприємства, спрямованих на заохочення професійного розвитку, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання співробітників. Крім того, на зміну чисельності впливають організаційні трансформації, пов'язані з реструктуризацією відділів, оптимізацією робочих процесів та збільшенням обсягів виробництва, що може змінювати потребу в персоналі та вимоги до його компетенцій. У комплексі ці чинники формують динаміку кадрового складу підприємства.

З огляду на динаміку кадрового складу кафе «Пиріжкова» у 2022-2024 рр. та виявлені структурні зміни в окремих категоріях працівників, було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.7), спрямований на оцінку кадрового потенціалу як ключового елемента стратегії розвитку закладу. Такий підхід дозволяє визначити внутрішні передумови зростання та стабільності, а також зовнішні чинники, що формують ризики та можливості для подальшого розширення й підвищення ефективності діяльності підприємства. Отримані результати створюють основу для формування стратегічних рішень у сфері управління персоналом.

Проведений SWOT-аналіз кадрової ситуації кафе «Пиріжкова» засвідчив наявність сформованого ядра управлінських та виробничих позицій, що включає стабільну адміністрацію та незмінного шеф-кухаря, а також поступове зміцнення лінійного й технічного персоналу. Водночас високий рівень плинності кадрів серед кухарів, кондитерів та менеджерів залу, перевантаженість працівників і обмежені можливості професійного та кар'єрного зростання створюють значні внутрішні бар'єри розвитку підприємства.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз кадрової ситуації кафе «Пиріжкова»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
1. Стабільність адміністрації протягом 2022–2024 рр. 2. Незмінність ключової позиції шеф-кухаря. 3. Збільшення чисельності лінійного персоналу кухні та персоналу залів. 4. Зміцнення технічного персоналу (зростання на 2 особи). 5. Наявність формалізованої системи обліку руху персоналу.	1. Висока плинність кухарів, кондитерів та менеджерів залу (50–95%). 2. Високе фізичне навантаження, 12-годинні зміни, професійне вигорання. 3. Заробітна плата не відповідає інтенсивності роботи. 4. Нестабільність управлінської ланки залу через декрети та виїзд за кордон. 5. Обмежені можливості кар'єрного та професійного розвитку. 6. Відсутність кадрового резерву та механізмів швидкого заміщення працівників.
O – Можливості	T – Загрози
1. Оптимізація графіків роботи та скорочення навантаження. 2. Упровадження прозорої системи преміювання та мотивації. 3. Розробка внутрішніх систем навчання й кар'єрних траєкторій. 4. Співпраця з профільними навчальними закладами. 5. Оптимізація виробничих процесів, часткова автоматизація. 6. Формування бренду роботодавця для залучення молоді.	1. Виїзд працівників за кордон і міграція робочої сили. 2. Вплив воєнного стану: мобілізація, зміна місця проживання. 3. Конкуренція за кухарів і кондитерів на ринку праці. 4. Подальше вигорання через невідповідність навантаження і оплати. 5. Ризики нестабільності менеджерів залу (декрети, виїзди). 6. Зростання витрат в процесі рекрутингу нових працівників.

До того ж зовнішні чинники, такі як активні міграційні процеси, мобілізаційні заходи та посилена конкуренція за кваліфіковані кадри на ринку праці, додатково поглиблюють кадрові ризики та ускладнюють утримання та мотивацію персоналу. У результаті це негативно впливає на стабільність роботи закладу, якість обслуговування та ефективність виробничо-управлінських процесів.

Наявні можливості – оптимізація робочих процесів, партнерство з освітніми установами та формування бренду роботодавця створюють підґрунтя для зміцнення персоналу на перспективу та посилення стійкості підприємства на ринку.

2.2. Аналіз діючої системи мотивації основного персоналу ресторанного закладу

Необхідність системи мотивації в ресторанному закладі зумовлена специфікою галузі, високим рівнем плинності персоналу та потребою у забезпеченні стабільної якості обслуговування. Вона дозволяє ефективно поєднувати основну мету, стратегічні цілі підприємства й інтереси працівників.

Система мотивації в ресторані представляє собою сукупність організаційних, фінансових та психологічно-соціальних інструментів, спрямованих на заохочення співробітників до якісного виконання робочих обов'язків, підвищення продуктивності, розвитку професійних компетенцій та формування відданості підприємству.

Дослідження системи мотивації основного персоналу кафе «Пиріжкова» було проведено за допомогою таких інструментів і методів:

1) анкетування співробітників щодо чинної системи мотивації, рівня задоволеності та можливих напрямів її вдосконалення;

2) фокус-групи з невеликою кількістю співробітників, організовані для виявлення основних проблем та напрацювання рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних інструментів;

3) напівструктуровані бесіди з керівниками підрозділів з метою з'ясування їхнього бачення ефективності системи мотивації, існуючих труднощів та можливих шляхів їх усунення;

4) обробка інформації у програмі 1С «Зарплата та управління персоналом» щодо руху кадрів, звільнень та плинності персоналу для виявлення взаємозв'язку між мотиваційними заходами та кадровими тенденціями;

5) порівняльний аналіз із конкурентними закладами ресторанного сектору з метою ідентифікації можливостей удосконалення власної системи мотивації.

Досліджуючи мотиваційні чинники персоналу кафе «Пиріжкова» здійснимо аналіз ключових елементів діючої мотиваційної системи (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналізування системи мотивації основного персоналу кафе «Піріжкова»

Елементи системи мотивації праці персоналу	Представленість елементів мотивації на підприємстві
Суб'єкт управління	Директор, заступник директора, шеф-кухар, менеджери залів
Матеріальна грошова мотивація виробничого та обслуговуючого (відповідального за продаж) персонал	<i>Кухарі, кондитер, пекар:</i> - посадовий оклад на рівні середнього показника по м. Тернополю; - відсоток від бенкетного обслуговування після проходження випробувального терміну (1–2 місяці); - гарантовані соціальні виплати, зокрема оплачувана щорічна відпустка та оплата листків непрацездатності. <i>Офіціанти, бармени:</i> - посадовий оклад на рівні середнього показника по м. Тернополю; - відсоток від бенкетного обслуговування після проходження випробувального терміну (1–2 місяці); - прогресивний відсоток за перевиконання планових показників продажів (з урахуванням сезонної диференціації плану – у періоди високого та низького попиту), при цьому обсяг продажів бенкетів до розрахунку не включається; - гарантовані соціальні виплати, зокрема оплачувана щорічна відпустка та оплата листків непрацездатності.
Матеріальна негрошова мотивація	Забезпечення працівників безкоштовним харчуванням та корпоративною формою.
Нематеріальна мотивація	1. Розвиток персоналу - <i>аналіз потреб у компетенціях.</i> З 2023 року в закладі запроваджено оцінювання актуальних компетенцій співробітників та допомагає визначати прогалини у професійних знаннях і навичках; - <i>планування розвитку.</i> Також із 2023 року здійснюється планування програм професійного розвитку персоналу, але воно охоплює переважно керівний склад та адміністрацію; основний лінійний персонал до цього процесу поки що не залучений; - <i>реалізація програм розвитку.</i> Для адміністрації та керівників підрозділів організовуються семінари, навчальні програми, тренінги, а також стажування й внутрішні обміни, спрямовані на розширення компетентностей та набуття нового практичного досвіду; - <i>оцінювання ефективності навчання.</i> Після завершення програм розвитку проводиться оцінка їх результативності, проте такий аналіз здійснюється несистематично й без чітко визначених критеріїв впливу на показники діяльності окремих працівників та підприємства загалом; - <i>кар'єрний розвиток.</i> Із 2023 року впроваджено можливості для вертикального просування співробітників, включаючи переведення на вищі посади та розширення їхніх функцій. 2. Мотивація та корпоративна взаємодія У 2023 році започатковано практику участі персоналу в корпоративних заходах, а також систему відзначення працівників (листи подяки як інструмент нематеріального стимулювання).
Оцінка результатів праці	Процедура проводиться систематично – 1 раз на місяць.

персоналу	
Продовження таблиці 2.7	
Адресна мотивація за результатами праці, стажем і розвитком, та іншими параметрами	- запроваджено премію за стаж роботи (різдвяна виплата); - преміювання за особисті досягнення, зокрема за перевиконання індивідуальних планових показників (діє з 2024 року); - на 2025 рік передбачено впровадження системи «Кафетерій успіху», що передбачає індивідуальний вибір працівниками пільг і бонусів відповідно до їхніх потреб та ціннісних орієнтацій, з врахуванням специфіки поколінь Y та Z, як основної частини персоналу підприємства.
Моніторинг потреб і мотиваційної сфери та задоволеності працею	- виявлення мотивації у працівників на вступних співбесідах, у процесі адаптації на випробувальному терміні, періодичні інтерв'ю діючих працівників на місцях, працівників, які звільняються, опитування персоналу; - у 2024 р. проведено моніторинг потреб та задоволеності працею персоналу

Дані для складання цієї таблиці отримано на основі аналізу кадрових звітів у системі 1С: Зарплата та управління персоналом ресторанного закладу [73], спостережень у процесі роботи, а також інтерв'ю з керівниками та співробітниками.

Отже, аналіз мотивації основного персоналу кафе «Пиріжкова» показав, що система стимулювання праці функціонує на рівні вищого та нижчого менеджменту й включає матеріальні, нематеріальні та диференційовані форми мотивації.

Матеріальна мотивація – це комплекс фінансових заохочень, спрямованих на стимулювання співробітників до якісного виконання службових обов'язків, зростання продуктивності та досягнення встановлених показників. Сюди входить заробітна плата, надбавки, бонуси, премії, соціальні пільги.

Нематеріальна мотивація – комплекс заходів нематеріального характеру, спрямованих на підвищення внутрішньої мотивації працівників, задоволеності від праці, формування лояльності, до яких належать визнання досягнень, похвала, нагороди, участь у корпоративних заходах, кар'єрні перспективи.

Диференційовані форми мотивації – індивідуально адаптовані стимули, що враховують особисті потреби, ціннісні орієнтації та професійні особливості

працівників, гнучкі бонусні схеми або персоналізовані програми кар’єрного розвитку.

До 2023 року існували недоліки у розвитку нематеріальної мотивації: професійне навчання та стажування здебільшого охоплювало адміністрацію та керівників підрозділів, лінійний персонал практично не залучався, а оцінка ефективності навчання проводилася не системно. Нормативна документація щодо кар’єрних перспектив персоналу з’явилася після 2023 року, і наразі плани розвитку застосовуються лише для тих, хто проявляє ініціативу в контексті професійного зростання.

2.3. Оцінка дієвості та результативності процесів кар’єрного розвитку працівників

З врахуванням темпу зростання плинності кадрів 2024/2023 рр. (94,2%), аналізований ресторанний заклад відчує кадровий дефіцит, насамперед серед кухарів, кондитерів та кваліфікованих управлінців. Це обумовило необхідність детального аналізу навчання, інвестицій у розвиток компетенцій.

Ключовим стимулюючим чинником у цьому контексті є фінансування підприємством навчальних програм та розвитку компетенцій співробітників. У цьому контексті проаналізовано витрати на навчання персоналу кафе «Пиріжкова» для розуміння, яких працівників навчали, обсягу витрат та досягнутих результатів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Витрати на навчання персоналу кафе «Пиріжкова», 2022-2024 рр.

Навчання						
Рік	Осіб	Посада	Дати	Витрати, грн	Місце навчання	Вид навчання
2022	1	Шеф-кухар	05.11-07.11	2 500	м. Львів	Майстер-клас
2023	1	Шеф-кухар	03.10-16.10	12 000	м. Київ	Стажування
2024	1	Кондитер	06.02-08.02	1 800	м. Львів	Навчання
2024	1	Пекар	13.02-26.02	8 500	м. Тернопіль	Стажування
Разом				24 800		

Протягом 2022–2024 рр. кафе «Пиріжкова» активно інвестувало в підвищення кваліфікації свого персоналу. Основними напрямками навчання були майстер-класи, стажування та практичні тренінги, що дозволяло розвивати професійні компетенції шеф-кухаря, кондитера та пекаря, а також забезпечувати ефективне управління роботою кухні та залу. На початку 2023 р. шеф-кухар проходив стажування в ресторані, відзначеному в інтернет-довідниках, зокрема ViaMichelin як «рекомендований» («Park Kitchen Restaurant Kyiv»).

Таке навчання надавало можливість ознайомитися з передовими гастрономічними практиками, опанувати нові технології кулінарної обробки продуктів та отримати унікальний практичний досвід, що стимулює професійне зростання та підвищує стандарти роботи команди. До 2023 року навчальні заходи були здебільшого орієнтовані на адміністративний та керівний склад підрозділів, тоді як лінійний персонал залучався до розвитку значно менше. Програми стажувань, обміну досвідом та тренінгів реалізовувалися нерегулярно, а оцінка ефективності навчання не здійснювалася систематично.

Практичне навчання, поєднане з теоретичними програмами, створює передумови для стабільного резерву кадрів та зниження ризиків кадрового дефіциту на сучасних ринках праці [74]. Проведене навчання для працівників закладу демонструє стратегічну спрямованість кафе «Пиріжкова» на розвиток професійного потенціалу персоналу, на підвищену якість обслуговування та забезпечення конкурентних переваг. Проаналізуємо за категоріями персоналу внутрішній кар’єрний розвиток на підприємстві (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Внутрішній кар’єрний розвиток працівників кафе «Пиріжкова» за категоріями

Посада	Осіб	Дата	Переведення
Офіціант	2	07.04.2023	Менеджер залу
Менеджер залу	1	01.04.2023	Заступник директора
Мийник посуду	2	06.06.2024	Офіціант

Аналіз внутрішньої кар'єрної динаміки персоналу кафе «Пиріжкова» за 2023–2024 рр. демонструє активну політику розвитку співробітників у межах закладу. Протягом цього періоду відбулося кілька ключових переведень між категоріями персоналу. Це свідчить про наявність як вертикальних, так і горизонтальних кар'єрних траєкторій. У 2022 році переведень (підвищень у посаді) не зафіксовано. Водночас у 2023 році два офіціанти були переведені на посаду менеджерів залу. Це свідчить про можливість швидкого професійного зростання лінійного персоналу до керівних позицій. Крім того, менеджер залу отримав підвищення до заступника директора, що демонструє потенціал розвитку керівного складу та формування кадрового резерву для управлінських функцій.

У 2024 році спостерігається приклад горизонтального або стартового кар'єрного переміщення: два мийники посуду були переведені на посаду офіціантів. Це свідчить про прагнення підприємства розвивати співробітників із низових позицій, забезпечуючи їм можливість набувати нових професійних навичок та адаптуватися до більш відповідальних ролей у структурі закладу.

Загалом, наведені переведення підтверджують наявність у кафе «Пиріжкова» системного підходу до внутрішнього розвитку персоналу, що сприяє підвищенню кваліфікації, мотивації та стабільності кадрів, а також формує перспективи для створення ефективного кадрового резерву та зниження ризиків кадрового дефіциту.

Завдяки програмам навчання заклад зміцнив керівний склад, здатний ефективно навчати та розвивати нових співробітників. Водночас недостатньо уваги приділяється лінійному виробничому персоналу та сфері обслуговування. Кар'єрний розвиток у кафе присутній, проте статистичний облік цього процесу не ведеться. Індивідуальні плани розвитку та кар'єрні перспективи обговорюються переважно з ініціативи самих працівників.

Аналіз підтвердив, що стратегія управління персоналом, орієнтована на мотивацію розвитку, є успішною, але потреби та задоволеність основного трудового персоналу досліджені не повністю. Особливу увагу слід приділити

потребам поколінь Y та Z (табл. 2.11), оскільки більшість співробітників належить саме до цих поколінь, серед яких зафіксовано найвищий рівень плинності кадрів.

Таблиця 2.11

Мотиваційні потреби персоналу поколінь Y і Z

Потреби	Покоління Y (1984-2000)	Покоління Z (2000-2012)
Розвиток і професійне зростання	Прагнуть до неперервного навчання та розвитку своїх професійних навичок. Часто шукають можливості для підвищення заробітної плати та кар'єрного зростання.	Прагнуть досягти професійного успіху, але також цінують вільний час і особисті інтереси. Велике значення має особистий розвиток і постійне отримання нових знань і навичок. Схильні до самоосвіти та онлайн-навчання, щоб підвищити власну конкурентоспроможність на ринку праці.
Індивідуальність і самовираження	Цінують можливість проявити власну особистість і творчі здібності у своїй роботі та оточенні.	Активно використовують соціальні медіа та інші онлайн-платформи для самовираження та висловлення своїх ідей. Прагнуть до роботи, яка дозволяє їм використовувати свою творчість та інноваційні ідеї.
Технології	Виросли в епоху швидкого розвитку технологій. Вважають їх невід'ємною частиною власного життя. Цінують використання нових технологій і шукають роботу, яка пропонує сучасні інструменти та ресурси.	Виросли в цифрову епоху і мають високий рівень технологічної грамотності. Важлива наявність сучасних технічних засобів і можливості використання нових технологій у роботі.
Винагорода	Це повинно відображати їхнє бажання отримувати не тільки гроші, але й інші форми визнання та задоволення від праці, а також відповідати їхнім потребам у балансі роботи, особистого життя, розвитку кар'єри.	Очікують справедливої та прозорої винагороди. Роботодавці можуть залучити та утримати покоління Z, пропонуючи їм систему винагороди, яка базується на результативності та досягненні конкретних цілей.

Джерело: складено автором за [75]

Аналіз засвідчив, що розвиток і навчання для поколінь Y і Z є важливим мотиваційним чинником, проте в кафе «Пиріжкова» цей елемент м'якої мотивації застосовується не до всього персоналу.

Надалі вивчаємо мотиваційні потреби персоналу ресторану на 2024 і 2025 рр. за допомогою анкетування, яке дозволяє своєчасно виявляти очікування та пріоритети співробітників щодо навчання, умов праці, кар'єрного росту й мотивації.

Отримані результати дають змогу коригувати HR-стратегію, підвищувати задоволеність працівників і зменшувати плинність кадрів [76]. Раніше такий моніторинг на підприємстві не проводився. Інформація щодо вибірки у 2024 р. наведена в табл. 2.12, а у 2025 р. – у табл. 2.13.

Таблиця 12.12

Характеристика вибірки, 2024 р. (22 особи)

Розподіл структури респондентів	Осіб	%
Структура респондентів за статтю		
Чоловіки	2	9,1
Жінки	20	90,9
Структура респондентів за віком		
18-30 років	8	36,3
31-39 років	8	36,3
40-60 років	4	18,2
60 і старші	2	9,1
Структура респондентів за рівнем освіти		
Фахова передвища (молодший бакалавр)	9	40,9
Неповна професійно-технічна (молодший спеціаліст)	10	45,5
Середня освіта	2	9,1
Неповна середня освіта	1	4,5
Структура респондентів за категоріями персоналу		
Керівник	3	13,6
Спеціаліст	9	40,9
Робітник	10	45,5
Стаж роботи в закладі		
Менше 6 місяців	8	36,3
Від 6 місяців до року	7	31,8
Від 1 до 3 років	4	18,2
Від 4 до 5 років	2	9,1
Більше 5 років	1	4,5

Таблиця 2.13

Характеристика вибірки, 2025 р. (24 особи)

Розподіл структури респондентів	Осіб	%
Структура респондентів за статтю		
Чоловіки	2	8,3
Жінки	22	91,7
Структура респондентів за віком		
18-30 років	9	37,5
31-39 років	8	33,3
40-60 років	5	20,8
60 і старші	2	8,3
Структура респондентів за рівнем освіти		
Фахова передвища (молодший бакалавр)	10	41,7
Неповна професійно-технічна (молодший спеціаліст)	12	50,0
Середня освіта	2	8,3
Неповна середня освіта	1	4,2
Структура респондентів за категоріями персоналу		
Керівник	3	12,5
Спеціаліст	10	41,7
Робітник	11	45,8
Стаж роботи в закладі		
Менше 6 місяців	8	33,3
Від 6 місяців до року	9	37,5
Від 1 до 3 років	4	16,6
Від 4 до 5 років	2	8,3
Більше 5 років	1	4,2

Аналіз характеристик вибірки за 2024–2025 рр. свідчить про значну представленість молодих працівників, що належать до поколінь Y та Z. Понад 72 % респондентів у 2024 р. становили представники цих поколінь, що визначає високий рівень мобільності та прагнення до професійного розвитку.

У 2025 р. частка молодих співробітників становила 70,8 %, що підтверджує тенденцію стабільної присутності поколінь Y та Z у складі персоналу кафе «Пиріжкова». Дані щодо стажу роботи демонструють високу мобільність цих поколінь: у 2025 р. 70,8 % працівників працювали в закладі менше року. Це корелює з типовими характеристиками поколінь Y та Z, зокрема прагненням до швидкої професійної реалізації, навчання та частих змін у кар'єрі. Отже, кадрова політика кафе повинна враховувати специфіку цих поколінь, забезпечуючи можливості швидкого професійного розвитку,

навчання, гнучкі графіки та, що сприяє підвищенню залученості працівників і зменшенню плинності кадрів.

Розглянемо відповіді персоналу на питання анкети (Додаток А) щодо виявлення потреб у динаміці в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка відповідей співробітників кафе «Пиріжкова», 2024-2025 рр.

Твердження/запитання з анкетування	2023, %	2024, %
<i>Подивіться, будь ласка, на висловлювання нижче. Виберіть з них ті, з якими згодні</i>		
Те, що я роблю в рамках своєї посади, має цінність для мене самого	47	72
Я впевнено відчуваю, що мої навички підходять для цієї позиції	59	63
Я бачу для себе перспективи кар'єрного зростання всередині закладу	21	47
Корпоративна культура компанії відповідає моїм цінностям	32	44
Я добре обізнаний з тим, що відбувається на підприємстві	32	49
Структура оплати праці та преміювання в нашому закладі зрозуміла і прозора	26	31
У мене є можливість проходити внутрішнє навчання та зовнішні курси/майстер-класи	12	16
Я відчуваю гордість за те, що є частиною цього закладу	45	52
Важко відповісти	6	8
<i>Яким ви бачите своє майбутнє в нашій компанії через 2 роки?</i>		
Я хочу кар'єрного зростання — переходу на вищі посади	13	37
Я хочу змінити відділ/сферу діяльності всередині закладу	3	2
Я хочу розвиватися в рамках поточної позиції	21	78
Не хочу нічого змінювати, все влаштовує	25	11
Не впевнений, що залишуся працювати в цьому закладі через 2 роки	42	39
Важко відповісти	7	13

Аналіз динаміки відповідей співробітників кафе «Пиріжкова» за 2024–2025 рр. показує позитивні зміни в ставленні персоналу до роботи та підприємства. Відчутна цінність виконуваної роботи для співробітників зросла на 25%, що вказує на включення залученості та мотивації. Перспективи кар'єрного зростання всередині закладу покращилися на 26%, що вказує на ефективність заходів із внутрішнього розвитку та прозорішої комунікації щодо кар'єрних траєкторій.

Покращення спостерігається також у сприйнятті корпоративної культури (+12%) та обізнаності про події в закладі (+17%). Це підтверджує вдосконалення внутрішніх комунікацій. Можливості проходження навчання та курсів збільшилися лише на 4%, що вказує на наявні резерви у професійному розвитку персоналу.

Щодо кар'єрних очікувань, кількість співробітників, які прагнуть розвитку у рамках поточної позиції, зросла на 57%, а тих, хто орієнтується на вищі посади – на 24%. Водночас відсоток задоволених статус-кво зменшився на 14%, а тих, хто сумнівається у своєму майбутньому закладу, знизився на 3%.

Отже, динаміка свідчить про підвищення залученості та прагнення до розвитку персоналу, водночас залишаються резерви у систематизації навчання та зміцненні довіри до ресторанного закладу.

Розподіл відповідей на питання про потреби (аспекти роботи): «Відзначте, які аспекти роботи для вас найбільш важливі» представлено на рис. 2.4.

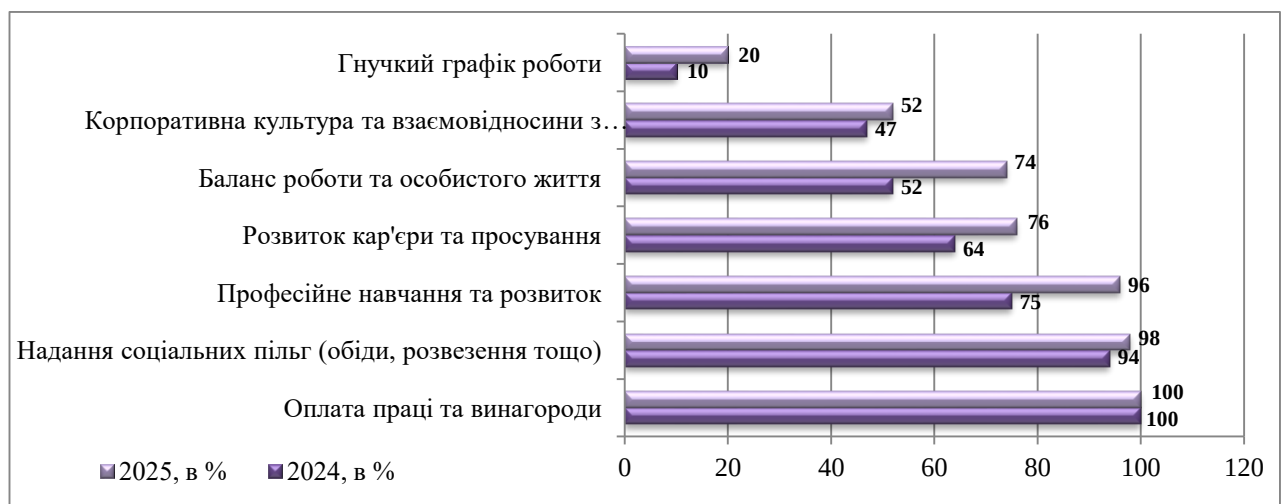


Рис. 2.4. Розподіл відповідей на питання про потреби (аспекти роботи) персоналу в динаміці 2023-2024 рр., %

Аналіз потреб персоналу за 2024–2025 рр. демонструє чітке посилення запиту працівників на розвиток, умови праці та додаткові гарантії.

Оплата праці залишається ключовою потребою і пріоритетом для всіх співробітників, не зазнаючи змін. Водночас значно зріс інтерес до професійного навчання та розвитку – потреба підвищилася на 21%. Це доводить зміцнення орієнтації персоналу на довгострокове професійне зростання і сформований запит на системні програми розвитку. Запит на кар’єрне просування виріс на 12%, що підтверджує формування внутрішньої мотивації та очікування реальних шляхів зростання. Баланс між роботою та особистим життям став важливішим на 22%, що характерно для поколінь Y та Z, які прагнуть більшої передбачуваності та гнучкості. Потреба у соціальних пільгах зросла на 4%, що вказує на актуальність турботи про базові комфортні умови працівника. Корпоративна культура демонструє помірне зростання – лише на 5%, тобто працівники сприймають її як стабільний, але не ключовий чинник. Гнучкий графік набув удвічі більшої важливості, хоча загальний попит на нього залишається невисоким. Це засвідчує про поступову зміну очікувань молодших співробітників і зростання цінності індивідуалізації графіка. Загалом тенденції показують: персонал стає більш орієнтованим на розвиток, кар’єрні можливості та якісні умови праці, що вимагає від підприємства системного підходу до навчання, гнучкості та підсилення HR-функцій.

Не менш важливе питання в даному опитуванні: «Чи вважаєте ви, що вам необхідне додаткове навчання для досягнення високих результатів на вашій посаді?» (рис. 2.5).

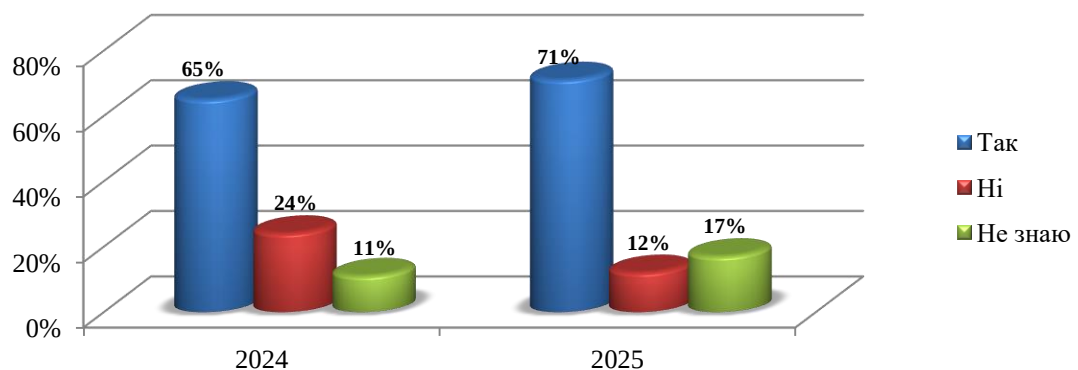


Рис. 2.5. Розподіл відповідей респондентів щодо необхідності додаткового навчання для досягнення високих результатів посаді

Аналіз відповідей свідчить про зростання потреби персоналу у додатковому навчанні та підвищенні кваліфікації. Частка співробітників, які вважають навчання необхідним, зросла на 6%, що підтверджує усвідомлення зв'язку між професійним розвитком і якістю роботи. Одночасно зменшилася частка тих, хто не бачить потреби у навчанні, – це падіння становить 12%, що демонструє зміну ставлення до професійного зростання. Натомість частка респондентів, які не визначилися, збільшилася на 6%, що може бути пов'язано з недостатньо чітким розумінням можливостей, які надає компанія, або браком інформації про програми розвитку.

Загалом динаміка свідчить про те, що у 2025 році персонал сильніше орієнтований на навчання як інструмент підвищення результативності, а отже, потребує більш структурованої та прогнозованої системи розвитку.

Для розробки мотивації на розвиток проаналізовано, які типи персоналу (Додаток Б) переважають у закладі за типологічною концепцією трудової мотивації, згідно з якою співробітники підприємств – головний ресурс економіки. Тому важливим елементом успішності ресторанного закладу є ефективна і результативна робота працівників. До пріоритетного завдання керівництва відносимо формування ефективної системи мотивації. Це модель, яка розрізняє два класи мотивації: «досягнення» та «уникнення». У межах цих класів виокремлюють низку типів трудової мотивації. Тест «Motype» [53], який призначений для виявлення домінуючого типу трудової мотивації у співробітника – сучасна методика, яка дозволяє визначити, до якого з п'яти типів трудової мотивації відноситься працівник, підсумувати застосовність різних стимулів щодо конкретної людини. Різні типи людей за внутрішньою мотивацією по-різному реагують на одні й ті ж стимули. Мотиваційні типи є стійкими тривалий період, вони не залежать від швидкозмінних потреб співробітника. Щоб змінити тип трудової мотивації підлеглого, керівнику необхідно докласти достатньо зусиль.

В процесі визначення, яка саме мотивація співробітників буде найбільш ефективною, варто звертати увагу на типи особистості. Незважаючи на те, що

матеріальні методи є найважливішими для більшості працівників, не варто обмежуватися ними.

На основі даного тесту проведено опитування серед персоналу кафе «Пиріжкова» для розкриття типів трудової мотивації співробітників, що працюють в закладі на даний момент. На основі результатів дослідження маємо змогу скоригувати процеси управління та мотивації, підвищуючи ефективність праці персоналу. Опитування проводилося за допомогою GoogleForms у 2025 р. Анкета складається з 23 питань (Додаток В), де кожен учасник опитування повинен оцінити свої уподобання, реакції та поведінку в різних ситуаціях. Враховано такі типи трудової мотивації: інструментальний (ІН); професійний (ПР); патріотичний (ПА); господарський (ГО); ухильний (люмпенізований) (ЛЮ). На основі методики підрахунку за допомогою ключа-дешифратора визначається, до якого типу мотивації відноситься кожен опитаний. Отримано 27 відповідей від різних категорій персоналу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Ідентифікація типів трудової мотивації персоналу закладу

Питання	Типи трудової мотивації, ідентифіковані відповідними варіантами (номерама) відповідей				
	ІН	ПР	ПА	ГО	ЛЮ
Разом	327	293	256	147	180

З табл. 2.15 зрозуміло, що в кафе «Пиріжкова» присутні різні типи мотивації. Ми виділили два провідні типи мотивації – інструментальний і професійний. Інструментальний тип мотивації включає матеріальні стимули, такі як оклад, премії за виконання конкретних завдань, бонуси за досягнення, а також інші фінансові заохочення. Водночас професійний тип ґрунтується на розвитку професійних навичок, навчанні та підвищенні кваліфікації [71]. Також важливим елементом є участь у корпоративних заходах.

Загалом підприємство сформувало основу для розвитку персоналу, але потребує розширення навчальних програм, систематизації кар'єрного

менеджменту та адаптації мотиваційних механізмів до потреб молодших поколінь для зниження плинності й підвищення конкурентоспроможності.

2.4. Дослідження рівня задоволеності мотивацією персоналу в кафе «Пиріжкова»

Визначення рівня задоволеності персоналу мотиваційними заходами підприємства здійснювалося у два етапи:

1. Опитування «Інтегральна задоволеність працею».
2. Опитування працівників в контексті задоволеності чинним пакетом бонусів.

Опитування «Інтегральна задоволеність працею» застосовувалося для визначення загального рівня задоволеності працею персоналу. Методика дозволяє оцінити задоволеність працею за такими складовими: інтерес до виконуваної роботи, досягнення у професійній діяльності, взаємини з колегами та керівництвом, пріоритетність змістовної роботи над високим рівнем заробітку; умови праці. Крім того, за допомогою методики визначається рівень професійної відповідальності працівника та його претензійність у професійній діяльності. Ці дані дозволяють виявити слабкі і сильні сторони мотиваційної системи, а також вжити заходів для поліпшення рівня задоволеності персоналу. Дослідження проводилося у формі анонімного опитування в форматі «Google Forms», щоб працівники мали можливість відкрито висловити свою думку без побоювань щодо можливих наслідків. Результати дослідження проаналізовані та використані для розробки та впровадження нових мотиваційних стратегій і програм.

Анкета складалася з 18 питань (Додаток Г). було отримано 24 відповіді від представників різних категорій персоналу. Висновки щодо загальної та часткової задоволеності працею (ЗП) робляться на основі порівняння отриманих балів із максимальними показниками, наведеними в ключі обробки:

- 1) низький рівень ЗП – 1-44%,

- 2) середній рівень ЗП – 45-55%,
- 3) високий рівень ЗП – більше 56%.

Результати опитування представлені на рисунку 2.6.



Рис. 2.6. Інтегральна задоволеність працею співробітників кафе «Пиріжкова» у 2024-2025 рр.

Узагальнення отриманих даних свідчить про те, що в колективі закладу панує сприятлива атмосфера, співробітники доброзичливі один до одного, їм подобається працювати і відпочивати разом. Спостерігається поділ на угруповання, оскільки співробітники працюють по відділах, командах всередині своїх підрозділів.

Основний склад підрозділу «Кухня» останнім часом змінюється часто, що інколи призводить до конфліктних ситуацій. Високий рівень претензій у професійній діяльності зазвичай підкреслює наявність амбіцій у працівника та прагнення до неперервного професійного зростання і розвитку. У динаміці з 2024–2025 рр. зростає до 60-80 % інтерес до роботи та задоволеність досягненнями в роботі, професійна відповідальність допомагає колективу пишатися місцем роботи, демонструвати високу якість роботи та зміцнювати колектив. Працівники цінують, але не всі умови праці, які створює керівництво,

є і проблеми, що періодично виникають (задушливо або холодно в приміщенні, чи є вчасно необхідне обладнання, продукти, інвентар, форма тощо).

Серед основних проблем визначено середній рівень задоволеності співробітників щодо пріоритету більш високого заробітку, а також середню загальну задоволеність працею та досягненнями у власній професії. Проведений аналіз встановив, що більшість працівників ресторану – особи віком від 18 до 39 років зі стажем роботи в закладі від 6 місяців до 3 років. Робота в залі та на кухні (кухарі, офіціанти тощо) є фізично важкою і напруженою, оскільки більшу частину часу працівники проводять на ногах та часто переносять важкі предмети. Водночас локація ресторану та його імідж, який забезпечують співробітники, виступають чинниками, що повинні враховуватися при формуванні матеріальної винагороди за працю.

Результати проведеного аналізу дозволяють визначити проблемні зони, що вимагають особливої уваги з боку менеджменту досліджуваного підприємства, і скоригувати HR-стратегію, а зокрема, мотивацію персоналу, маючи високий рівень притягання у професійній діяльності співробітників зі схильністю до розвитку.

Наступним етапом було проведено опитування працівників щодо задоволеності чинним пакетом бонусів з 2024 р. Дані про пакет бонусів отримано з внутрішніх документів кафе «Пиріжкова» [73] та інтерв'ю з керівниками, персоналом. Опитування також проводилося за допомогою формату «GoogleForms». Анкета складається з 10 питань із закритими та відкритими питаннями. Отримано 24 відповіді від різних категорій персоналу.

Висвітливо основні завдання, які були поставлені для вирішення даного питання:

- 1) визначити список затребуваних бонусів на підприємстві;
- 2) визначити ступінь привабливості пакету порівняно з іншими роботодавцями;
- 3) визначити список бонусів, які потрібно включити на додаток до наявних;

4) визначити зацікавленість співробітників у можливості впливати на вибір пільг для розроблення та впровадження проєкту «Кафетерій успіху», який прив'язаний до показників, зокрема проходження навчання, професійних та кар'єрних досягнень.

Результат дослідження показав, що серед питань анкети особливий інтерес представляє питання про можливість впливу на вибір додаткових бонусів від закладу (рис. 2.7).

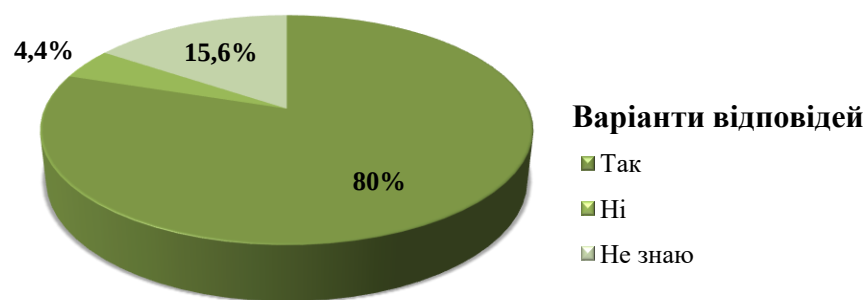


Рис. 2.7. Розподіл відповідей респондентів на питання щодо власного впливу на вибір додаткових бонусів від закладу

Аналізуючи діаграму, зазначимо наступне: з числа всіх респондентів 80% висловили зацікавленість у впливі на вибір додаткових бонусів. Це важливо враховувати при розробці бонусних пакетів і робити акцент на можливості участі та впливу на рішення, що приймаються співробітниками.

Також важливе питання про те, які бонуси затребувані в закладі, результат представлений у табл. 2.16.

З табл. 2.16 видно, що компенсацією навчання, підвищення кваліфікації (тренінги, стажування, майстер-класи тощо) змогли скористатися лише 13,3% з числа працівників, які відповіли. Загалом, можна констатувати, що різноманітні бонуси та винагороди відіграють значну роль у взаємовідносинах між керівництвом кафе «Піріжкова» та підлеглими. Вони допомагають створити сприятливий робочий мікроклімат, стимулюють працівників і підвищують їхню задоволеність.

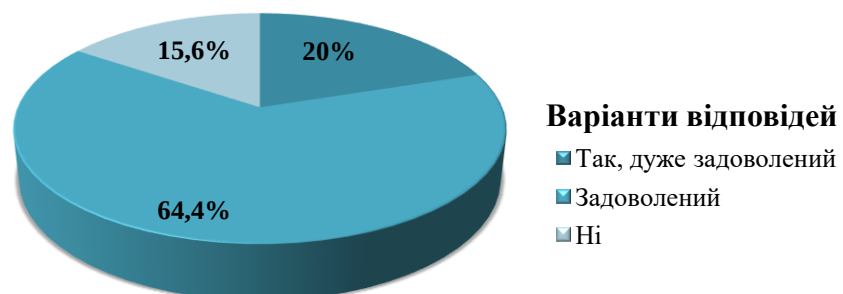
Таблиця 2.16

Розподіл відповідей респондентів на питання, які бонуси були ними використані, % від числа респондентів.

Варіанти відповідей	%
Безкоштовне харчування	95,6
Доставка таксі	71,1
Щомісячні бонуси (% у банку тощо)	71,1
Привітання з професійними святами	62,2
Грошова винагорода у зв'язку з особистими урочистостями (день народження, весілля, народження дитини)	57,8
Привітання зі святами	51,1
Корпоративні заходи (виїзний на природу; різдвяний корпоратив)	48,9
Новорічні подарунки дітям співробітників від організації	35,6
Премія за стаж роботи в компанії	17,8
Компенсація навчання, підвищення кваліфікації (тренінги, стажування, майстер-класи тощо)	13,3
Матеріальна допомога (смерть близького родича)	11,1
Програма «Приведи друга» з оплатою за кожного співробітника, прийнятого в організацію за рекомендацією (після випробувального терміну нового працівника)	11,1

Таким чином, необхідно скоригувати мотивацію і скласти пакет бонусів, спираючись на переваги співробітників, коригуючи її відповідно до HR-стратегії на мотивацію розвитку персоналу.

Наступне питання: чи задоволені співробітники чинним пакетом бонусів (рис. 2.8).



Розподіл відповідей респондентів на питання щодо задоволеності чинним пакетом бонусів в закладі

Проведений аналіз відповідей респондентів дозволяє стверджувати, що в цілому персонал задоволений чинним пакетом бонусів в закладі. Однак 15,6% респондентів незадоволені ним. Зазначене може слугувати концептуальною основою для подальших наукових пошуків і розроблення практичних заходів, спрямованих на системне підвищення рівня задоволеності персоналу кафе «Пиріжкова».

Далі респондентам було запропоновано відповісти на запитання, які додаткові бонуси були б для них цікавими, та надано можливість позначити свої потреби (рис. 2.9).

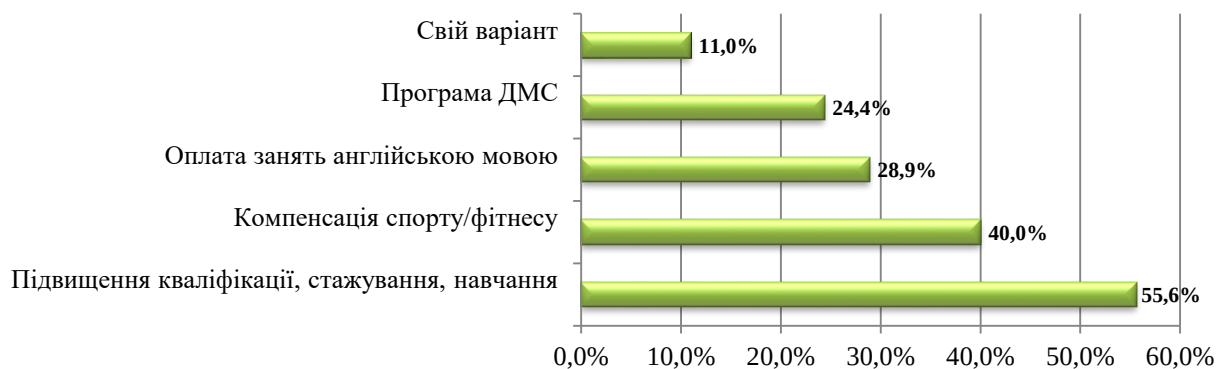


Рис. 2.9. Розподіл відповідей респондентів на питання: щодо додаткових бонусів для розширення існуючого пакету

Результат аналізу даних діаграми показав, що 55,6% респондентів цікавляться додатковими бонусами – підвищенням кваліфікації, стажуванням, навчанням. Далі йде спорт/фітнес – 40%, оскільки покоління Y і Z (більшість складу штату) – молоді люди, для яких важлива хороша спортивна форма і фізична витривалість. Оплата занять англійською мовою на третьому місці у співробітників – 28,9%, необхідність спілкуватися з іноземними гостями вплинула на цей показник.

Як бачимо з загального аналізу, співробітники кафе «Пиріжкова» загалом задоволені своєю роботою та наявними бонусами, проте існують певні недоліки, зокрема в умовах праці та рівні матеріальної винагороди. Значна

частина персоналу зацікавлена в можливості обирати додаткові бонуси, зокрема навчання, професійний розвиток та заняття спортом, що зумовлює необхідність формування гнучкого мотиваційного механізму, орієнтованого на потреби працівників і стимулювання їх активної участі в діяльності підприємства.

Отже, важливо створити гнучку систему бонусів, яка буде враховувати найрізноманітніші потреби співробітників, стимулювати їхню мотивацію, підвищувати залученість до ефективної професійної діяльності, а також сприяти формуванню позитивного корпоративного клімату та довгостроковій лояльності до закладу [77], в тому числі неперервне навчання й розвиток й інші їхні уподобання.

Висновки до розділу 2

Аналіз кадрового складу кафе «Пиріжкова» за 2022–2024 рр. показав суттєві зміни у структурі та динаміці персоналу. Стабільність адміністрації та ключових позицій, зокрема шеф-кухаря, забезпечувала неперервність виробничих і управлінських процесів, водночас зростала чисельність лінійного та технічного персоналу.

Високий рівень плинності серед кухарів, кондитерів і менеджерів залу зумовлений надмірним навантаженням, тривалими змінами, невідповідністю оплати праці, обмеженими можливостями до кар'єрного зростання, а також соціально-демографічними чинниками, включно з переїздами та мобілізацією.

SWOT-аналіз підтвердив наявність слабких сторін у кадровій структурі та зовнішніх загроз, водночас визначив можливості для стабілізації: оптимізація графіків роботи, впровадження внутрішніх систем навчання та формування бренду роботодавця. Здобуті результати можуть бути використані як база для впровадження стратегічних підходів до управління персоналом та оптимізації результативності діяльності закладу.

Аналіз системи мотивації основного персоналу кафе «Пиріжкова» підтвердив, що в закладі загалом функціонує комплексна система стимулювання праці, управління якою здійснюється на рівні вищого та нижчого менеджменту. У структурі мотивації присутні як матеріальні засоби стимулювання (грошові та негрошові), так і нематеріальні форми мотивації, а також диференційоване чи адресне стимулювання окремих категорій персоналу.

До 2023 року спостерігалися певні недоліки в розвитку нематеріальної мотивації, зокрема у сфері професійного розвитку персоналу: планування розвитку не було систематизованим та обговорювалося лише під час співбесід; організація навчальних програм, тренінгів, семінарів, стажувань і обмінів практичним досвідом здійснювалася переважно для адміністрації та керівного складу підрозділів, тоді як лінійний персонал не мав доступу до подібних заходів. Оцінка ефективності навчання проводилася, але носила несистемний характер і не базувалася на чітко прописаних критеріях.

Щодо кар'єрного розвитку, нормативна документація щодо планування та реалізації кар'єрних траєкторій була відсутня до 2023 року. Після їх розробки та впровадження плани розвитку почали застосовуватися, однак наразі вони охоплюють лише тих співробітників, які самостійно проявляють ініціативу та бажання до професійного зростання в організації.

На основі аналізу розвитку персоналу кафе «Пиріжкова» у 2022–2024 рр. зазначимо, що підприємство поступово переходить до системного управління кадровим потенціалом. Інвестиції в навчання зросли й стали більш цілеспрямованими, проте вони переважно охоплюють ключові професійні позиції, тоді як лінійний персонал отримує недостатні можливості для розвитку.

Кар'єрні переміщення свідчать про наявність реальних шляхів професійного зростання, проте відсутність формалізованої системи планування кар'єри знижує ефективність управлінських рішень. Структура персоналу, домінована поколіннями Y і Z, зумовлює високий запит на навчання, гнучкі

умови праці та кар'єрні перспективи, що підтверджено результатами анкетування.

Переважаання інструментального та професійного типів мотивації вимагає поєднання матеріальних стимулів із можливостями кваліфікаційного зростання. Загалом підприємство сформувало основу для розвитку персоналу, але потребує розширення навчальних програм, систематизації кар'єрного менеджменту та адаптації мотиваційних механізмів до потреб молодших поколінь для зниження плинності й підвищення конкурентоспроможності.

Дослідження показало, що персонал кафе «Пиріжкова» загалом задоволений своєю роботою та чинним пакетом бонусів. Водночас виявлено окремі проблемні зони, зокрема умови праці та матеріальна винагорода.

Співробітники виявили значну зацікавленість у можливості участі у формуванні переліку додаткових бонусів, зокрема програм навчання, професійного зростання та спортивних активностей, що обґрунтовує доцільність упровадження гнучкої мотиваційної системи, зорієнтованої на різноманітність потреб персоналу та посилення рівня його залученості.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

КАФЕ «ПИРІЖКОВА»

3.1. Розроблення програми адаптаційного навчання та розвитку персоналу в рамках стратегії розвитку підприємства

На сучасному етапі кафе «Пиріжкова» знаходиться на етапі бізнес-стратегії динамічного зростання, що зумовлює необхідність формування ефективної HR-стратегії, спрямованої на забезпечення своєчасного планування кадрового потенціалу, розвиток лідерських компетентностей та удосконалення системи професійного навчання. Такий підхід має забезпечити швидку адаптацію нових працівників та їхню здатність оперативно долучатися до реалізації стратегічних цілей підприємства.

Розвиток персоналу посідає ключове місце в ефективному функціонуванні підприємств ресторанного бізнесу. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці HR-стратегія, побудована на підвищенні мотивації працівників до професійного розвитку, стає невід'ємним елементом системи результативного управління персоналом.

Проведений аналіз виявив значний запит співробітників на можливості навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного просування, тоді як у кафе «Пиріжкова» цим аспектам традиційно приділялося недостатньо уваги. Водночас потреба підприємства у професійно підготовлених кадрах обумовила доцільність інтеграції навчання та розвитку як пріоритетних напрямів HR-діяльності. З огляду на збільшення кількості нових молодих працівників, було розроблено комплекс заходів із навчання та професійного розвитку персоналу на етапі адаптації:

- 1) програма навчання та розвитку на етапі адаптації працівників категорії «молоді фахівці» ресторану;
- 2) програма адаптації працівників категорії «виробничий персонал»;

3) впровадження системи наставництва.

Програма навчання та розвитку на етапі адаптації становить комплекс організаційних-методичних заходів, спрямованих на поетапне залучення новоприйнятих працівників до професійної діяльності та середовища підприємства. Її реалізація передбачає формування умов, за яких нові співробітники зможуть швидко опанувати функціональні обов'язки, засвоїти стандарти обслуговування та ефективно інтегруватися у виробничий процес.

Насамперед необхідно чітко визначити стратегічні та тактичні цілі програми, окреслити її ключові завдання та встановити терміни впровадження відповідних заходів. Важливим елементом є призначення відповідальних осіб – керівників підрозділів або фахівців HR-служби, які забезпечуватимуть контроль, методичний супровід та оцінювання ефективності адаптації персоналу. Структурована характеристика зазначених елементів представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні положення програми навчання та розвитку на етапі адаптації працівників категорій «молоді фахівці» та «виробничий персонал»

Основні положення	Молоді фахівці	Виробничий персонал
Мета:	прискорення процесу вступу нового працівника на посаду	скорочення рівня плинності кадрів
Завдання:	- адаптація до вимог посади та підприємства; - розвиток професійної діяльності; - оцінка потенціалу з метою побудови кар'єри	адаптація до вимог посади та підприємства
Період адаптації:	перші три місяці роботи на підприємстві	перший місяць роботи на підприємстві
Відповідальна особа:	безпосередній керівник, наставник, заступник директора	безпосередній керівник підрозділу, заступник директора

Цілі програми працівників категорій «молоді фахівці» та «виробничий персонал», зазначені в табл. 3.1, були визначені відповідно до виявлених

проблем під час аналізу складу, структури та руху персоналу. Для досягнення цілей і завдань програми встановлюється послідовність певних дій.

Програма навчання та розвитку під час адаптації працівника представлена на адаптаційному листі, який видається співробітнику в перший день роботи. Для категорій «молоді фахівці» та «виробничий персонал» запропоновано різні програми.

Адаптаційний лист співробітника категорії «молоді фахівці» включає наступні заходи:

I. Початковий (вступний) етап.

Програма першого дня нового співробітника – загальний захід для категорій «молоді фахівці» та «виробничий персонал».

Основні документи та друковані матеріали, необхідні для реалізації Програми першого дня: буклети, трудовий договір, Посадова інструкція співробітника, журнал вступного інструктажу з техніки безпеки та охорони праці.

Знайомство молодих фахівців з колективом відбувається досить формально, за допомогою наставника. Виробничий персонал зазвичай об'єднується в групи, які характеризуються самоорганізацією та неформальною взаємодією, що в результаті забезпечує швидку адаптацію нових працівників.

II. Робота з наставником є наступним заходом у рамках програми навчання та розвитку на етапі адаптації молодих фахівців. Система наставництва є ефективним інструментом у програмі адаптації працівників, що сприяє зниженню плинності кадрів, кількості помилок і збоїв у роботі. У закладі відсутня подібна система наставництва, а наявні співробітники недостатньо підготовлені та мотивовані для ролі наставників. З метою поліпшення процесу навчання на етапі адаптації персоналу запропоновано створення системи наставництва. Таким чином, досвідчені фахівці проявлять більший інтерес, зможуть передати свої знання і досвід.

Пропонуємо розроблене «Положення про наставництво», та наведемо інформацію про основні його розділи:

Загальні положення:

1. Дане положення встановлює вимоги до організації та проведення наставництва в кафе «Пиріжкова».

2. Воно поширюється на фахівців, які виконують свою роботу під керівництвом наставника.

3. Головна мета наставництва полягає в допомозі молодим фахівцям кафе «Пиріжкова» у їх професійному розвитку. Воно сприяє швидкому входженню нових працівників у спеціальність та адаптації їх до соціальних норм у колективі;

4. Основними завданнями цього процесу є:

- адаптація та закріплення молодих фахівців у підрозділах, де вони працюють;

- прискорення професійного зростання працівників;

- розвиток інтересу молодих фахівців до професійних можливостей;

- формування корпоративної культури.

Організація наставництва:

5. Тривалість програми наставництва становить до одного місяця.

6. Наставник призначається на підставі письмової згоди і повинен мати стаж роботи в ресторанному закладі не менше двох років.

7. За одним наставником закріплюється не більше двох стажерів.

8. Відповідальність за роботу наставника покладається на керівника відділу, який повинен сприяти ефективному проведенню процесу наставництва.

9. Організацією та координацією роботи з наставництва займається заступник директора. Його обов'язки включають контроль діяльності наставників, закріплення за стажерами наставників і представлення стажерів колегам з відповідних підрозділів, а також інструктаж наставників.

Мотивація наставника:

10. Залежно від результатів атестації працівника після закінчення стажування, наставнику може бути виплачена доплата за його роботу в розмірі до 20% від посадового окладу.

11. У разі, якщо працівник не пройшов атестацію через незадовільну роботу наставника, наставнику може бути виплачена одноразова сума в розмірі до 10% від посадового окладу.

12. При незадовільній роботі наставника йому буде винесено зауваження.

Права та обов'язки наставника:

13. Наставник має право вимагати від нового працівника виконання поставлених завдань і вказівок.

14. Він також зобов'язаний ознайомити нового працівника з виробничими умовами підрозділу, основами корпоративної культури кафе «Пиріжкова» та допомагати співробітнику у виконанні доручених завдань і функціональних обов'язків. Також наставник зобов'язаний своїм особистим прикладом сприяти розвитку позитивних якостей нового працівника, коригувати його робочу поведінку та залучати його до участі в колективному житті.

Права та обов'язки стажера:

15. Стажер має право брати участь у розробці індивідуального плану стажування та вносити пропозиції щодо його зміни, а також брати участь в обговоренні результатів стажування.

16. Стажер зобов'язаний виконувати свої обов'язки, визначені трудовим договором і внутрішніми правилами трудового розпорядку, а також дотримуватися інструкцій і положень, що діють для відповідних працівників.

Також пропонується сформувати список працівників, які бажають стати наставниками, виходячи з наступних критеріїв: бажання і здатність передавати досвід, виступати в ролі наставника; досвід роботи на підприємстві не менше двох років; комунікативні навички та хороші стосунки з колективом.

Основними методами програми наставництва є виробничий інструктаж та професійне навчання. Для успішної реалізації програми наставництва також необхідні наступні документи та друковані матеріали:

1) положення про наставництво.

2) список робочих телефонних номерів та особисто працівників та корпоративних номерів;

- 3) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- 4) нормативно-правові акти, необхідні для виконання функціональних обов'язків.

У кафе «Пиріжкова» можна застосовувати як формальний, так і неформальний типи наставництва. Формальне наставництво передбачає відстеження та вимірювання результатів, а неформальний варіант передбачає відсутність необхідності навчання наставників, створення кваліфікаційної комісії, проведення іспиту та ведення звітності.

Якість роботи наставника оцінюється на основі аналізу роботи, виконаної стажером. Також положення передбачає систему мотивації працівників, розміри виплат визначаються на основі результатів атестації та аналізу роботи стажера. Наставник несе відповідальність за якість роботи, яку здійснює стажер після періоду адаптації.

III. Гра-тренінг «Корпоративна культура» – інтерактивна форма адаптації, спрямована на розвиток умінь запобігати конфліктам і зміцнювати командну взаємодію. Організацію гри забезпечує наставник; проведення не потребує спеціальних навичок чи додаткових ресурсів. Участь беруть працівники підрозділу та новоприйняті співробітники.

Тривалість гри – 30 хвилин. Учасники поділяються на дві групи:

- перша протягом 15 хвилин готує коротку презентацію про традиції підприємства та здійснює індивідуальне представлення;
- друга група готує самопрезентацію та презентує ключові цінності підприємства.

Новий працівник спостерігає за взаємодією команд, ставить запитання під час презентацій і презентує себе колективу.

Гра-тренінг сприяє швидкому входженню новачка в робоче середовище, формує розуміння корпоративних традицій і цінностей та посилює згуртованість підрозділу.

IV. Особиста бесіда нового працівника з керівником проводиться з метою інформування та отримання відповідей на питання, пов'язані з організаційними

моментами. Бесіда має неформальний характер, що дозволяє роботодавцю виявляти інтерес до нового фахівця.

Адаптаційний лист працівника категорії «виробничий персонал» представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Адаптаційний лист працівника категорії «виробничий персонал»

Період	Захід	Опис	Відповідальна особа
Перший робочий день	«Програма першого дня»	Надання інформації про заклад	Керівник
		Ознайомлення працівника з політикою закладу щодо персоналу	Керівник
		Оформлення працівника згідно з Трудовим кодексом	Керівник
		Прикріплення працівника до наставника, ознайомлення з Положенням про наставництво та програмою адаптації	Керівник
		Ознайомлення працівника з колективом підрозділу, робочим місцем	Наставник
		Інструктаж з техніки безпеки, охорони праці	Керівник підрозділу
Другий робочий день	Особиста бесіда з керівником	Неформальна бесіда нового співробітника та керівника	Керівник
	Знайомство з наставником	Отримання необхідних рекомендацій, інформації для швидкого входження в посаду	Наставник
	Гра-тренінг «Корпоративна культура»	Знайомство нового працівника з колективом, корпоративною культурою підприємства	Наставник, колектив підрозділу
3-5 робочі дні	Робота з наставником	Професійне навчання нового співробітника, тобто передача накопичених знань і досвіду. Ознайомлення з технологією роботи, вивчення нормативно-правових актів, необхідних у роботі	Наставник
Другий робочий тиждень	Робота з наставником	Співробітник виконує свої функціональні обов'язки під наглядом наставника. Наставник у цей час відстежує та аналізує помилки нового працівника	Наставник
3-4 робочі тижні	Робота з наставником	Новий працівник працює під контролем наставника, в будь-який момент має можливість попросити його допомоги та консультації	Наставник

Заходи, передбачені планом адаптації нового працівника, забезпечують повноцінне входження молодого фахівця в професійну діяльність.

Фронт-персонал – це категорія співробітників, які безпосередньо взаємодіють із гостями ресторану, а якість цих взаємовідносин визначає рівень сервісу та загальний успіх закладу. Внутрішнє навчання організовує керівник підрозділу, застосовуючи моделювання реальних робочих ситуацій. До фронт-персоналу входять менеджери залу, офіціанти та бармени. У перший день навчання створюються практичні сценарії обслуговування, у яких беруть участь як нові, так і досвідчені співробітники. Такий підхід дає змогу новачкам опанувати навички взаємодії з гостями, а чинному персоналу – актуалізувати знання та проаналізувати типові помилки. У подальші дні навчання здійснюється індивідуально й охоплює вивчення корпоративних правил, стандартів обслуговування та технологічних процесів. Таким чином, адаптація персоналу категорії «молоді фахівці» структуровано представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Адаптаційний лист працівників категорії «молоді фахівці» кафе «Пиріжкова»

Період	Захід	Опис	Відповідальна особа
Перший робочий день	«Програма першого дня»	Надання інформації про заклад	Керівник
		Ознайомлення працівника з політикою закладу щодо персоналу	Керівник
		Оформлення працівника згідно з Трудовим кодексом	Керівник
		Прикріплення працівника до наставника, ознайомлення з Положенням про наставництво та програмою адаптації	Керівник
		Ознайомлення працівника з колективом підрозділу, робочим місцем	Наставник
		Проведення інструктажу з питань охорони праці та техніки безпеки	Керівник підрозділу
Другий робочий день	Особиста бесіда з керівником	Неформальна бесіда нового працівника та керівника	Керівник
	Внутрішнє навчання фронт-персоналу	Передача професійних знань і розвиток практичних навичок на основі кейс-навчання. Вивчення правил, стандартів	Наставник
3–5 робочих днів	Індивідуальне навчання фронт-персоналу	Виконання працівником функціональних обов'язків відбувається під контролем та консультативною підтримкою наставника.	Наставник

Організаційні заходи, спрямовані на підвищення рівня знань і розвитку компетентностей працівників на етапі адаптації забезпечують оперативне включення нових співробітників у колектив, формування усвідомлення професійної значущості та опанування необхідних компетентностей. У результаті підвищується суб'єктивна оцінка працівниками умов праці, що, своєю чергою, зменшує масштаби плинності кадрів за наявності нестачі трудових ресурсів.

3.2. Формування програми кар'єрного розвитку персоналу закладу

Розвиток персоналу є одним із ключових напрямів HR-стратегії в ресторанному бізнесі. Орієнтація на мотиваційні потреби представників поколінь Y та Z сприяє не лише утриманню й залученню працівників, але й підвищенню якості обслуговування, оновленню меню та розширенню спектра послуг.

Зокрема, пропонується використання «Положення про мотивацію на розвиток персоналу як ключової складової HR-стратегії кафе «Пиріжкова»» (розроблено автором у 2024 р. та погоджено керівництвом закладу), яке визначає принципи, механізми та інструменти стимулювання професійного зростання працівників.

1. Вступ. Мотивація виступає ключовим елементом ефективного управління персоналом, забезпечуючи формування стимулів для досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Вона сприяє оптимізації результативності роботи та підтриманню високого рівня залученості працівників. У цьому Положенні викладено основні принципи та підходи до мотивації, орієнтовані на розвиток професійних компетенцій та особистісного зростання співробітників, які застосовуються в рамках нашого підприємства як HR-стратегія.

2. Цілі та завдання мотивації на розвиток. Головна мета мотивації, спрямованої на розвиток, полягає у стимулюванні працівників до професійного

зростання та вдосконалення їхніх компетенцій. Реалізація цієї мети сприяє підвищенню ефективності та якості виконання робочих завдань, а також зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

3. Принципи мотивації на розвиток.

Індивідуальний підхід – основою нашої HR-стратегії є розуміння того, що кожен працівник є унікальним і має свої індивідуальні потреби та цілі. Підприємство прагне забезпечити персоналізований підхід до мотивації кожного працівника.

Розвиток компетенцій – одним з ключових аспектів мотивації до розвитку є посилення та розвиток компетенцій працівників (навчальні програми, тренінги для підвищення навичок і знань співробітників).

Заохочення досягнень – підприємство активно заохочує і визнає досягнення кожного працівника. Впровадження системи заохочення та можливості просування по кар'єрних сходах створюють додаткові стимули для розвитку та мотивації співробітників.

4. Методи мотивації на розвиток.

- фінансова мотивація передбачені системи преміювання, бонусів та підвищення заробітної плати залежно від досягнень та результативності працівників;

- професійне зростання – можливість кар'єрного зростання та просування всередині ресторанного закладу, а також підвищення кваліфікації та навчання на сторонніх курсах і тренінгах;

- створення сприятливої робочої атмосфери – підприємство прагне створити зручні умови для роботи, де працівникам буде комфортно.

5. Відповідальність сторін. В рамках HR-стратегії підприємства відповідальність за ефективне застосування мотивації на розвиток лежить як на керівництві, так і на самих працівниках. Керівництво зобов'язується створити всі умови для успішної мотивації персоналу, а співробітники зобов'язуються проявити активність та інтерес до розвитку власних кар'єрних перспектив.

6. Резюме результатів.

Мотивація на розвиток є ключовим інструментом в управлінні персоналом і досягненні успіху підприємства, де HR-стратегія націлена на створення сприятливого середовища для розвитку й зростання працівників, заохочення досягнень та індивідуальний підхід до мотивації. Ефективна мотивація в поєднанні з професійним зростанням допоможе підприємству досягти поставлених цілей і забезпечити свій сталий розвиток. Відповідно до зазначеного Положення, було розроблено комплекс документів, бланків та анкет, що формують системну основу для управління розвитком і кар'єрним зростанням персоналу. До них належать:

- організаційна схема підприємства, що візуалізує структуру управління та функціональні зв'язки, розроблена у 2024 р. (рис. 2.1);
- анкета для аналізу потреб співробітників, яка містить перелік питань для статистичного аналізу та оцінювання чинної системи мотивації праці, розроблена та впроваджена у 2024 р. (Додаток А);
- схема кар'єрного розвитку «Випускник СНЗ / студент ВНЗ → шеф-кухар / шеф-кондитер-пекар», впроваджена у 2025 р. (рис. 3.1);
- схема кар'єрного розвитку «Випускник / студент СНЗ / ВНЗ → директор ресторанного підприємства», впроваджена у 2025 р. (рис. 3.2);
- анкета для формування документа «Шлях кар'єрного розвитку», впроваджена у 2025 р. (Додаток Г);
- бланк «Шлях кар'єрного розвитку співробітника кафе «Пиріжкова»», упроваджений у 2025 р. (Додаток Д);
- бланк «Карта кроків на шляху розвитку», упроваджений у 2025 р. (Додаток Е).

У сукупності ці матеріали формують структурно та методично узгоджену систему підтримки професійного розвитку працівників підприємства.

Програма мотивації на розвиток персоналу враховує такі принципи.

Відповідність завдань бізнес-цільям – обрані стимули мають впливати з конкретних завдань, що прямо пов'язані з досягненням стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Врахування етапу розвитку підприємства – ефективність методів мотивації залежить від розміру та стадії розвитку компанії; підходи, прийнятні для великих підприємств, можуть бути непридатними для середніх та малих організацій.

Мотивація всіх категорій співробітників – стимулювання має охоплювати не лише працівників, які безпосередньо генерують прибуток, а й тих, чия робота підтримує загальний функціонал підприємства.

Орієнтація на реальні потреби персоналу – перед вибором методів мотивації необхідно аналізувати фактичні потреби та очікування співробітників, щоб забезпечити їх ефективність та прийнятність.

5. Заохочення не повинні ставати рутиною.

В рамках даної частини HR-стратегії нами запропоновано обговорювати з працівниками можливості розвитку кар'єри на різних етапах їхньої взаємодії з підприємством: під час прийому на роботу, у процесі адаптації, а також протягом подальшої трудової діяльності. Такий підхід реалізується через концепцію «Шлях кар'єрного розвитку в ресторанному бізнесі», що дозволяє системно планувати професійне зростання персоналу та забезпечує прозорість кар'єрних перспектив (Додатки Г, Д, Е).

Перехід на іншу посаду в межах закладу є важливим етапом кар'єрного розвитку, який дозволяє працівникам набувати нові навички та досвід. Складання індивідуальних планів розвитку [54] є ефективним інструментом управління персоналом, що системно забезпечує професійне зростання, визначає необхідні компетенції для досягнення стратегічних і операційних цілей закладу. Індивідуальні плани розвитку забезпечують: прозорість кар'єрного шляху; планомірне нарощування компетенцій; особистісний розвиток та підтримку стратегічних цілей підприємства. Таким чином, складання індивідуальних планів розвитку є ключовим елементом HR-стратегії, що забезпечує інтеграцію інтересів працівників та стратегічних цілей ресторанного закладу, сприяючи стійкому розвитку підприємства та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Розроблено Схему кар'єрного розвитку «Випускник СНЗ → шеф-кухар/шеф-кондитер-пекар» (рис. 3.1) та Схему кар'єрного розвитку «Випускник/студент ВНЗ → керівник ресторанного підприємства» (рис. 3.2).

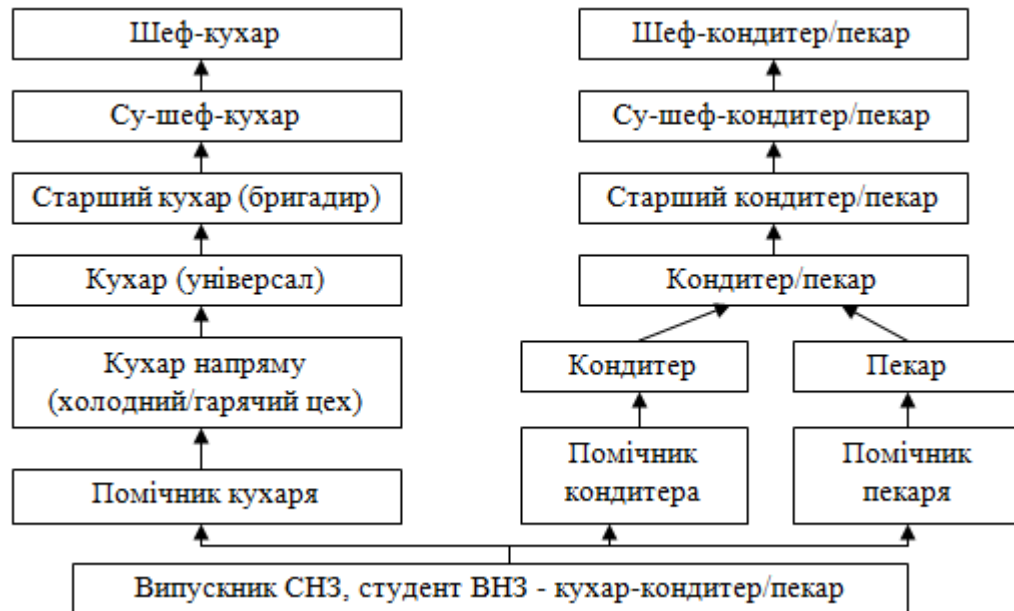


Рис 3.1. Схема кар'єрного розвитку «Випускник СНЗ, студент ВНЗ → шеф-кухар/шеф-кондитер-пекар»

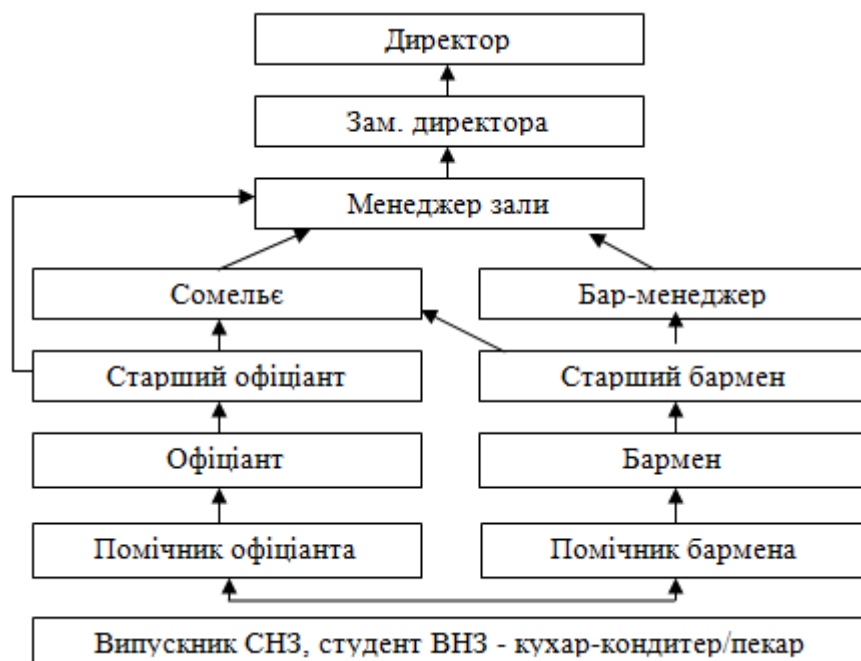


Рис. 3.2. Схема кар'єрного розвитку «Випускник/студент СНЗ/ВНЗ → директор ресторанного підприємства»

Складання індивідуального плану розвитку (у кафе «Пиріжкова» ми назвали його «Шлях кар'єрного розвитку співробітника») включає наступні етапи:

1. Визначення кар'єрних цілей. Спочатку визначаються головні цілі закладу та роль кожного працівника в їх досягненні. Далі проводяться бесіди зі співробітниками, їх опитування, щоб визначити їх особисті цілі та амбіції.

2. Оцінка потреб в розвитку. На цьому етапі проводиться аналіз знань, навичок і компетенцій кожного працівника. Це відбувається шляхом проведення оцінки професіоналізму або шляхом зворотного зв'язку керівників і колег, анкетування працівників.

3. Складання плану. На основі визначених цілей і потреб розробляються індивідуальні плани розвитку для кожного працівника. План розвитку повинен визначати конкретні дії, які необхідно вжити для досягнення цілей, а також терміни виконання.

4. Обговорення планів зі працівниками. Проводяться індивідуальні зустрічі з кожним співробітником для обговорення його плану розвитку. Важливо переконатися, що працівник повністю розуміє, що від нього очікується, і він готовий взяти на себе відповідальність за свій розвиток.

5. Надання ресурсів для розвитку. Підприємство має надати необхідні ресурси для розвитку працівників, такі як підручники, курси, тренінги або можливість працювати над проєктами, які сприяють розвитку необхідних навичок.

6. Надання підтримки та зворотного зв'язку. Керівники надають підтримку працівникам у досягненні їх цілей розвитку. Вони також повинні надавати регулярний зворотний зв'язок щодо прогресу кожного співробітника і коригувати плани при необхідності.

7. Реалізація і контроль індивідуального плану розвитку – моніторинг прогресу та внесення необхідних коригувань. Для цього раз на півроку або раз на рік проводиться оцінка персоналу і за її результатами робляться висновки. Якщо у співробітника є прогрес, можна додати його до кадрового резерву на

заплановану посаду або поліпшити умови праці. Якщо прогресу немає, слід переглянути план розвитку або кар'єрний план працівника.

Відповідно до цих дій, у 2025 р. автором були розроблені відповідні документи, перелічені вище.

Щодо анкети для формування документа «Шлях кар'єрного розвитку» (Додаток Г). На початковому етапі впровадження анкета заповнювалася лише тими працівниками, які самостійно заявляли про бажання розвиватися в межах підприємства. Деякі з них уже розглядали можливості працевлаштування в інших організаціях на більш високі посади. У зв'язку з кадровим дефіцитом та з метою збереження цінних працівників, які демонструють високі результати та мотивовані до розвитку, було прийнято рішення розпочати системну роботу з побудови кар'єрного шляху для всіх співробітників.

З цього моменту анкетування було поширено на всіх працівників. Разом із керівниками та працівниками обговорено подальші кроки розвитку, після чого заповнено бланки «Шлях кар'єрного розвитку співробітника в кафе «Пиріжкова»». Ще до розробки анкет та бланків спільно з шеф-кухарем і керівниками були опрацьовані варіанти можливого навчання персоналу.

Було визначено, що після заповнення анкети та бланків «Шлях кар'єрного розвитку» і «Карти кроків на шляху розвитку» працівник отримує можливість пройти навчання для підвищення кваліфікації у сфері громадського харчування за рахунок коштів ресторанного закладу. За результатами навчання, оцінки діяльності вищим керівництвом та виконання посадових обов'язків працівник може бути переведений на вищу посаду.

Таким чином, мотивація до розвитку, включаючи складання власних кроків кар'єрного росту та навчання за рахунок підприємства, підвищує задоволеність працею, формує натхнення та відчуття значущості для організації, що сприяє зниженню плинності кадрів у умовах їх дефіциту. У свою чергу, мотивовані співробітники стають прикладом для інших членів колективу, стимулюючи їх до професійного розвитку та підвищення ефективності роботи.

3.3. Алгоритм упровадження та оцінка економічної ефективності системи «Кафетерій успіху» в кафе «Піріжкова»

Згідно з даними The Society for Human Resource Management (SHRM), британської асоціації з управління людськими ресурсами, впровадження концепції «Кафетерію пільг» у компаніях є ефективним і вигідним рішенням для бізнесу. Такий підхід передбачає надання працівникам можливості самостійно обирати компенсаційні пакети та додаткові вигоди відповідно до їхніх потреб та пріоритетів. Розглянемо переваги впровадження «Кафетерію пільг» для підприємства.

Підвищення мотивації та залученості персоналу – працівники відчують, що їхні індивідуальні потреби враховуються, що стимулює більш ефективну роботу.

Сприяння утриманню цінних кадрів – можливість вибору пільг підвищує задоволеність роботою та лояльність до організації, що особливо актуально в умовах дефіциту персоналу.

Оптимізація витрат компанії – роботодавець може надавати різні пакети пільг, при цьому фінансова складова залишається контрольованою і гнучкою.

Індивідуалізація підходу до працівників – різні категорії співробітників можуть обирати пільги відповідно до власних пріоритетів: додаткове навчання, медичне страхування, спорт, транспорт, відпустки або гнучкий графік роботи.

Покращення корпоративної культури – впровадження такої системи демонструє турботу організації про персонал, що сприяє формуванню позитивного іміджу компанії як роботодавця.

SHRM підкреслює, що «Кафетерій пільг» дозволяє не лише підвищувати мотивацію та ефективність співробітників, а й сприяє стратегічному розвитку організації, оскільки персонал, який отримує можливість вибору, частіше демонструє активну участь у досягненні цілей компанії.

Дослідження показують, що компанії з «кафетерієм» мають підвищену продуктивність праці на 24%, більш ефективний процес набору персоналу – на

11% і краще утримання працівників – на 17% в порівнянні з іншими організаціями [44].

Аналіз задоволеності діючою мотивацією показав, що влаштовує вона не всіх, що 80% співробітників закладу, хотіли б самостійно впливати на вибір додаткових пільг. З метою підвищення задоволеності в 2024 р. було прийнято рішення керівництвом кафе «Пиріжкова» про оптимізацію всього процесу вибору і реалізації корпоративних бонусів (бенефісів), оскільки перелік пільг регулярно оновлюється і розширюється, а правила їх надання періодично змінюються. Також впровадження платформи вирішить проблему поінформованості персоналу про наявність в закладі додаткових бонусів та їх вибір з урахуванням потреб молодого покоління ресторану на розвиток, як одну з ключових. Враховано також отриману інформацію про наявність на підприємстві двох провідних типів мотивації – інструментального та професійного. На основі отриманих даних (аналізу діючої мотивації в організації, потреб і задоволеності персоналу), щоб зробити її більш гнучкою, нами запропоновано впровадження аналогу системи «Кафетерій пільг», що спирається на потреби співробітників у розвитку, в професійних та кар'єрних досягненнях, і назвати «Кафетерій успіху».

Термін реалізації був запланований на 2026 рік. На даний момент йде підготовчий етап. Мета проєкту – підвищення мотивації до розвитку персоналу, щоб впливати на задоволеність працею в умовах дефіциту кадрів. Тобто, «Кафетерій успіху» – це набір бонусів, який доповнює базовий соціальний пакет. Щоб визначити, за що будуть нараховуватися бали, запропоновано ввести КРІ (ключові показники ефективності) для оцінки досягнень, успіху в навчанні, розвитку, професійному та кар'єрному зростанні, які визначатимуться за такими критеріями:

- 1) кількість виконаних проєктів/завдань за певний період;
- 2) підвищення навичок і компетенцій співробітника (проходження курсів, тренінгів, сертифікацій);
- 3) рівень успішного завершення проєктів/завдань;

4) участь у професійних заходах (конференції, семінари, вебінари) та активна мережева взаємодія з іншими фахівцями;

5) оцінка колег щодо роботи співробітника (анонімні опитування, зворотний зв'язок);

6) рівень виконання цілей і планових показників;

7) підвищення рівня відповідальності та самостійності в роботі;

8) участь у різних проєктах та ініціативах закладу;

9) розвиток лідерських навичок та здатності до командної роботи;

10) підвищення рівня задоволеності гостей та колег роботою працівника.

Всі представлені показники подаються на розгляд керівництву.

Розрахунок КРІ для підвищення навичок і компетенцій працівників пропонуємо проводити за алгоритмом (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

КРІ для оцінювання підвищення компетенцій працівників кафе «Піріжкова»

№	Показник	Формулювання КРІ	Метод вимірювання
1	Кількість пройдених курсів	Працівник повинен пройти не менше Х курсів у визначений період (зокрема, протягом року)	Підрахунок загальної кількості курсів, пройдених працівником за вказаний період
2	Оцінка знань після навчання	Працівник повинен отримати оцінку не менше Y балів із Z можливих після проходження кожного курсу/тренінгу/сертифікації	Оцінювання отриманих знань на основі зворотного зв'язку або оцінки процесу навчання відповідно до результатів проходження курсу
3	Застосування отриманих знань у роботі	Працівник повинен застосувати отримані знання і навички у не менше ніж Х проєктах/завданнях/ситуаціях за визначений період	Оцінка керівника або команди щодо фактичного використання нових навичок у роботі
4	Рівень задоволеності навчанням	Рівень задоволеності працівника навчанням повинен становити не менше Y балів із Z можливих	Анкетування чи опитування з метою визначення якості та корисності пройденого навчання
5	Отримання сертифікатів/винагород	Працівник повинен отримати не менше Х сертифікатів/винагород за визначений період	Підрахунок кількості винагород, отриманих працівником і підтверджених документально

Алгоритм розробки та впровадження системи «Кафетерій успіху» для основного персоналу кафе «Пиріжкова» наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Алгоритм розробки та впровадження системи «Кафетерій успіху»
в кафе «Пиріжкова»

№	Назва етапу	Коментар
1. Розробка системи «Кафетерій успіху»		
1.1.	Проведення наради	Тип наради: проблемна. Мета: планування впровадження системи «Кафетерій успіху», встановлення термінів та відповідальних за кожен з етапів впровадження системи.
1.2.	Проведення мозкового штурму щодо змісту «меню»	Спираючись на результати дослідження, необхідно віддати перевагу найбільш затребуваним продуктам і послугам серед працівників
1.3.	Розробка фінансової складової «кафетерію»	Визначити вартість наданих винагород. Слід оцінити, на яку суму можливе фінансування кафетерію на одного працівника, якщо кожен працівник виконає всі поставлені завдання протягом звітного періоду.
1.4.	Розробка механізму участі в кафетерії	Визначити розмір винагород працівника в кафетерії (в балах).
1.5.	Проведення мозкового штурму щодо механізму нарахування балів	Розробити механізм, що визначає вартість винагороди працівника залежно від ефективності його виробничої діяльності, успіхів у навчанні, професійного та кар'єрного розвитку, стажу роботи.
1.6.	Узгодження	Отримання зворотного зв'язку та внесення коригувань.
1.7.	Розробка бізнес-процесу кафетерію	При розробці самого бізнес-процесу необхідно враховувати успішний досвід різних підприємств
1.8.	Розробка Положення про систему «Кафетерій успіху»	Ознайомити працівників підрозділу, в якому буде тестуватися система, з розробленим затвердженим варіантом положення
2. Впровадження системи «Кафетерій успіху»		
2.1.	Тестування системи в одному з підрозділів	Вибрати службу, склад якої за соціально-демографічними показниками був би максимально наближений до складу цього закладу. Провести інструктаж для працівників обраної служби за системою «Кафетерій успіху»; ознайомити їх з Положенням
2.2.	Отримання зворотного зв'язку та внесення коригувань	Після тестового періоду необхідно отримати зворотний зв'язок, проаналізувати його і внести зміни в систему.
2.3.	Розробка програмного забезпечення	Програмне забезпечення дозволить зробити процес нарахування та переведення балів у готівку прозорим.
2.4.	Тестування системи в одному з підрозділів	Тестування програмного забезпечення в рамках обраного підрозділу.
2.5.	Отримання зворотного зв'язку та внесення коригувань	Після завершення тестового періоду необхідно отримати зворотний зв'язок, проаналізувати його та внести зміни в систему
2.6.	Внесення змін до Положення про систему «Кафетерій успіху»	Перш ніж впроваджувати систему «Кафетерій успіху» в кафе необхідно внести зміни до Положення після тестування
2.7.	Впровадження системи на підприємстві	Провести інструктаж для працівників закладу щодо системи «Кафетерій успіху»; ознайомити їх з Положенням.

Пропонується впровадження платформи Surwise для організації системи «Кафетерій успіху», що забезпечує гнучке налаштування винагород та ефективний моніторинг результатів мотивації персоналу. Surwise є HR-платформою для стимулювання та залучення працівників, яка реалізує механізми визнання, бонусів та корпоративної «валюти». Працівники отримують бали за виконання визначених завдань або peer-to-peer визнання, які можна обмінювати на винагороди у внутрішньому «магазині».

Платформа підтримує визнання з боку керівництва та колег, налаштування інсентивів, бонусних завдань, проведення опитувань та аналітику рівня залученості і мотивації. Surwise дозволяє централізовано управляти системою бонусів і нагород, підвищувати лояльність, залученість та зменшувати плинність персоналу. Система «Кафетерій успіху» реалізується через «меню» з переліком послуг і бонусів, які працівники можуть обирати, що забезпечує індивідуалізацію мотивації та підтримку корпоративної культури [78]. У табл. 3.6 наведено пропозиції щодо бонусів для меню.

Таблиця 3.6

Перелік бонусів для меню в системі «Кафетерії успіху»

Бонуси/бенефіти	Виділена сума, грн.	Коментар
Вивчення іноземної мови	3 000	Вартість групових занять становить орієнтовно 1 000 грн/міс, що відповідає 3 місяцям навчання
Компенсація витрат на курси підвищення кваліфікації	8 000	Сума забезпечує оплату одного високоспеціалізованого курсу або двох середнього рівня
Оплата майстер-класу	2 500	Середня ринкова ціна професійного майстер-класу у сфері HoReCa в Україні
Стажування в престижних ресторанах в Україні/за кордоном	16 000	Ураховує витрати на проживання, проїзд та оплату участі в стажуванні
Тренінги, вебінари	4 000	Відповідає ринковій вартості участі у 2-4 професійних тренінгах
Часткова компенсація оплати навчання в коледжах і ВНЗ	10 000	Забезпечує часткове фінансування освітніх програм або окремих семестрів
Спортзал/фітнес-клуб	2 500	Орієнтовна вартість 6-місячного абонементу в середньому фітнес-клубі
ДМС	12 000	Реалістична річна вартість комплексного пакету страхових послуг

Передбачається регульований ліміт коштів, тобто працівники заробляють «віртуальні гроші» – «монети успіху», за які можуть отримати додаткові бенефіти (бонуси). Такий ліміт залежить від підсумків річної оцінки – кількість віртуальних грошей прямо пропорційна досягнутому успіху за рік.

Наведемо розрахунок бонусів у системі «Кафетерій успіху» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок бонусів у системі «Кафетерій успіху»

Рівень виконання завдань, навчання, зростання, %	Кількість балів	Передбачувана сума, грн.
101 і вище	100	20000
90-100	80	15000
75-89	60	10000
Менше від 50	0	0

Гаманець видно в особистому кабінеті в додатку в смартфоні і на внутрішньому сайті закладу. Тут працівник може вибрати цікаві для нього послуги (розподілити набрані бали по пунктах меню і отримати бажані бонуси).

Розрахунок введення «Кафетерій успіху» представлений в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок впровадження «Кафетерію успіху» в кафе «Пиріжкова»

Витрати на обслуговування платформи Surwise, грн/міс. [56]	Витрати на оплату платформи Surwise, грн/рік	Кількість працівників	Мінімальна сума на одного працівника, грн/рік	Загальна сума, грн/рік	Разом, грн.
6 000	72000	27	10000	270000	342000

Отже, загальна сума на впровадження системи мотивації «Кафетерій успіху» в кафе «Пиріжкова» становитиме 342 000 грн. Передбачуваний економічний ефект від впровадження КРІ – збільшення чистого прибутку понад 15% за рахунок підвищення професіоналізму співробітників – поліпшення якості продукції та сервісу [79]. Підвищиться розуміння працівниками значущості їх для закладу, підвищиться лояльність та задоволеність.

У межах даного підрозділу здійснено кількісну оцінку результатів впровадження системи мотивації «Кафетерій успіху» у кафе «Пиріжкова». Розрахунки дадуть можливість не лише визначити фінансову доцільність проєкту, а й побачити його потенціал у підвищенні продуктивності праці та стабільності кадрового складу. Порівняння витрат із очікуваним економічним ефектом дозволяє обґрунтувати, наскільки швидко інвестиції повертаються та який додатковий прибуток підприємство може отримати завдяки зростанню мотивації персоналу.

1. Наведемо необхідні для розрахунку вхідні дані:

1) витрати на платформу Surwise та бонуси: $C = 342\,000$ грн (загальні витрати на впровадження системи мотивації «Кафетерій успіху» на рік) – табл. 3.7;

2) чистий прибуток кафе за 2024 р.: $P_{2024} = 984\,200$ грн (поточний чистий прибуток кафе за 2024 рік) – Додаток 3;

3) приріст прибутку від підвищення ефективності персоналу: $\Delta P = 15\%$ (передбачуваний приріст прибутку завдяки підвищенню професіоналізму та мотивації персоналу) [77];

4) економія на плинності персоналу: $E_{\text{turnover}} = 45\,000$ грн/рік (зменшення витрат на пошук та навчання нових співробітників через зниження плинності кадрів).

Зауважимо, що показник E_{turnover} розраховували за формулою:

$$E_{\text{turnover}} = \Delta N \cdot K_{\text{rep}}, \quad (3.1)$$

де ΔN – кількість працівників, яких не потрібно замінювати завдяки системі, осіб/рік; K_{rep} – середні витрати на заміну одного працівника, грн.

Відповідно, $E_{\text{turnover}} = 2 \times 25\,000 = 50\,000$ грн.

Консервативне значення (з урахуванням варіацій витрат та ризику недоотримання очікуваного ефекту): $E_{\text{turnover}} = 45\,000$ грн.

2. Розрахуємо додатковий прибуток за формулою:

$$\Delta P_{\text{грн}} = P_{2024} \cdot \Delta P, \quad (3.2)$$

де $\Delta P_{\text{грн}}$ – додатковий прибуток у гривнях від підвищення ефективності персоналу; P_{2024} - чистий прибуток кафе за 2024 р.; ΔP – очікуваний приріст у відсотках (15%).

Таким чином, $\Delta P_{\text{грн}} = 984\,200 \times 0,15 = 147\,630$ грн/рік.

3. Для визначення загального економічного ефекту проєкту використаємо формулу:

$$E_{\text{total}} = \Delta P_{\text{грн}} + E_{\text{turnover}}, \quad (3.3)$$

де E_{total} - загальний економічний ефект від впровадження системи за рік; $\Delta P_{\text{грн}}$ – приріст прибутку від підвищення продуктивності; E_{turnover} – економія на витратах, пов'язаних із плинністю персоналу.

А отже, $E_{\text{total}} = 147\,630 + 45\,000 = 192\,630$ грн/рік.

4. Розрахуємо термін окупності проєкту за формулою:

$$T = \frac{C}{E_{\text{total}}}, \quad (3.4)$$

де T – термін окупності інвестицій у систему; C – загальні витрати на впровадження системи; E_{total} – річний економічний ефект.

В результаті $T = 342\,000 / 192\,630 \approx 1,77$ років.

5. Накопичення економічного ефекту по роках розрахована за формулою 3.4 з внесенням результатів до табл. 3.9.

$$E_{\text{накопичений}}(n) = E_{\text{total}}, \quad (3.5)$$

де $E_{\text{накопичений}}(n)$ – сума економічного ефекту, накопичена до року n ; E_{total} – річний економічний ефект; $n = 1, 2, 3, \dots$

Таблиця 3.9

Накопичення економічного ефекту по роках

Рік (n)	Економічний ефект, грн	Накопичений ефект, грн
1	192 630	192 630
2	192 630	385 260
3	192 630	577 890
4	192 630	770 520
5	192 630	963 150

Графік окупності системи «Кафетерій успіху» подано на рисунку 3.3.

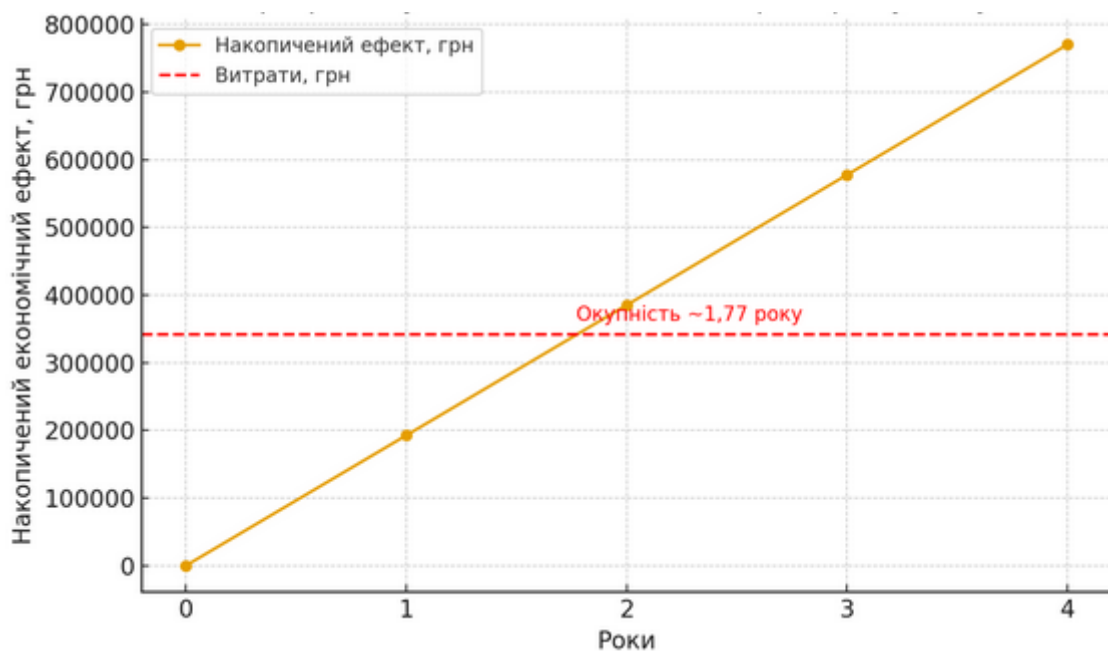


Рис. 3.3. Графік окупності системи «Кафетерій успіху» в кафе «Пиріжкова»

6. Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI) здійснено за формулою:

$$ROI = \frac{E_{total}}{C} \cdot 100\% , \quad (3.5)$$

де ROI – рентабельність інвестицій у систему «Кафетерій успіху» за рік; E_{total} – річний економічний ефект; C – витрати на впровадження системи.

В результаті отримано: $ROI = 192\,630 / 342\,000 \times 100\% \approx 56,3\%$.

Отже, результати розрахунків свідчать, що впровадження системи «Кафетерій успіху» характеризується швидкою окупністю інвестицій та високою економічною доцільністю. Строк окупності проєкту становить близько 1,77 року, що є меншим за два роки та відповідає критеріям ефективності управлінських інновацій у сфері управління персоналом. Річний показник рентабельності інвестицій (ROI) становить близько 56%, що означає отримання економічного ефекту в обсязі 56 % від вкладених коштів протягом одного року. За умови загальних витрат на впровадження системи у розмірі 342 000 грн, сукупний річний ефект у вигляді приросту продуктивності праці та економії витрат, пов'язаних зі зниженням плинності персоналу, становить 192 630 грн, що еквівалентно 56% від обсягу інвестицій. Таким чином, протягом першого року реалізації проєкту повертається понад половина вкладених коштів, а кожна інвестована гривня забезпечує 0,56 грн економічного ефекту на рік.

Інтеграція даної системи мотивування персоналу у стратегію розвитку підприємств підвищує мотивацію співробітників, зменшуючи плинність кадрів та позитивно відображаючись на продуктивності праці.

Висновки до розділу 3

Процес адаптації молодих фахівців у кафе «Пиріжкова» є поетапним і поєднує організаційну, інформаційну та практичну підтримку. Працівник ознайомлюється з правилами й стандартами роботи, проходить інструктажі та працює під супроводом наставника. Завершальним етапом є оцінка результатів адаптації та визначення напрямів подальшого розвитку компетентностей.

Програма кар'єрного розвитку персоналу в кафе «Пиріжкова» формує системний механізм професійного зростання співробітників шляхом інтеграції індивідуальних планів розвитку, структурованих маршрутів кар'єрного просування та підтримуючих навчальних заходів. Визначення індивідуальних цілей, діагностика потреб у компетенціях та забезпечення умов для розвитку дозволяє не лише підвищити кваліфікацію працівників, але й утримати їх в

умовах кадрового дефіциту. Запроваджений алгоритм побудови кар'єрних шляхів забезпечує прозорість професійної траєкторії, знижує ризик плинності кадрів та підсилює лояльність персоналу. Тому, кар'єрна політика орієнтована на розвиток виступає ефективним HR-інструментом, що забезпечує стабільність функціонування підприємства та формує передумови для його сталого розвитку.

Запропонований алгоритм упровадження «Кафетерію успіху» забезпечує системність і відтворюваність процесу мотивації персоналу. Застосування платформи Surwise дозволяє реалізувати механізм цільового нарахування балів, що відповідає рівню професійного розвитку та виконанню індивідуальних KPI, забезпечуючи прозорість, справедливість та гнучкість винагород. Запровадження диференційованого меню бонусів формує персоналізовану траєкторію професійного розвитку працівників і підсилює соціально-психологічні аспекти залучення. А отже, система «Кафетерій успіху» є інструментом підвищення мотиваційного потенціалу персоналу, сприяє оптимізації кадрових процесів та формує базис довгострокового утримання ключових працівників в умовах дефіциту кадрів.

Впровадження системи мотивації «Кафетерій успіху» в кафе «Пиріжкова» підтверджує її фінансову доцільність і управлінську значущість. Річний економічний ефект у 192 630 грн скорочує термін окупності до 1,77 року, а ROI 56,3% демонструє високу інвестиційну привабливість. Система забезпечує зростання чистого прибутку, економію на кадрових витратах і підвищення продуктивності праці, що сприяє стабільному економічному розвитку та зміцненню конкурентних переваг кафе.

Інтеграція даної системи мотивування персоналу у стратегію розвитку підприємств підвищує мотивацію співробітників, зменшуючи плинність кадрів та позитивно відображаючись на продуктивності праці й загальній ефективності кафе «Пиріжкова».

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Організаційні заходи безпеки готельно-ресторанних підприємств в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану забезпечення безпеки на підприємствах сфери гостинності стає критично важливим для збереження життя людей, майна, а також для продовження діяльності підприємства. Це вимагає застосування інноваційних заходів як у фізичній безпеці, так і в економічному управлінні ризиками. Основна мета – забезпечити стійкість підприємства до зовнішніх загроз, адаптувати процеси та захистити людей.

В умовах війни традиційні плани безпеки мають бути переглянуті та адаптовані до нових викликів. Це включає: розробку планів евакуації персоналу та гостей; забезпечення укриття на території підприємства або поблизу; розробку алгоритмів дій у разі надзвичайних ситуацій на випадок перебоїв з електроенергією, зв'язком або постачанням. Розробку планів евакуації персоналу та гостей в умовах воєнного стану можна розглядати як ключовий елемент забезпечення безпеки на підприємствах сфери гостинності. Ефективний план евакуації повинен враховувати низку факторів, що забезпечують швидке та безпечне переміщення людей у разі загрози життю. Основні етапи розробки плану евакуації такі [80]:

1) аналіз потенційних загроз – першочергово слід визначити типи загроз, що можуть виникнути під час війни (артилерійські обстріли, авіаудари, терористичні акти чи інші надзвичайні ситуації); проведення оцінки території та будівлі для виявлення зон підвищеного ризику (наприклад, приміщення з великим скупченням людей або обмеженим виходом);

2) створення маршрутів евакуації – визначення основних та альтернативних шляхів евакуації, що дозволяють швидко залишити приміщення з будь-якої точки. Альтернативні маршрути необхідні на випадок

блокування основних виходів. Важливим є маркування виходів відповідними знаками та нанесення інструкцій на видимі місця. Розробка маршрутів повинна враховувати осіб з обмеженими фізичними можливостями, з передбаченням допоміжних засобів для їх евакуації (наприклад, мобільні крісла або спеціальні ліфти);

3) організація укриття – якщо на території підприємства або поблизу є укриття, слід забезпечити його належне облаштування (вентиляція, запаси води, аптечка). Укриття має відповідати вимогам ДСНС та бути здатним захистити людей під час артилерійських або авіаційних ударів. Важливо врахувати максимальну кількість осіб, яку укриття може вмістити, та належним чином організувати їх доступ туди;

4) інструктаж персоналу та гостей – проведення регулярних тренувань для персоналу щодо швидкої евакуації, чітких дій під час тривоги та надання першої допомоги. Важливо передбачити інформування гостей щодо правил поведінки у разі надзвичайної ситуації. Для цього можна використовувати буклети або інформаційні стенди в номерах та загальних приміщеннях. Підготовка інформаційних матеріалів (плакати, вказівки, відео) про порядок евакуації у доступних для гостей місцях теж необхідно передбачити;

5) оповіщення та комунікація – створення системи оповіщення про загрозу (сирени, автоматичні голосові повідомлення або повідомлення через мобільні додатки). Має бути забезпечення надійного каналу зв'язку між співробітниками, щоб вони могли швидко координувати дії під час евакуації та встановлення резервних засобів зв'язку (наприклад, рації) у разі перебоїв мобільного зв'язку;

6) відповідальність за евакуацію – призначення відповідальних осіб за координацію процесу евакуації та контроль за дотриманням інструкцій. Вони повинні знати свої обов'язки та маршрути, мати доступ до засобів комунікації, а також бути підготовленими до швидкої реакції на зміну обставин;

7) тестування та оновлення плану – регулярне тестування плану евакуації під час навчальних тривог, щоб перевірити його ефективність і виявити

можливі недоліки. Важливо здійснювати періодичний перегляд та оновлення плану з урахуванням зміни зовнішніх обставин, таких як зміни у структурі будівлі або нові вимоги безпеки.

Розроблений план евакуації спрямований на зниження ризиків у період воєнних дій, збереження життя людей та мінімізацію втрат підприємства. Наявність належно облаштованого укриття, що відповідає вимогам цивільної оборони та забезпечує захист персоналу і відвідувачів, є ключовим елементом безпеки в умовах воєнного стану.

4.2. Економічні заходи з інноваційного забезпечення безпеки в готельно-ресторанному бізнесі в умовах війни

Фінансування заходів безпеки у підприємствах сфери гостинності в умовах війни є важливою складовою частиною стратегії забезпечення їх стабільної та безпечної діяльності. У ситуації воєнного стану підприємства стикаються з підвищеними ризиками, які вимагають не лише оперативних, але й стратегічних економічних рішень. Впровадження інноваційних підходів до безпеки стає необхідним для адаптації до нових умов, що виникають внаслідок воєнних дій.

Розглянемо загрози та потреби фінансування заходів безпеки. В умовах війни підприємства сфери гостинності стають уразливими не лише до фізичних загроз (обстрілів, руйнувань), але й до ризиків, пов'язаних з перебоями в постачанні, збоїв у зв'язку, електроенергії та інших критичних інфраструктурних проблем. Це створює додаткові потреби в фінансуванні таких заходів, як: розробка та впровадження системи резервних джерел енергопостачання (генератори, альтернативні джерела енергії); створення укриттів та бомбосховищ на території підприємства для персоналу і гостей; покращення систем сигналізації та відеоспостереження для забезпечення фізичної безпеки; встановлення захисних споруд та бар'єрів для попередження несанкціонованого доступу. Враховуючи різноманітність загроз, інвестиції у ці

напрями є невід'ємною частиною стратегії безпеки підприємств сфери гостинності в умовах війни.

Щодо інноваційних технологій як інструменту фінансування заходів безпеки, то зазначимо, що впровадження таких технологій дозволяє оптимізувати витрати на безпеку і зменшити фінансові навантаження [81]:

Інвестування в інноваційні заходи безпеки приносить не тільки захисний ефект, але й суттєві економічні вигоди для підприємств сфери гостинності в умовах війни. Однією з головних переваг є збереження майна та інфраструктури. Надійний захист від фізичних пошкоджень, таких як руйнування через обстріли або інші надзвичайні ситуації, дозволяє зберегти вартість об'єкта. Це, у свою чергу, забезпечує швидке відновлення діяльності після закінчення війни без значних економічних втрат.

Інвестування в безпеку також сприяє збільшенню довіри з боку клієнтів. В умовах війни люди все більше орієнтуються на підприємства, які здатні забезпечити їх безпеку. Підвищений рівень захисту створює позитивний імідж для підприємства, що може не лише підтримати постійну клієнтську базу, але й залучити нових гостей. Це особливо важливо для ресторанного та готельного бізнесу, де відчуття безпеки є однією з основних умов для прийняття рішення про відвідування.

Ще однією важливою вигодою є скорочення операційних витрат. Впровадження інноваційних технологій та автоматизація процесів безпеки дають змогу зменшити потребу в численному персоналі для виконання рутинних завдань. Це дозволяє знизити витрати на управління безпекою, зробивши її більш ефективною і менш затратною, що, в свою чергу, збільшує рентабельність підприємства. Фінансування заходів безпеки у підприємствах сфери гостинності в умовах війни є необхідним для забезпечення не лише фізичної, але й економічної стабільності підприємства. Із застосуванням інноваційних технологій та ефективних фінансових стратегій, підприємства можуть не тільки адаптуватися до нових умов, але й мінімізувати довгострокові ризики та забезпечити стійкість у кризових ситуаціях.

Оптимізація витрат на заходи безпеки є критично важливою складовою стратегії економічної стабільності та життєздатності підприємств сфери гостинності в умовах війни. В умовах нестабільності, зростання ризиків та обмежених фінансових ресурсів, ефективне управління витратами на безпеку дозволяє не лише зберегти підприємство, але й забезпечити його стійкість та конкурентоспроможність. Важливим є не лише забезпечення необхідного рівня безпеки, а й збереження фінансової ефективності заходів, що вимагає ретельного підходу до оптимізації ресурсів [80].

Оптимізація витрат на безпеку неможлива без попереднього детального аналізу ризиків, що дозволяє визначити найбільш ймовірні загрози та ефективно розподілити ресурси. Важливо враховувати не лише фізичні загрози, але й економічні, такі як перебої в постачанні продуктів, матеріалів та послуг. Проведення регулярних оцінок ризиків дає змогу не тільки зменшити витрати на заходи, але й виявити слабкі місця у системі безпеки та вдосконалити її [82].

Замість того, щоб витрачати значні кошти на самостійне виконання всіх заходів безпеки, підприємства можуть залучати зовнішніх підрядників для виконання спеціалізованих завдань, таких як технічне обслуговування охоронних систем, консультації з управління кризовими ситуаціями або підготовка планів евакуації. Взаємодія з компаніями, що пропонують послуги безпеки на аутсорсингу, дозволяє скоротити витрати на персонал та спеціалізовані матеріали.

Крім того, підприємства можуть звертатися до державних програм підтримки для отримання фінансування на заходи з безпеки або участі в проектах, спрямованих на підвищення стійкості бізнесу в умовах війни. Уряд може надавати гранти чи субсидії для впровадження технологій безпеки або для модернізації інфраструктури, що також допомагає зменшити фінансове навантаження.

Раціональне використання людських ресурсів є важливою складовою оптимізації витрат на безпеку. Замінюючи традиційні методи охорони та контролю на автоматизовані системи, підприємства можуть скоротити кількість

охоронців і знизити витрати на оплату праці. Водночас, важливо проводити навчання для персоналу, щоб вони були готові до дій у надзвичайних ситуаціях, без додаткових витрат на спеціалізовані тренінги.

У випадку військових дій і постійних змін у постачанні товарів і послуг, важливим є впровадження гнучких систем управління запасами, що дозволяють швидко реагувати на зміни у потребах без збільшення витрат. Наприклад, забезпечення запасу основних товарів і матеріалів для відновлення роботи підприємства після пошкоджень чи перебоїв у постачанні допомагає уникнути додаткових витрат, пов'язаних з надзвичайними закупівлями.

Ще одним важливим аспектом оптимізації є регулярне оновлення та перегляд планів безпеки, що дозволяє адаптувати їх до нових умов без значних фінансових витрат. Постійне вдосконалення технологій, навчання персоналу та адаптація інфраструктури до нових загроз дозволяють підтримувати рівень безпеки на високому рівні, не збільшуючи витрати в майбутньому [83].

Оптимізація витрат на заходи безпеки в умовах війни є складним, але необхідним процесом для забезпечення стійкості підприємства. Використання інноваційних технологій, гнучких стратегій управління ризиками, залучення зовнішніх партнерів і ресурсів допомагає не тільки зберегти безпеку, а й скоротити фінансове навантаження на підприємство.

4.3. Інноваційні технології безпеки для підприємств сфери гостинності

В умовах воєнного стану інноваційні технології безпеки для підприємств сфери гостинності стають критично важливими для забезпечення не лише захисту від фізичних загроз, а й для гарантування стабільності роботи в умовах непередбачуваних ситуацій. Військові конфлікти, природні катастрофи, а також технологічні аварії, що можуть виникнути під час війни, створюють додаткові ризики для бізнесу, що працює у сфері гостинності. Тому впровадження високотехнологічних рішень для забезпечення безпеки стає необхідним для

збереження функціональності підприємства, захисту персоналу і гостей, а також для підтримання репутації компанії.

Однією з таких інновацій є інтеграція систем відеоспостереження, що використовують штучний інтелект (ШІ). В умовах війни ця технологія дозволяє оперативно виявляти потенційні загрози, зокрема на випадок несанкціонованого доступу або агресивної поведінки, навіть в умовах обмеженого доступу до охоронців або персоналу. ШІ-системи можуть автоматично аналізувати відеопотоки та сигналізувати про підозрілі ситуації, що значно знижує людські помилки і дозволяє швидко реагувати на загрози без необхідності постійного фізичного моніторингу.

Біометричні системи доступу, що використовують розпізнавання обличчя або відбитків пальців, також є важливим інструментом безпеки під час воєнного стану. Вони дозволяють оперативно і безпечно здійснювати доступ на територію підприємства, що є особливо важливим в умовах, коли потрібно обмежити або швидко змінити доступ до певних зон. Водночас вони забезпечують ефективне зниження людського фактору, адже всі операції здійснюються без фізичного контакту з персоналом. Це також підвищує рівень довіри клієнтів, адже біометрична безпека демонструє високий рівень інноваційності та піклування про їхній захист.

Впровадження безконтактних технологій, таких як безконтактні платіжні системи або електронні ключі, також дозволяє знизити ризик інфекційних захворювань у період військових дій, а також сприяє безпеці клієнтів і персоналу. Під час воєнного стану зменшення фізичного контакту є важливим фактором не лише в плані запобігання інфекціям, але й з точки зору захисту від потенційних актів тероризму чи насильства, коли важливо уникати надмірного скупчення людей.

Інтелектуальні системи моніторингу навколишнього середовища, здатні виявляти витoki газів, диму чи води, є важливим компонентом забезпечення безпеки під час надзвичайних ситуацій. У разі воєнного стану такі технології дають змогу своєчасно реагувати на техногенні загрози, такі як вибухи, пожежі

чи руйнування інфраструктури, і уникати великих збитків для підприємства та його клієнтів. Вони також дозволяють оперативно повідомляти про потенційно небезпечні ситуації, що може врятувати життя та зберегти майно.

Особливе значення у часи війни має кібербезпека. Оскільки підприємства, що працюють у сфері гостинності, часто зберігають персональні дані клієнтів, фінансову інформацію та інші чутливі дані, захист від кіберзагроз стає критично важливим. Війна може призвести до значного зростання кібератак, тому використання сучасних систем шифрування, багатофакторної аутентифікації та антивірусних програм нового покоління допомагає мінімізувати ризики витоку або пошкодження даних.

Завдяки інтеграції різних технологій безпеки в єдину платформу, підприємства сфери гостинності можуть забезпечити цілісну та ефективну систему управління безпекою. В умовах воєнного стану, коли ситуація може змінюватися швидко, важливо мати можливість оперативно реагувати на загрози та координувати дії різних служб підприємства. Такі інтегровані системи дозволяють знизити час на реагування та підвищити ефективність управління кризовими ситуаціями.

Враховуючи всі ці аспекти, інноваційні технології безпеки для підприємств сфери гостинності під час воєнного стану є не лише засобом захисту, але й необхідною умовою для забезпечення функціонування бізнесу в умовах зростаючих загроз. Інвестування в сучасні технології безпеки дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й підвищити рівень обслуговування клієнтів, знизити витрати на управління безпекою і створити сприятливі умови для розвитку підприємства навіть у складних економічних та політичних умовах.

Висновки до розділу 4

В умовах воєнного стану забезпечення безпеки на підприємствах сфери гостинності стає критично важливим для збереження життя людей, майна, а також для продовження діяльності підприємства. Це вимагає застосування

інноваційних заходів як у фізичній безпеці, так і в економічному управлінні ризиками. Основна мета – забезпечити стійкість підприємства до зовнішніх загроз, адаптувати процеси та захистити людей.

Фінансування та оптимізація витрат на заходи безпеки в умовах війни є складним, але необхідним процесом для забезпечення стійкості підприємства. Використання інноваційних технологій, гнучких стратегій управління ризиками, залучення зовнішніх партнерів і ресурсів допомагає не тільки зберегти безпеку, а й скоротити фінансове навантаження на підприємство.

Умови воєнного стану вимагають від підприємств сфери гостинності не лише адаптації організаційної структури, але й впровадження інноваційних заходів безпеки, які сприяють виживанню та стійкості бізнесу. Інвестиції в інновації, стратегічне планування безпеки та захист інтересів персоналу і клієнтів дозволяють не лише мінімізувати ризики, але й забезпечити продовження діяльності навіть у найскладніших умовах. Отже, інноваційні технології безпеки для підприємств сфери гостинності під час воєнного стану є не лише засобом захисту, але й необхідною умовою для забезпечення функціонування бізнесу в умовах зростаючих загроз.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі представлені теоретичні, методичні та прикладні засади формування та вдосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства.

Стратегія розглядається як фундаментальна категорія сучасного менеджменту, що забезпечує узгодження довгострокових цілей підприємства з параметрами внутрішнього та зовнішнього середовища його функціонування. Еволюція наукових підходів до трактування стратегії відображає перехід від суто планово-інструментального розуміння до комплексної управлінської концепції, яка інтегрує цілі, ресурси, управлінські політики та практичні дії організації. У цьому контексті стратегічний розвиток підприємства інтерпретується як безперервний процес адаптивних змін, обумовлених динамікою зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу. Ефективність реалізації стратегії значною мірою залежить від управління персоналом, оскільки мотивація й розвиток працівників формують результативність організації та її стійкість, особливо в умовах дефіциту кадрів під час воєнного часу.

У зв'язку з посиленням дефіциту трудових ресурсів на ринку праці в сфері ресторанного бізнесу мотивація, орієнтована на розвиток персоналу, набуває статусу однієї з ключових HR-стратегій галузі. Системний розвиток працівників дає змогу частково компенсувати нестачу кваліфікованих кадрів, забезпечити підвищення професійної компетентності персоналу та сформувати стабільну команду висококваліфікованих і вмотивованих співробітників. Теоретичний аналіз у межах дослідження дозволив узагальнити базові поняття й класифікації мотивації, а також обґрунтувати місце мотивації розвитку в системі управління персоналом підприємства.

Сучасна мотиваційна система повинна поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, враховувати потреби поколінь Y і Z та створювати умови для особистісного і професійного зростання співробітників. Традиційні

інструменти стимулювання вже не забезпечують належного ефекту через динамічні й нестабільні умови, тому впровадження інноваційних моделей мотивації стає об'єктивною необхідністю. Правильно побудовані мотиваційні стратегії дозволяють узгодити HR-процеси з бізнес-цілями, підвищити продуктивність, залученість та стабільність персоналу, а також зміцнити конкурентні позиції ресторанного підприємства в умовах сучасного ринку.

Узагальнення результатів аналізу кадрового складу кафе «Пиріжкова» за 2022-2024 рр. дає змогу встановити, що структура персоналу за цей період зазнала суттєвих трансформацій, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Стабільність адміністративної ланки та збереження ключових посад, зокрема шеф-кухаря, забезпечили безперервність управлінських і виробничих процесів. Одночасно спостерігалось системне нарощування чисельності лінійного персоналу кухні, залів і технічних працівників, що свідчить про розширення операційної діяльності закладу та зростання обсягів обслуговування.

Водночас аналіз руху персоналу засвідчив наявність критичних проблемних зон, зумовлених передусім високим рівнем плинності серед кухарів, кондитерів і управлінського персоналу залу, який у окремі роки перевищував 90%. Причини звільнень мають комплексний характер і пов'язані з інтенсивним фізичним навантаженням, тривалими змінними графіками роботи, невідповідністю рівня оплати праці обсягу посадових обов'язків, обмеженими можливостями професійного зростання, а також демографічними й соціальними чинниками. Додатковий дестабілізуючий вплив на кадрову ситуацію справили умови воєнного часу, що призвели до міграційних процесів, мобілізації та звуження ринку кваліфікованої робочої сили в галузі ресторанного господарства.

Результати SWOT-аналізу підтвердили наявність структурних дисбалансів, які обмежують можливості сталого розвитку закладу. До слабких сторін належать нестійкість кадрових позицій у підрозділах кухні та залів, відсутність системи кадрового резерву та незбалансованість між

навантаженням і продуктивністю праці. До зовнішніх загроз відносяться посилена конкуренція за кваліфіковані кадри, зростання витрат на рекрутинг і навчання, а також соціально-економічна невизначеність. Водночас виявлені можливості – оптимізація графіків роботи, удосконалення внутрішніх процесів, налагодження взаємодії з профільними навчальними закладами, формування бренду роботодавця – створюють потенціал для підвищення кадрової стійкості та підтримки траєкторії стратегічного розвитку підприємства.

Комплексний аналіз засвідчує, що кадрова політика кафе «Пиріжкова» потребує переходу до системного підходу, спрямованого на балансування робочих навантажень, підвищення привабливості робочих місць і зменшення ризиків плинності, що у довгостроковій перспективі стане основою для підвищення конкурентоспроможності та стабільності організації в умовах мінливого ринку.

Процес адаптації молодих фахівців у кафе «Пиріжкова» передбачає поетапне введення працівника у професійне середовище та формування необхідних компетентностей. У перший день здійснюється ознайомлення з діяльністю підприємства, оформлення трудових відносин, проведення обов'язкових інструктажів і закріплення наставника. Протягом 2–5 днів уточнюються посадові обов'язки, кар'єрні очікування, опановуються корпоративні цінності, технологічні процеси та стандарти обслуговування. У період 6–20 днів працівник поступово переходить до самостійного виконання функцій за консультативної підтримки наставника. На 30-й день проводиться підсумкова оцінка результатів адаптації та визначаються напрями подальшого професійного розвитку.

Програма кар'єрного розвитку персоналу в кафе «Пиріжкова» створює системний механізм формування професійних компетенцій із чіткою траєкторією зростання. Вона включає визначення кар'єрних цілей, діагностику навичок, персоналізовані плани розвитку та навчальні інструменти, що підвищують кваліфікацію і усувають професійну невизначеність у сфері з високою плинністю кадрів. Прозоре структурування етапів кар'єрного

просування підвищує мотивацію, зміцнює залученість співробітників і знижує ризик ранніх звільнень. Системне навчання та розроблена нами документація формує практичні навички, покращує культуру обслуговування, стандартизує технологічні процеси та зменшує помилки, одночасно готуючи кадровий резерв і знижуючи витрати на зовнішній підбір, а отже, кар'єрна політика перетворює персонал на стратегічний актив, забезпечує стабільність роботи закладу та формує конкурентні переваги в умовах насиченого ринку та дефіциту кваліфікованих кадрів.

Узагальнюючи результати розроблення та впровадження системи «Кафетерій успіху» в кафе «Пиріжкова», слід відзначити її здатність формувати цілісний механізм розвитку персоналу, який спрямований на структуроване управління кар'єрними траєкторіями та підвищення рівня професійної компетентності працівників. Система забезпечує можливість узгодження інтересів роботодавця та працівника через персоналізоване меню мотиваційних стимулів, що підвищує рівень залученості, задоволеності та лояльності персоналу. Диференційована модель нарахування бонусів і використання цифрової платформи Surwise сприяють підвищенню прозорості процесів оцінювання результативності, що мінімізує суб'єктивність управлінських рішень і посилює довіру в команді.

Запровадження кар'єрних схем та індивідуальних планів розвитку, узгоджених із кваліфікацією й особистісними цілями працівників, сприяє формуванню кадрового резерву та зниженню плинності персоналу. Застосування цих інструментів підвищує продуктивність праці, якість обслуговування і конкурентоспроможність підприємства. Алгоритм мотиваційного впливу забезпечує перехід до системної HR-стратегії довгострокового розвитку людського капіталу. У цьому контексті система «Кафетерій успіху» є ефективним інструментом реалізації HR-стратегії розвитку персоналу та зміцнення стійкості підприємства в умовах кадрових викликів ресторанного сектору

Проведені розрахунки економічної ефективності впровадження системи мотивації «Кафетерій успіху» в кафе «Пиріжкова» дозволяють обґрунтувати її фінансову доцільність та управлінську значущість. Отримані кількісні результати засвідчують, що запропонований інструмент має не лише нематеріальний ефект у вигляді зростання залученості персоналу, але й чітко вимірюваний економічний результат. Загальний річний ефект від впровадження системи формується за рахунок збільшення чистого прибутку та скорочення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, що свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Річний економічний ефект у розмірі 192 630 грн дозволяє скоротити термін окупності інвестицій до 1,77 року, що є прийнятним для підприємств сфери ресторанного господарства і вказує на низький рівень ризику проєкту. Визначений рівень ROI (56,3%) відображає високу інвестиційну привабливість впровадження системи та демонструє, що протягом першого року підприємство відшкодовує понад половину витрат завдяки отриманому приросту прибутку й економії витрат на кадрові процедури. Накопичений ефект, розрахований на перспективу п'яти років, свідчить про стійке та прогнозоване економічне зростання. Інтеграція «Кафетерію успіху» є економічно обґрунтованою, забезпечує стабільний фінансовий ефект у середньостроковій перспективі та сприяє формуванню конкурентних переваг кафе «Пиріжкова» шляхом підвищення продуктивності праці, оптимізації кадрових затрат і зміцнення внутрішньої мотивації персоналу.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Дибба Л. Стратегічне планування підприємства: сучасні підходи та інструменти. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2024. 278 с.
2. Діксіт А., Налібафф Б. Мистецтво стратегії: Посібник з теорії ігор / пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2018. 440 с.
3. Сунь-Цзи. Мистецтво війни. К.: Фоліо, 2022. 224 с.
4. Волкова Н.В. Менеджмент: теорія та практика. К.: Центр учбової літератури, 2023. 432 с.
5. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. 11th ed. Wiley, 2024. 812 p.
6. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 2014. 480 p.
7. Faulkner D., Johnson G. The Oxford Handbook of Strategy. Oxford: Oxford University Press, 1995. 544 p.
8. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Основи, 2019. 512 с.
9. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. New York: HarperBusiness, 2022. 320 p.
10. Quinn J.B. Strategies for Change: Logical Incrementalism. Irwin, Homewood. 1980. 222 p.
11. Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J. Crafting and Executing Strategy. 23rd ed. New York: McGraw-Hill, 2023. 752 p.
12. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. 3rd ed. New York: Free Press, 2020. 416 p.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. К.: Діалоги, 2000. 702 с.
14. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1998. 396 p.
15. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 398 с.

16. Халіна О.В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 356 с.

17. Ліпич Л., Кушнір М., Хілуха О. Бізнес-стратегії підприємств в умовах воєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-110>

18. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>

19. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>

20. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>

21. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з Росією. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57>

22. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. та Каліберда М.С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

23. Нагорна І.І., Корейба В.Д. вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.47>

24. Broeck A.V., Carpini J.A., Diefendorff J.M. How much effort will I put into my work? It depends on your type of motivation. Oxford Handbook of Human Motivation. Ed. by R. Ryan. N.Y. 2019. 33 pp. DOI: [10.1002/9781119168058.ch19](https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch19)

25. Broeck A.V, Howard J. L., Van Vaerenbergh Y., Leroy H., Gagné M. Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>

26. Aguinis H., Burgi-Tian J. Performance management around the world: solving the standardization vs adaptation dilemma. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*. 2023. Vol. 2(2). Pp. 159–170. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/>

27. Черниш І.В., Козик М.В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87–91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)

28. Гірняк К.М., Тарасович Л.В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на всіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. Вип. 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>

29. Тертична Л.І., Паламарчук А.Б. Стимулювання праці на принципах інтелектуалізації в системі менеджменту продуктивності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-110>

30. Ostrovska H.Y., Maliuta L.Ya., Sherstiuk R.P., Yasinetska I.A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. № 4. Pp. 171–178. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.

31. Щьокіна Є.Ю., Задорожнюк Н.О., Білоусова І.А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 347–351. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure43-61>

32. Островська Г.Й. Активізація та ефективне використання інтелектуального потенціалу промислового підприємства. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2020. № 2(22). С. 18–31. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2\(22\)-18-31](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2(22)-18-31)

33. Шульженко В., Дорошенко М., Сосніцький А. Особливості мотивації в процесі командної роботи персоналу організації. *Економічний форум*. 2021. № 1. С. 158–163. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-22>.

34. Алещенко Л.О. Тимбілдінг у віддалених командах в умовах воєнного стану: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 128-134. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.128-134>

35. Немченко Т., Сторожук О. Мотивація працівників як ключовий чинник ефективного управління торговельними підприємствами в епоху соціальноорієнтованого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-96>

36. Zhang M., Devi S. Toward a Theory of Motivation and Performance for Organizational Employees: A Case Study of a Walmart Store in the USA. *Public Administration Research*. 2024. Vol. 13(2). Pp. 9–28. DOI: <https://doi.org/10.5539/par.v13n2p9>

37. Гірняк К.М., Тарасович Л.В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>

38. Дмитрієв Є.Є. Актуалізація стратегій HRM як елемент трансформацій економіки праці в умовах розвитку індустрій нових щаблів. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.56>

39. Андрійчук І.П. Емпіричне дослідження особливостей професійної мотивації персоналу у сфері обслуговування. *Габітус*. 2022. Вип. 40. С. 155–160.

40. Покровська Н.М., Скрипник Т.В. Мотивація персоналу в ESG концепції. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 249-254. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.249-254>

41. Rojas M., Méndez A., Watkins-Fassler K. The hierarchy of needs empirical examination of Maslow's theory and lessons for development. *World Development*. 2023. № 165. Pp. 106-185. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106185>

42. Aggarwal P.J. Service Quality Dimensions in the Context of Herzberg Two Factor Theory. *International Journal of Asian Business and Information Management*. 2023. Vol. 14, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJABIM.325231>

43. Hemakumara M.G. The impact of motivation on job performance: A review of literature. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*. 2020. Vol. 8(2). Pp. 24-29.

44. Gyepi-Garbrah T., Preko A., Mohammed I. Using goal-setting theory and expectancy theory to understand career goal implementation in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*. 2023. Vol. 32. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100425>

45. Guo Y., Ayoun B. What's in it for them? The role of social curiosity and social needs in motivating and retaining hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*. 2023. Vol. 115. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103596>

46. Ge J., Fu Q., Zhang J., An Z., Liang X., Zhou H. How does classroom justice contribute to creativity? The mediating effects of sense of place and the moderating effects of social-emotional competence. *Thinking Skills and Creativity*. 2025. Vol. 58. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2025.101927>

47. Островська Г. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of transport economics and management*. 2022. Вип. 7(23), 156–167. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268780>

48. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2022. № 4. С. 119–125.

49. Кравченко О.О., Кравченко Ю.О. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71>

50. Романюк М.Д. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. № 19. С. 329–336. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.329-336>

51. Бойченко А.А., Шмиголь Н.М., Гальцова О.Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5. С. 44–50.

52. Сайко В.Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2023. Вип. 36. С. 60–69. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>.

53. Kowalski M. Generational cycles and changes in time and space. *Geographia Polonica*. 2019. Vol. 92. № 3. DOI: <https://doi.org/10.7163/GPOL.0148>

54. Сірош Д., Дідур Г. Кадровий дефіцит та виснаження людського капіталу як детермінанти уповільнення економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-100>

55. Богданович О.А. Ринок праці України: сьогодення та перспективи майбутнього. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 139-143. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.139-143>

56. Ринок праці в Україні: Аналіз, тенденції. (2025). URL: <https://bizmag.com.ua/rynok-praczi-v-ukrayini/>.

57. Радкевич В.О., Пригодій М.А. (Ред.). Працевлаштування випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти: інформаційно-аналітичні матеріали до питання «Про результати моніторингу працевлаштування випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти» засідання колегії Міністерства освіти і науки України. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України. 2025. 53 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/744949/1/Employment%20of%20graduates_2025.pdf

58. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(2). С. 45-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.

59. Wiastuti R.D., Rashid B. Evaluating Restaurant Innovativeness – The Generation Z Perspective Across Dining Format. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. Vol. 19. Iss. 1. 2024. Pp. 149-159. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190113>

60. Мельник Н.В., Лояк Л.М. Сучасні формати споживчого досвіду в готельно-ресторанних закладах: інтерактивність як відповідь на стандарти обслуговування. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.63>

61. Saranya Devi E., Lakshmi S. Embracing of Artificial Intelligence Playing the Customer Gratification in Hotel Industry – a Study. *International Research Journal of Education and Technology*. 2023. Vol. 5. Iss. 3. Pp. 46-52.

62. Євтушенко О.А. Система неперервного навчання в сучасних бізнес-організаціях. *Наукові інновації та передові технології*. № 5(45). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5\(45\)-1129-1140](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-1129-1140)

63. Захарова Т.В. Стратегія управління кадровим потенціалом у готельно-ресторанному бізнесі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. 2025. № 38(66). С. 47–52. DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-47-52](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-47-52)

64. Олійник Т.Г., Крамарук М.В., Зозуля О.В. Мотиваційні стратегії та їх вплив на продуктивність працівників аграрної сфери. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 120–126. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.120>

65. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4(51). С. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>.

66. Сайко В.Р., Ільчук П.Г. Дослідження тенденцій розвитку мотивації персоналу: глобальний погляд на практику Японії, Німеччини, Китаю, США та можливості запозичення досвіду для системи управління проектами в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № (38). С. 350–360. DOI: [10.5281/zenodo.8401964](https://doi.org/10.5281/zenodo.8401964)

67. Давидова О.Ю., Черевична Н.І., Гречко А.А. Роль HR-менеджменту в готельно-ресторанному господарстві. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 262–269. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-262-269>

68. Язіна В. Сучасні HR-тренди у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-166>

69. Шейко Ю.О. Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2721/2636>

70. Мунтян І., Муркалова Д., Мужайло В. Етично-мотиваційні складові ефективного командування: теоретичний аспект аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-64>

71. Островська Г.Й. Управління креативністю персоналу в закладах індустрії гостинності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9(42). С. 83-90. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42)).

72. Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Островська Г.Й. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Вип. 3(64). С. 174-184. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32489>

73. Фінансова звітність кафе «Пиріжкова» 2022-2024 рр.

74. Ostrovska H. Training of key personnel competences in the digital economy. Digital macro trends and technologies of the XXI century: monograph. Part II. Edited by Irina Tatomyr, Liubov Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 2023. 268 p. С. 257–267.

75. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. № 23. С. 99-103. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2018.23.099>

76. Гаврилова О.В., Осійчук В.В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 22-27. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03).

77. Дудкін П., Федірко О. Продуктові інновації як ефективна стратегія розвитку підприємств ресторанного бізнесу. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Scientific Research: Emerging Theories and Practical Breakthroughs» (November 17-19, 2025, Edinburgh, Scotland)*. *European Open Science Space*, 2025. P. 388-392.

78. Surwise. Building engagement through recognition. URL: <https://surwise.pro/?utm>

79. Cost of living. Study in Ukraine. Ministry of Education and Science of Ukraine. State Enterprise “Ukrainian State Center for International Education”. URL: <https://studyinukraine.gov.ua/life-in-ukraine/cost-of-living>

80. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23. Doi: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>.

81. Мельник І.М., Хмельницька Є.В., Баган Н.В. Організаційно-економічний та правовий механізми підвищення безпекової ефективності управління ресурсами інноваційно орієнтованих підприємств індустрії гостинності в контексті диджиталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 389-395. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-66>.

82. Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с.

83. Стручок В.С. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «цивільна безпека»». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с. Отримано з <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>