МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СУШИЯ» М. КИЇВ»

Виконала: студентка 3 курсу, групи 31 к-м спеціальності 073 «Менеджмент»

ПАХОЛЮК Світлана Олегівна

Керівник: к.е.н., доцент

ГОМЕНЮК Марина Олександрівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ**	
РОЗДІЛ 2. **АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СУШИЯ» М. КИЇВ**	
РОЗДІЛ 3. **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СУШИЯ» М.КИЇВ**	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

У XXI столітті людський капітал визнається ключовим активом організацій, а ефективне управління персоналом – не лише функціональним завданням, а стратегічною необхідністю. Особливо це стосується підприємств сфери обслуговування, де якість взаємодії з клієнтами безпосередньо залежатиме від залученості, мотивації та професіоналізму працівників. В умовах глобальної нестабільності, стрімкої цифровізації та трансформації ринку праці, традиційні підходи до стимулювання персоналу потребують радикального переосмислення.

Актуальність теми дослідження зумовлена нагальною необхідністю адаптації систем мотивації до кризових умов, що характеризуються дефіцитом кваліфікованих кадрів, зростанням інтенсивності праці та зміною пріоритетів працівників у бік психологічного благополуччя та безпеки.

Сучасний етап розвитку економіки вимагає переходу від екстенсивного адміністрування до стратегій «надпродуктивності», де обмежений штатний ресурс здатний забезпечувати високу рентабельність завдяки впровадженню гнучких моделей управління та цифрових інструментів зворотного зв'язку. Удосконалення механізмів мотивації дозволяє підприємствам не лише мінімізувати плинність кадрів, а й трансформувати людський потенціал у стабільну конкурентну перевагу.

Мета роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Сушия» на основі комплексного аналізу чинної моделі управління та впровадження інноваційних методів стимулювання результативності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– систематизувати теоретичні засади мотивації персоналу в умовах сучасних ринкових викликів;

– здійснити критичний аналіз практик управління та ефективності використання персоналу на досліджуваному підприємстві;

– визначити ключові проблеми та дестимулюючі фактори, що впливають на продуктивність праці;

– обґрунтувати шляхи покращення мотивації через впровадження моделі гнучкого кадрового потенціалу та диференційованих систем винагороди;

– оцінити прогнозну економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження виступає система управління персоналом на підприємстві сфери громадського харчування.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів і підходів до мотивації, навчання та розвитку персоналу в умовах обмежених ресурсів.

База дослідження – ТОВ «Сушия» м. Київ.

Практичне значення роботи полягає у можливості реалізації запропонованих моделей мотивації у практичній діяльності ТОВ «Сушия» для підвищення продуктивності праці та зміцнення бренда роботодавця.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Фундаментальним активом будь-якого суб'єкта господарювання є його персонал, який справедливо визначають як «людський капітал». До ключових детермінант, що формують цей капітал, належать стан здоров'я працівників, їхній освітній ценз, рівень професійної підготовки, якість матеріального забезпечення та загальні стандарти життя населення. Проте навіть за наявності цих передумов, людський капітал неможливо повноцінно реалізувати без побудови ефективної системи мотивації трудової діяльності.

Вплив мотивації праці є значно ширшим, ніж просте задоволення базових потреб індивіда чи підтримка позитивного морального клімату. Співробітники, які мають чітке розуміння векторів своєї діяльності та відчувають визнання з боку менеджменту, демонструють вищу продуктивність та цілеспрямовано спрямовують зусилля на реалізацію корпоративних завдань. Ефективне стимулювання персоналу безпосередньо корелює із покращенням якості виконання функціональних обов'язків, оптимізацією використання активів та мінімізацією загальних витрат. Окрім того, коли фахівці відчувають значущість власного внеску у загальний результат, спостерігається суттєве зниження рівня плинності кадрів. Мотивовані співробітники частіше виявляють ініціативність, стають джерелом інноваційних ідей та проявляють креативність у процесі розвитку організації [57].

Незважаючи на стратегічну роль мотиваційних чинників у забезпеченні стійкості бізнесу, чимало компаній продовжують недооцінювати їхнє значення або впроваджують відповідні механізми лише формально. Наслідком такого підходу стає втрата інтелектуального капіталу, перехід кваліфікованих фахівців до організацій із більш привабливими умовами праці та загальна деградація продуктивності. З огляду на це, феномен мотивації персоналу

вимагає глибокого аналітичного вивчення, що можливо лише за умови ґрунтовного осмислення її теоретичного базису та закономірностей впливу на результативність діяльності підприємства.

У широкому значенні мотивацію слід трактувати як внутрішню спонукальну силу або зовнішній імпульс, що активізує діяльність людини задля досягнення певних цілей та задоволення потреб. У системі управління персоналом цей термін розглядається як сукупність внутрішніх прагнень та зовнішніх стимулів, які спонукають працівника до виконання посадових завдань із максимальною віддачею, прояву ініціативності та відповідальності [1; 2; 66].

В академічній літературі представлено багатогранні підходи до дефініції поняття «мотивація». Зокрема, В. Б. Васюта та А. А. Радченко характеризують її як процес спонукання фахівців до праці через активацію зацікавленості у її результатах, наголошуючи, що це внутрішній механізм, який функціонує як реакція на зовнішній стимул. Відомий теоретик менеджменту С. Роббінс визначає мотивацію як динамічний процес, що зумовлює інтенсивність, цілеспрямованість та наполегливість індивідуальних зусиль на шляху до поставленої мети [1].

Варто акцентувати, що мотивація не є статичною категорією – вона лабільно змінюється під впливом психологічних, соціально-економічних та організаційних чинників. На поточному етапі розвитку економіки України вирішальний вплив на ці процеси мають загальна нестабільність, правовий режим воєнного стану, інтенсивна міграція трудових ресурсів, інфляційні процеси, зростання недовіри до роботодавців, а також нерівномірність доступу до гідної оплати праці та слабкий розвиток систем нематеріального заохочення.

Для розкриття сутності мотивації праці необхідно проаналізувати її фундаментальні категорії, зокрема такі як мотиви, інтереси та стимули. Кожен із цих елементів формує базис мотиваційного механізму та визначає поведінкові установки персоналу. З позиції працівника, професійний інтерес

розглядається як прагнення забезпечити власні життєві потреби через виконання конкретних трудових функцій. Такі інтереси є суто індивідуалізованими та залежать від внутрішніх потреб, виховання та соціального статусу особи. Для певних категорій персоналу критично важливою є надійність робочого місця, тоді як інші шукають динамічні умови для самореалізації та розкриття особистісного потенціалу. Отже, найвищий рівень зацікавленості викликає та діяльність, яка максимально відповідає очікуванням індивіда, що є первинною передумовою формування дієвих мотивів і стимулів [3; 13].

Формування мотиву відбувається в той момент, коли індивід усвідомлює наявність конкретної потреби та виявляє готовність до її практичної реалізації. В академічному середовищі потреба розглядається як внутрішній потяг особистості до володіння певними матеріальними чи нематеріальними благами, які є необхідними для забезпечення життєвого комфорту [1]. Своєю чергою, мотив постає як раціоналізований внутрішній імпульс, що активізує діяльність людини та задає їй чітку цільову спрямованість [5]. Принципова відмінність мотиву від звичайного бажання полягає в його усвідомленості та орієнтації на конкретну мету. У професійній сфері мотиви зазвичай корелюють із прагненням досягти певних результатів: успішного виконання обов'язків, отримання фінансової винагороди, кар’єрного зростання або підвищення соціального статусу.

Для прикладу, фахівець може виявляти зацікавленість у роботі в IT-секторі, оскільки цей напрям здатен задовольнити його основні фінансові, соціальні та психологічні запити. У такому кейсі безпосереднім мотивом до якісного виконання завдань виступатиме бажання отримати відповідні преференції — економічні бонуси, статусний розвиток або емоційне задоволення. Мотиваційний механізм, побудований на таких засадах, стимулює працівника до подолання професійних викликів, постійного самовдосконалення, продуктивної командної роботи та прояву лідерського потенціалу.

Природа походження мотивів може бути як зовнішньою (екзогенною), так і внутрішньою (ендогенною). Зовнішня мотивація виникає під тиском середовища — через систему преміювання, умови робочого місця або рівень публічного визнання заслуг. На противагу цьому, внутрішні мотиви базуються на ціннісних орієнтирах індивіда, його почутті відповідальності, бажанні самореалізації або внутрішніх психологічних чинниках, таких як моральні зобов'язання чи побоювання [5].

Важливо підкреслити, що окрім внутрішніх мотивів, рушійною силою в управлінні персоналом виступають стимули. Попри смислову близькість, категорії «мотив» та «стимул» мають чітке розмежування: мотив інтегрує в собі весь комплекс факторів спонукання (і внутрішніх, і зовнішніх), тоді як стимул охоплює виключно зовнішні важелі впливу. Стимул є інструментом, який застосовується менеджментом чи власниками бізнесу для цілеспрямованої інтенсифікації трудової активності колективу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові мотивації персоналу*

**Джерело: сформовано автором на основі [5]*

Отже, мотивацію персоналу варто трактувати як комплексний соціально-психологічний механізм, що базується на тісній взаємодії інтересів, мотивів та стимулів. Цей процес орієнтований на формування продуктивної трудової моделі поведінки, здатної забезпечити реалізацію стратегічних пріоритетів суб'єкта господарювання.

У системі менеджменту людських ресурсів категорія «стимулювання праці» посідає особливе місце. Вона охоплює цілеспрямовану експлуатацію мотивогенних чинників та зовнішніх стимулів, що створюють взаємну вигоду для співробітника та безпосередньо для організації. За своєю сутністю, стимулювання виступає інструментом інтенсифікації професійної активності кадрів через впровадження системи методів підвищення результативності. Зазначений інструментарій включає заходи, спрямовані на задоволення фундаментальних потреб персоналу за допомогою комбінації матеріальних і нематеріальних важелів впливу. Разом з тим, процес стимулювання інтегрує систему мотиваційних сигналів та стимулюючих операцій, що активізують зусилля індивіда задля втілення корпоративних цілей [5].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика мотивів та стимулів праці

Критерій порівняння	Мотив	Стимул
Походження (природа)	Має переважно внутрішню природу; формується як результат усвідомлення особистих потреб індивідом.	Має виключно зовнішню природу; виступає як зовнішній подразник або засіб впливу.
Сутність категорії	Усвідомлений внутрішній імпульс, що активізує діяльність людини та визначає її мету.	Зовнішній засіб або важіль, що використовується для активізації трудової діяльності.
Джерело формування	Формується всередині особистості під впливом переконань, цінностей та почуття обов'язку.	Створюється та застосовується роботодавцем або менеджментом організації.
Спрямованість впливу	Спрямований на задоволення внутрішніх потреб (фінансових, статусних, емоційних).	Спрямований на інтенсифікацію праці задля досягнення цілей підприємства.
Складність структури	Включає комбінацію внутрішніх прагнень та зовнішніх спонукань.	Охоплює лише зовнішні чинники (матеріальна винагорода, штрафи, визнання).
Зв'язок з результатом	Визначає інтенсивність та наполегливість зусиль людини у досягненні мети.	Виступає як інструментальна вигода, яку працівник отримує за певну поведінку.

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Ключові розбіжності між категоріями «мотив» та «стимул» у межах мотиваційного процесу систематизовано та представлено в табл. 1.1.

Ця таблиця демонструє ключові розбіжності між поняттями: якщо мотив – це внутрішня рушійна сила, то стимул – це інструмент зовнішнього маніпулювання трудовою поведінкою. Ефективна система стимулювання праці передбачає таке використання зовнішніх стимулів, яке б резонувало з внутрішніми мотивами персоналу.

Таким чином, дослідження наведених категорій дає змогу глибше осягнути природу мотивації праці як комплексного та багатогранного феномену. У підсумку можна констатувати, що мотивація персоналу являє собою процес активізації діяльності індивіда, спрямований на досягнення конкретних цілей, що забезпечує гармонійне поєднання особистих інтересів працівника та стратегічних завдань організації.

Досвід менеджменту підтверджує, що дефіцит належних мотиваційних чинників призводить до швидкої втрати персоналом інтересу до професійної діяльності, що супроводжується падінням продуктивності, зростанням плинності кадрів та загостренням внутрішніх конфліктів. Натомість впровадження дієвої системи мотивації сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, стимулює трудову енергію та підвищує рівень персональної відповідальності фахівців за загальні результати роботи суб’єкта господарювання.

Отже, мотивація кадрів виступає не лише механізмом реалізації поточних виробничих планів, а й стратегічним активом, який визначає стійкість та конкурентні позиції підприємства у тривалій перспективі.

Сучасні уявлення про природу мотиваційного процесу в управлінні людськими ресурсами ґрунтуються на фундаментальних теоретичних положеннях, що відображають розвиток управлінської думки впродовж XX–XXI століть. В академічній літературі загальноприйнятим є поділ теорій мотивації на дві ключові категорії: змістовні та процесуальні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ключові ідеї основних теорій мотивації праці

Назва теорії та автор	Класифікація	Основна ідея та механізм впливу
Ієрархія потреб А. Маслоу	Змістовна	Потреби людини мають рівневу структуру (від фізіологічних до самоактуалізації). Мотивація виникає лише тоді, коли задоволені потреби нижчого рівня.
Теорія ERG К. Альдерфера	Змістовна	Поділ потреб на три групи: існування, зв'язки та зростання. На відміну від Маслоу, допускає рух по ієрархії як вгору, так і вниз при незадоволенні потреби.
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Змістовна	Чинники поділяються на «гігієнічні» (умови праці, зарплата), що запобігають незадоволенню, та «мотиваційні» (визнання, зміст роботи), що стимулюють до активності.
Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда	Змістовна	Фокусується на потребах вищого рівня: досягнення, співучасть (афіліація) та влада. Ці потреби формуються під впливом досвіду та навчання.
Теорія очікувань В. Врума	Процесуальна	Мотивація залежить від очікування того, що зусилля дадуть результат, результат принесе винагороду, а винагорода матиме цінність для працівника.
Теорія справедливості С. Адамса	Процесуальна	Працівник порівнює співвідношення власних зусиль і винагороди із аналогічним співвідношенням у колег. Суб'єктивне відчуття несправедливості різко знижує мотивацію.
Модель Портера-Лоулера	Процесуальна	Комплексний підхід, де результативна праця веде до задоволення. Мотивація є функцією потреб, очікувань та сприйняття справедливості винагороди.

**Джерело: узагальнено автором на основі [5; 17; 21; 28]*

Аналіз цих концепцій дозволяє стверджувати, що змістовні теорії допомагають ідентифікувати, що саме спонукає людину до дії, тоді як процесуальні теорії розкривають механізм того, як людина обирає певну модель поведінки для досягнення цілей. Розуміння природи мотивації є стратегічним ресурсом, від якого безпосередньо залежить довгострокова конкурентоспроможність підприємства.

Змістовні концепції мотивації фокусуються на ідентифікації та дослідженні внутрішніх потреб індивіда, які стають рушійною силою його активності. Серед найбільш фундаментальних підходів виділяється теорія ієрархії потреб А. Маслоу, що систематизує людські запити у вигляді

пірамідальної структури: від первинних фізіологічних потреб (відпочинок, харчування) до духовних вершин – потреби у самоактуалізації. У межах діяльності підприємства дана модель є дієвим інструментом, що дозволяє діагностувати актуальний рівень запитів персоналу та на цій основі проектувати релевантні методи стимулювання [5].

Не менш значущою є двофакторна модель Ф. Герцберга, яка класифікує детермінанти трудової поведінки на дві групи: гігієнічні чинники (рівень доходів, безпека, умови робочого середовища) та безпосередньо мотиватори (професійне зростання, делегування відповідальності, публічне визнання). Ключова прикладні ідея автора полягає в тому, що мінімізація факторів незадоволення лише формує нейтральне тло, але не гарантує зростання продуктивності — справжня мотивація виникає лише за умови створення можливостей для саморозвитку та зростання фахівця [22].

Теорія потреб Д. МакКлелланда базується на трьох фундаментальних прагненнях: до успіху (досягнення), до впливу (влади) та до міжособистісної взаємодії (приналежності). Практична цінність цієї концепції полягає у можливості диференціації персоналу за провідним типом мотивації для подальшої розробки персоналізованих систем заохочення.

На противагу змістовним підходам, процесуальні теорії мотивації аналізують динаміку виникнення спонукання та логіку прийняття людиною рішень щодо інтенсивності прикладених зусиль. Пріоритетне місце в цій категорії посідає теорія очікувань В. Врума. Її центральна теза базується на тому, що ступінь віддачі працівника прямо пропорційний його впевненості у тому, що зусилля конвертуються у якісний результат, а результат — у цінну для нього винагороду. Для ефективності цього механізму критично важливою є переконаність співробітника у прозорості оцінювання та суб'єктивній привабливості отриманих благ.

Теорія справедливості С. Адамса акцентує на тому, що індивід схильний порівнювати власний коефіцієнт «внесок – винагорода» із аналогічними показниками інших членів колективу. Виникнення відчуття диспропорції

(несправедливості) провокує деструктивну трудову поведінку або саботаж, що стає особливо критичним у ситуаціях непрозорого преміювання чи суб'єктивізму в кадровій політиці.

Узагальнюючий аналіз теоретичного базису доводить, що універсальної моделі мотивації не існує. Проте інтегроване використання означених підходів у практиці управління дозволяє створювати адаптивні мотиваційні системи, що враховують як особистісні запити людей, так і специфіку організаційної культури та виклики зовнішнього середовища.

Стимулювання персоналу виступає стратегічно значущим елементом у структурі менеджменту організації, оскільки рівень зацікавленості кадрів безпосередньо визначає продуктивність праці, здатність до інновацій, міру персональної відповідальності та міцність командної єдності. В умовах сучасної глобальної конкуренції та макроекономічної нестабільності роль мотиваційної стратегії зростає, перетворюючись на фундамент стійкого поступу підприємства навіть під час кризових періодів.

Одним із ключових наслідків впровадження виваженого мотиваційного підходу є інтенсифікація трудової діяльності. Спеціаліст, який усвідомлює значущість власного доробку, отримує обґрунтовану винагороду та має вектори для професійної самореалізації, працює не лише продуктивніше, а й з вищою емоційною віддачею. Належна мотивація здатна нівелювати навіть дефіцит ресурсів організації: за неможливості прямого підвищення окладів менеджмент може застосовувати гнучкі графіки, заходи соціальної підтримки та публічне визнання професійних досягнень.

Другим суттєвим аспектом є мінімізація плинності кадрів. Висока текучість персоналу деструктивно впливає на стабільність виробничого циклу, спричиняє додаткові видатки на рекрутинг і адаптацію нових співробітників, а також погіршує морально-психологічний клімат. Мотиваційна модель, що базується на врахуванні індивідуальних запитів та створює відчуття безпеки і перспективності, значно зменшує ризики втрати ключових фахівців.

Крім того, мотиваційні процеси складають основу корпоративної культури. За умови культивування ідеї колективної відповідальності за спільний результат, працівники відчувають власну цінність, що веде до зростання лояльності та зміцнення довіри до керівної ланки. Така атмосфера формує привабливий бренд роботодавця, що полегшує залучення висококваліфікованих експертів на ринку праці [28].

Варто акцентувати, що для вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану, релокації потужностей, енергетичних викликів та логістичних бар'єрів мотивація трансформується із чинника ефективності в обов'язкову умову виживання. У певних обставинах навіть мінімальні нематеріальні стимули — психологічна допомога, похвала чи адаптивний графік — здатні критично вплинути на збереження трудового потенціалу.

Економічний вимір мотивації полягає в оптимізації фонду оплати праці: науково обґрунтована система стимулювання дозволяє досягти максимальної віддачі від кожної інвестованої гривні. Наприклад, впровадження преміювання за конкретний результат замість загальних надбавок стимулює ефективність без створення необґрунтованого фінансового навантаження.

Значущість мотивації також проявляється у гнучкості підприємства та його здатності до модернізації. Саме зацікавлені працівники ініціюють впровадження новітніх технологій, оптимізують робочі процеси та сприяють покращенню якості продуктів і послуг. У динамічній сучасній економіці такі компетенції є життєво необхідними.

Сучасний муніципальний та корпоративний менеджмент неможливий без фокусування на мотиваційних аспектах, оскільки залученість персоналу виступає головним фактором реалізації стратегічних та тактичних завдань. Успіх організації корелює із готовністю співробітників працювати на високий результат. Тому побудова дієвої мотиваційної системи посідає центральне місце в управлінській діяльності суб'єктів господарювання різних галузей та форм власності.

Таким чином, мотивація персоналу – це не просто спосіб впливу менеджменту на підлеглих, а комплексний механізм забезпечення довгострокового розвитку, конкурентоспроможності та високої соціальної відповідальності підприємства.

Побудова цілісної системи мотивації персоналу виступає одним із фундаментальних аспектів менеджменту, оскільки вона прямо детермінує продуктивність праці, ринкову стійкість та вектор поступу організації. Саме рівень вмотивованості кадрів визначає ступінь їхньої залученості у реалізацію корпоративних завдань, що формує базис для втілення стратегічних орієнтирів.

Структура мотиваційної системи охоплює сукупність заходів, покликаних активізувати діяльність співробітників за допомогою варіативних матеріальних і нематеріальних важелів, що корелюють із їхніми актуальними потребами та запитами. Для розробки успішної мотиваційної стратегії критично важливо забезпечити персоналізацію підходів, а також адаптивність управлінських механізмів до динамічних трансформацій внутрішнього середовища та зовнішнього оточення [18].

В умовах сучасної економіки України значення дієвої системи мотивації значно зростає під тиском фінансової нестабільності, жорсткої боротьби за людські ресурси та потреби в утриманні інтелектуального капіталу. За таких обставин суб'єкти господарювання змушені безперервно модернізувати інструментарій впливу на персонал, поєднуючи традиційні методи з інноваційними рішеннями.

За своєю природою система мотивації – це конгломерат взаємопов'язаних компонентів, мета яких полягає в інтенсифікації зусиль працівників задля втілення місії підприємства. Вона оперує розгалуженим набором методів та підходів, що спонукають людей до максимально відповідального виконання функціональних обов'язків. Зазначена система інтегрує як фінансові компоненти (систему оплати праці, преміювання, бонусні схеми, розширені соціальні пакети), так і засоби морально-психологічного стимулювання

(публічне визнання успіхів, сприятливий мікроклімат, вектори для професійної самореалізації) [17].

Необхідно усвідомлювати, що архітектура мотиваційної політики не є статичною – вона лабільно трансформується під впливом макроекономічної кон'юнктури, вимог ринку праці, особливостей корпоративної культури та етапу життєвого циклу організації. Отже, проектування та впровадження ефективної моделі мотивації вимагає комплексного аналізу: від галузевої специфіки та організаційних пріоритетів до психологічного профілю персоналу та соціокультурних особливостей середовища.

Внутрішня архітектура мотиваційної системи підприємства складається з низки взаємозалежних ланок, що схематично представлені на рисунку 1.2:



Рис. 1.2. Елементи системи мотивації праці*

**Джерело: сформовано автором на основі [17]*

1. Економічні (матеріальні) важелі складають фундамент мотиваційної архітектури. До цієї групи належать основна заробітна плата, варіативні виплати (бонуси, преміальні), компенсаційні пакети, а також інструменти участі у капіталі підприємства (наприклад, акції). Зазначені інструменти

відіграють критичну роль, оскільки гарантують фахівцям фінансовий ресурс, необхідний для покриття їхніх базових життєвих запитів.

2. Нематеріальне стимулювання об’єднує сукупність факторів, які позбавлені прямого грошового вираження, проте критично впливають на емоційне залучення персоналу. Сюди відносять публічне визнання професійних успіхів, вектори вертикального та горизонтального кар’єрного зростання, програми підвищення кваліфікації, адаптивні графіки роботи, а також ергономіку робочих місць та загальний морально-психологічний фон у команді.

3. Корпоративна культура виступає стратегічним компонентом мотиваційного механізму, оскільки саме вона визначає характер внутрішньої взаємодії та етику відносин між менеджментом і підлеглими. Формування сприятливого клімату всередині організації безпосередньо корелює зі зростанням лояльності та готовності персоналу до продуктивної самовіддачі.

4. Комунікаційна архітектура – ефективність мотиваційної політики значною мірою детермінована якістю інформаційного обміну. Важливою є збалансованість не лише вертикальних каналів зв’язку (від керівника до підлеглого), а й горизонтальних взаємодій, що сприяє розбудові атмосфери солідарності, взаємної довіри та професійної підтримки.

Матеріальна складова мотивації залишається пріоритетним засобом задоволення фінансових інтересів кадрів. Заробітна плата виступає базовим фактором рекрутингу та утримання талановитих фахівців у штаті організації. Водночас гнучкі преміальні схеми та бонусні виплати, що корелюють із персональними KPI, дозволяють цілеспрямовано спонукати персонал до підвищення результативності. Додатковим інструментом зміцнення лояльності є розширені соціальні пакети, що включають медичний супровід, пенсійні програми та заходи корпоративного тімбілдінгу.

Значущість нематеріального стимулювання стрімко зростає, оскільки такі важелі часто демонструють результативність, що не поступається економічним методам. Це особливо актуально для професіоналів високого

рівня, чиї пріоритети виходять за межі виключно грошової компенсації. Громадське визнання успіхів, перспективи службового зростання, конструктивна підтримка менеджменту, а також інвестиції в освіту та розвиток компетенцій персоналу є критичними чинниками, що формують високий рівень залученості працівників [23].

Таблиця 1.3.

Порівняння основних видів стимулювання на підприємстві*

Характеристика	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули
Форма вираження	Мають грошовий або інший речовий вимір.	Позбавлені прямого грошового вираження, мають соціально-психологічний характер.
Основні інструменти	Заробітна плата, премії, бонуси, доплати, цінні подарунки, акції підприємства.	Визнання заслуг, кар'єрний ріст, гнучкий графік, навчання, корпоративна культура, комфортні умови.
Спрямованість	Задоволення базових фізіологічних та матеріальних потреб працівника.	Задоволення потреб вищого рівня: у самореалізації, повазі, приналежності до команди та розвитку.
Тривалість ефекту	Мають короткостроковий ефект; сприймаються як належне через певний час.	Мають тривалу дію; формують стійку лояльність та внутрішню прив'язаність до організації.
Роль у системі управління	Виступають базовим фактором залучення та утримання кадрів на підприємстві.	Виступають інструментом підвищення залученості, ініціативності та креативності фахівців.
Специфіка застосування в Україні	Є пріоритетними через необхідність покриття первинних потреб працівників за умов низьких окладів.	Набувають особливої ваги в періоди криз та економічної нестабільності як альтернатива високим виплатам.

**Джерело: сформовано автором на основі [23; 25]*

Сучасна архітектура мотиваційних систем в Україні має характерні риси. Для значної частини вітчизняних підприємств базовим залишається фінансовий аспект, орієнтований на бонуси та преміальні виплати, що зумовлено необхідністю покриття першочергових потреб працівників через недостатній рівень основної заробітної плати. Проте в обставинах економічної турбулентності та кризових явищ, коли суб'єкти господарювання обмежені у ресурсах для високих грошових винагород, на перший план виходять соціально-психологічні чинники. Зокрема, гнучкий режим праці,

персоналізоване визнання досягнень та забезпечення комфортного робочого середовища стають дедалі затребуванішими інструментами утримання кадрів.

Ця таблиця наочно демонструє, що матеріальні стимули забезпечують фундамент працездатності, тоді як нематеріальні фактори відповідають за стратегічну залученість та емоційну лояльність працівників. Ефективне управління персоналом вимагає збалансованого поєднання обох видів стимулювання для досягнення цілей підприємства.

Дослідження специфіки функціонування організацій у сфері ресторанного бізнесу свідчить про те, що значна частина менеджменту все ще сприймає кадри як другорядний, допоміжний ресурс. Така хибна управлінська позиція детермінує системні прорахунки на етапах рекрутингу, адаптації та подальшого професійного вдосконалення працівників. На противагу поширеній вітчизняній практиці, світовий досвід базується на усвідомленні того, що впровадження сервісної моделі, орієнтованої на споживача, є неможливим без безперервної та системної взаємодії з персоналом. Нині більшість суб'єктів індустрії гостинності перебувають у пошуку ефективного інструментарію управління людськими ресурсами, який би забезпечував високу мотивацію фахівців та сприяв розкриттю їхнього особистісного й професійного потенціалу.

Для гарантування дієвості процесів управління матеріальним заохоченням у готельно-ресторанному сегменті критично важливим етапом виступає діагностика та оцінювання компетентностей персоналу. Цей аналітичний крок є обов'язковим як під час конкурсного відбору та працевлаштування, так і в процесі планування кар'єрного просування чи розробки схем фінансового стимулювання. Рівень компетентності має трансформуватися у ключовий індикатор вимірювання індивідуальної результативності, стаючи дієвим важелем впливу на загальну ефективність господарської діяльності підприємства [6].

Ось виправлений фрагмент тексту із додаванням посилання **[2]** у відповідному місці, як було в оригіналі:

Сучасна практика функціонування підприємств індустрії гостинності передбачає використання чітких кваліфікаційних вимог, які слугують базисом для детермінації посадових функцій, стратегічного планування кар'єрного просування та розробки програм професійного вдосконалення персоналу відповідно до динамічних стандартів якості сервісу. Ці критерії є фундаментом для ефективного рекрутингу, раціональної розстановки кадрів та обґрунтування управлінських рішень. Сформовані для готельно-ресторанного сегменту стандарти враховують галузеву специфіку та охоплюють фахівців ключових структурних підрозділів: служби рецепції та розміщення, підрозділів експлуатації номерного і ресторанного фонду, а також служби організації харчування.

У контексті професійних вимог персонал готелів і ресторанів диференціюють на три основні групи: управлінська ланка (керівники), лінійний персонал, що забезпечує пряму комунікацію з клієнтами, та допоміжний склад. Кожна з цих категорій потребує специфічного набору професійних навичок та особистісних якостей, які необхідно інтегрувати в процеси найму та побудови індивідуальних траєкторій розвитку (табл. 1.4) [2].

Аномально висока інтенсивність вибуття персоналу завжди виступає індикатором системних дефектів у загальному менеджменті та управлінні людськими ресурсами (табл. 1.5). Аналітичні дані свідчать, що в готельно-ресторанній індустрії середній рівень плинності кадрів сягає 20,5%, що майже вдвічі перевищує загальнодержавний показник, який становить 10,7%. При встановленні нормативів плинності критично важливо враховувати специфічні ризики та умови функціонування галузі. Для нівелювання цього деструктивного процесу менеджменту необхідно активно демонструвати лояльність до співробітників та акцентувати на стратегічній важливості їхнього внеску в діяльність закладу.

Таблиця 1.4.

Матриця фахових та індивідуально-психологічних компетенцій персоналу

Категорія співробітників	Професійно-кваліфікаційні компетенції (Hard Skills)	Особистісно-ділові якості (Soft Skills)
Управлінська ланка (менеджмент)	– Грунтовні знання специфіки індустрії гостинності та практичний стаж; – володіння технологіями ділової взаємодії; – стратегічне мислення та впровадження інновацій; – навички операційного планування та координації підлеглих; – ефективний розподіл повноважень (делегування); – менторство та коучинг персоналу; – досвід антикризового управління.	– Виражений лідерський потенціал; – здатність до аргументації та переконання; – дотримання принципів етики та поваги до персоналу; – високий рівень відповідальності; – орієнтація на результат; – постійний професійний саморозвиток.
Контактна група (Front-line персонал)	– Розвинена комунікативна компетентність; – здатність до автономної роботи та командної взаємодії; – готовність брати на себе відповідальність; – вільне володіння іноземними мовами; – дотримання стандартів ділового етикету; – професійна ініціативність; – розуміння бізнес-процесів у сфері сервісу; – гнучкість у конфліктних ситуаціях.	– Тактовність, доброзичливе ставлення до клієнтів; – висока емоційна стійкість (стресостійкість); – фізична витривалість та енергійність; – бездоганний зовнішній вигляд, дотримання санітарних норм; – сумлінність та дотримання часових регламентів.
Технічний та допоміжний склад	– Спеціалізовані технічні знання та прикладні навички; – навички співпраці в межах підрозділу; – чітке виконання інструкцій та ініціативність у межах компетенції.	– Ввічливість та коректність у поведінці; – охайність та ретельність у виконанні завдань; – самодисципліна та точність.

На основі проведеного аналізу можна ідентифікувати переваги та дефіцити в діяльності організацій, серед яких ключовими мотиваторами виступають змістовність функціональних обов'язків, доступ до освітніх програм і професійної підготовки, реальні вектори кар'єрного зростання, а

також система соціального страхування та надання пільг і преференцій персоналу [7]. Слід зауважити, що інтенсивна ротація кадрів не завжди має виключно деструктивний вплив на бізнес; у певних ситуаціях вона може сприяти оновленню кадрового потенціалу та залученню нових ідей.

Таблиця 1.5

Детермінанти плинності персоналу та стратегічні напрями їх подолання

Чинники вибуття кадрів (причини)	Управлінські заходи щодо мінімізації негативного впливу (шляхи усунення)
Низький рівень фінансової винагороди	Моніторинг ринку праці та приведення заробітної плати до конкурентного рівня; впровадження прозорої системи преміювання за KPI.
Незадовільні умови та режим праці	Модернізація робочих місць; впровадження гнучких графіків або позмінної роботи; оптимізація норм праці та відпочинку.
Відсутність перспектив кар’єрного поступу	Розробка індивідуальних планів професійного розвитку; формування кадрового резерву; пріоритет внутрішнього рекрутингу на керівні посади.
Несприятливий морально-психологічний клімат	Проведення заходів із тімбілдінгу; навчання менеджерів навичкам емоційного інтелекту; впровадження системи медіації конфліктів.
Суб’єктивізм та несправедливість оцінки	Впровадження об'єктивних методів оцінювання (наприклад, 360 градусів); автоматизація обліку результатів роботи.
Слабкий рівень комунікації з керівництвом	Регулярні зустрічі "one-to-one"; створення каналів зворотного зв'язку (скриньки ідей, корпоративні чати); залучення персоналу до прийняття рішень.
Відсутність системи адаптації новачків	Впровадження програм наставництва (менторства); розробка "Welcome-book" та чітких регламентів вводу в посаду.

Спираючись на синтез міжнародних стандартів та результати вивчення діяльності вітчизняних суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, розроблено концептуальну модель професійних стандартів для управлінців середньої ланки (табл. 1.7).

Процес формування моделі компетенцій передбачає встановлення уніфікованих параметрів успішності для всього персоналу. Це дозволяє сервісним компаніям забезпечити єдиний вектор розвитку, здійснювати ефективну ротацію кадрів на керівні посади, орієнтуючись на спільні етичні та поведінкові норми. Для розробки об'єктивних інструментів оцінювання зазвичай використовують перелік ключових характеристик, що відображають специфіку результативної діяльності готелю чи ресторану. Інтеграція цих

характеристик у єдину систему формує галузеву модель компетенцій конкретного закладу.

У державах із високим рівнем розвитку ринкових відносин підприємства індустрії гостинності переважно впроваджують унікальні моделі професійних вимог. При цьому існує чітка диференціація очікуваних компетенцій залежно від ієрархічного статусу співробітника: від рівня генерального директора та топ-менеджменту до керівників середньої ланки управління та безпосередніх виконавців.

Таблиця 1.6.

Профіль ключових компетенцій управлінця середньої ланки в індустрії гостинності

Група компетенцій	Змістовна характеристика та прояви
Особистісна ефективність	– Креативність та суб'єктна відповідальність: здатність до генерування інноваційних ідей та прийняття нестандартних рішень у межах професійних повноважень. – Професійна лабільність: висока швидкість адаптації до галузевих стандартів, засвоєння технічних регламентів та етичних норм сервісу. – Психоемоційна стійкість: здатність зберігати продуктивність та мобілізувати ресурси в умовах інтенсивних навантажень чи конфліктних ситуацій. – Самоменеджмент: раціональне структурування робочого часу, пріоритезація завдань та стабільна якість роботи в стресових умовах.
Комунікативний потенціал	– Управлінська комунікація: майстерність у налагодженні зворотного зв’язку та використанні методів спонукання для гармонізації цілей персоналу із задачами бізнесу. – Командна взаємодія: орієнтація на солідарність та активна участь у досягненні колективних результатів. – Соціальний вплив: здатність формувати позитивний імідж, встановлювати довірливі контакти та фасилітувати міжособистісну взаємодію.
Менеджерські навички	– Лідерство та ініціювання трансформацій: готовність виступати драйвером змін та брати на себе роль провідника у командних процесах. – Підприємницька активність: впевненість у фаховій компетентності, готовність до складних викликів та орієнтація на розширення можливостей закладу. – Коучинг та розвиток талантами: відповідальне ставлення до нарощування компетенцій підлеглих та підтримка колег у професійному зростанні.
Інтелектуально-аналітичний блок	– Системний аналіз: уміння оперувати статистичними та фінансовими даними, виявляти каузальні зв’язки (причина-наслідок) у бізнес-процесах. – Бізнес-ерудиція: глибоке розуміння галузевої економіки та механізмів функціонування ринку.

	– Стратегічне бачення: здатність прогнозувати розвиток ситуації та розробляти альтернативні сценарії вирішення проблемних зон.
Мотиваційно-ціннісні орієнтири	– Клієнтоцентричність: щире прагнення до роботи у сфері "людина-людина", розуміння психології гостя та його споживчих мотивів. – Професійна пасіонарність: високий рівень енергійності, працездатності та зосередженості на виконанні місії закладу. – Результативність: фокус на безперервному вдосконаленні сервісних циклів задля максимізації прибутковості та ефективності закладу. – Корпоративна прихильність (лояльність): дотримання внутрішніх регламентів, етичного кодексу та відданість інтересам підприємства.

Аналіз представленої моделі компетенцій дозволяє стверджувати, що ефективна мотивація менеджера в готелі чи ресторані є фундаментом для трансляції мотиваційних імпульсів на лінійний персонал. Центральне місце у цій структурі посідає орієнтація на результат та клієнтоцентричність, оскільки саме ці риси перетворюють теоретичні знання управлінця на реальні економічні показники закладу.

Важливо підкреслити, що мотивація в даному контексті виступає не лише як внутрішній стимул до праці, а як стратегічна здатність менеджера інтегрувати власну енергійність та лояльність у систему управління підлеглими. Успішний менеджер не просто виконує правила, а трансформує свою мотивацію у «лідерство та розвиток колег», створюючи середовище, де кожен працівник відчуває свою значущість. Таким чином, мотиваційна складова моделі компетенцій є сполучною ланкою між особистою ефективністю керівника та загальною конкурентоспроможністю підприємства в умовах динамічного ринку послуг.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СУШИЯ» М. КИЇВ

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сушия» (ТОВ «Сушия») є одним із ключових гравців на ринку ресторанних послуг України, що спеціалізується на японській кухні. Підприємство було засноване у 2006 році та за час свого існування розрослося до масштабної мережі, що охоплює великі міста країни. Юридична адреса компанії: 01135, м. Київ, вул. Павлівська, буд. 29.

Основними векторами діяльності ТОВ «Сушия» згідно з КВЕД є:

– 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (основний);

– 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

– 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами.

Історія мережі «Сушия» – це шлях від одного експериментального закладу до статусу найбільшої мережі ресторанів японської кухні в Україні.

Мережа «Сушия» розпочала свою діяльність у грудні 2006 року, відкривши перший ресторан у Києві. На той час ринок японської кухні в Україні був представлений переважно дорогими преміальними закладами. Стратегічною інновацією «Сушия» став перехід до формату "casual dining" – надання якісних страв японської кухні за доступними цінами в сучасному інтер'єрі. Вже у 2007 році компанія почала активно масштабуватися. Головним акцентом став контроль якості: було налагоджено прямі поставки риби та морепродуктів, а також впроваджено систему навчання кухарів за єдиним стандартом. До 2010 року мережа вийшла за межі столиці, відкривши заклади у великих містах-мільйонниках (Дніпро, Харків, Одеса).

У 2011 році компанія запустила власну службу доставки, що стало ключовим фактором стійкості в майбутньому. Цей період характеризується агресивним зростанням. «Сушия» стала лідером ринку за кількістю точок.

Важливі віхи цього етапу:

– Дизайн: впровадження впізнаваного яскравого інтер'єру в екостилі з використанням натурального дерева та живих рослин.

– Логістика: створення власної логістичної системи, що дозволило мінімізувати терміни доставки продуктів від кордону до кухні ресторану.

– Соціальна відповідальність: запуск екологічних ініціатив (відмова від пластикових трубочок, збір батарейок).

У відповідь на пандемію COVID-19 менеджмент «Сушия» провів радикальну перебудову бізнес-процесів. Компанія зробила ставку на мобільні технології: оновлення мобільного додатку та інтеграція з агрегаторами доставки (Glovo, Bolt Food) та оптимізацію форматів: відкриття точок формату "Takeaway" та посилення роботи «dark kitchens». Це дозволило зберегти прибутковість навіть в умовах жорстких локдаунів.

Початок 2022 року став найскладнішим викликом в історії компанії. Через бойові дії частину ресторанів (зокрема в Харкові та передмістях Києва) було пошкоджено або тимчасово закрито.

Проте вже навесні 2022 року «Сушия» продемонструвала високу швидкість відновлення:

– релокація та підтримка: компанія допомагала співробітникам із переїздом у безпечніші регіони та продовжувала виплати персоналу закритих закладів.

– адаптація меню: через розрив логістичних ланцюгів у Чорному морі шеф-кухарі розробили альтернативне меню, використовуючи інгредієнти, доступні на внутрішньому ринку та через західні кордони.

– стійкість: за даними 2023 року, мережа не лише стабілізувала роботу 22 ресторанів у різних містах України, а й вийшла на чистий прибуток у розмірі понад 3,5 млн грн, що свідчить про успішне подолання кризи.

В таблиці 2.1. узагальнені основні етапи розвитку ТОВ «Сушия».

Ключові принципи, що сформували історію успіху:

1. Свіжість: приготування страв "з-під ножа" одразу після замовлення.

2. Демократичність: орієнтація на середній клас та студентство.

3. Інноваційність: швидке впровадження ІТ-рішень в управлінні ресторанами.

Таблиця 2.1.

Хронологія етапів розвитку мережі ТОВ «Сушия»

Рік	Кількість ресторанів	Основна подія етапу
1. Етап агресивного зростання		
2006 – 2013	1– 37	Старт проекту в м. Київ. У цей період компанія дотримувалася стратегії «захоплення ринку». Основна мета менеджменту полягала у відкритті закладів у кожному великому ТРЦ столиці та виході в усі регіональні центри України. На цьому етапі «Сушия» обслуговувала понад 350 000 клієнтів щомісяця.
2. Етап стабілізації та геополітичних викликів		
2014 – 2018	34 – 37	Менеджмент переорієнтувався на якість сервісу та модернізацію існуючих точок замість кількісного нарощування. 2014-2015 рр.: Закриття 3-х ресторанів в Донецьку та Луганську. 2016-2018 рр.: Ребрендинг та оновлення інтер'єрів. Кількість точок коливається в межах 35–37 за рахунок відкриття нових локацій у Львові та Вінниці замість неефективних точок.
3. Етап трансформації та пандемійної адаптації		
2019 – 2021	37 – 35	Пандемія COVID-19 змусила компанію переглянути доцільність утримання великих площ у ТРЦ. Під час локдаунів частина залів не працювала, але розвивалися пункти видачі замовлень (Takeaway). Оптимізація мережі. Закриття декількох великих ресторанів, які мали низьку рентабельність, та перехід до формату компактних закладів.
4. Етап воєнної стійкості та реструктуризації		
2022 – 2024	35 – 22	Повномасштабне вторгнення спричинило найбільшу зміну в географії мережі. Лютий-березень 2022 р.: Майже 90% ресторанів були тимчасово закриті. Знищення або пошкодження об'єктів у Бучі (ТРЦ "Retail Park Bucha") та Харкові. Кінець 2022 р.: Відновлення роботи 22 ресторанів у найбільш безпечних регіонах. 2023 р.: Стабілізація на рівні 22-23 діючих ресторанів. Компанія зосередилася на Києві (16 ресторанів), Львові, Черкасах, Вінниці, Одесі та Дніпрі. 2024 р.: Менеджмент оголосив про обережні плани відкриття нових точок у західних регіонах, де спостерігається приріст населення за рахунок ВПО.

**Дані щодо працюючих об'єктів на кінець року.*

Зменшення кількості ресторанів з 37 у 2021 році до 22 у 2024 році не є ознакою занепаду, а свідчить про стратегічну консолідацію. Компанія відмовилася від нерентабельних або ризикованих локацій, що дозволило їй у 2023 році вийти на прибуток. Це демонструє перехід від кількісного менеджменту до якісного управління активами, що є характерним для зрілих компаній у кризові періоди.

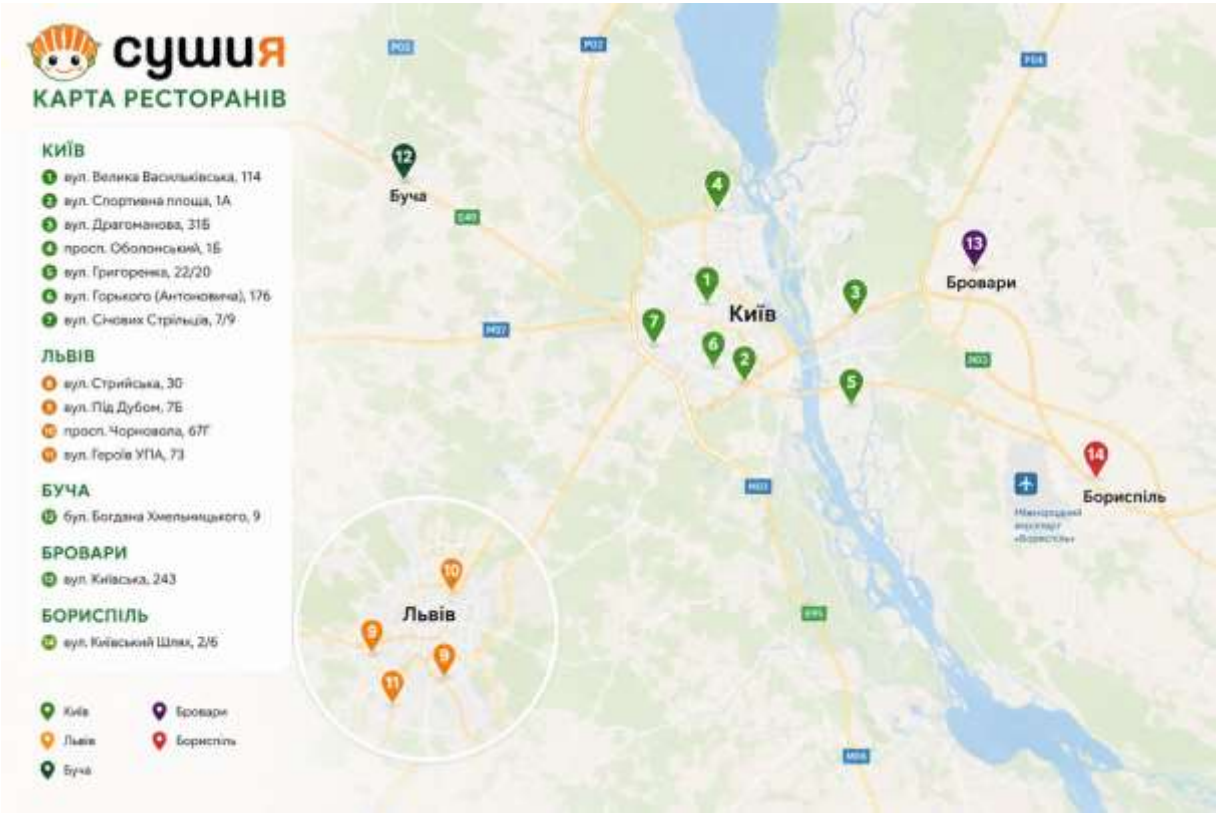


Рис. 2.1. Карта ресторанів ТОВ «Сушия»

Очолює товариство директор Гайова Анастасія Михайлівна.

Для мережі «Сушия», яка спеціалізується на японській кухні, якість та свіжість сировини є критичними факторами виживання. Компанія використовує модель централізованих закупівель із суворим аудитом кожного контрагента.

ТОВ «Сушия» мінімізує кількість посередників, надаючи перевагу прямим контрактам з виробниками та великими імпортерами. Основні групи постачальників включають:

– імпортери морепродуктів: оскільки основна сировина (лосось, тунець, вугор) не видобувається в Україні в необхідних обсягах, компанія співпрацює з великими постачальниками, такими як «Flagman» та «UFC» (Ukrainian Food Company), які забезпечують стабільні поставки охолодженої та замороженої риби з Норвегії, Ісландії та країн Азії.

– бакалійна група (рис, норі, соуси): Компанія імпортує спеціалізований рис та автентичні соуси через партнерів, що спеціалізуються на паназійській продукції, забезпечуючи стабільний смак страв у всіх 22 ресторанах мережі.

– локальні постачальники: Овочі, молочна продукція та напої закуповуються у перевірених українських виробників, що дозволяє скоротити логістичне плече та підтримати національну економіку.

Контроль розпочинається ще до потрапляння продуктів на кухню за принципом «від ферми до столу»:

1. Вхідний контроль: кожна партія товару перевіряється на відповідність ветеринарним свідоцтвам, сертифікатам якості та температурним режимам під час транспортування.

– лабораторна перевірка: вибірково проводяться мікробіологічні дослідження сировини, особливо морепродуктів, на відсутність шкідливих бактерій та важких металів.

– температурний ланцюг: використовуються логістичні рішення (рефрижератори), які гарантують, що охолоджена риба жодного разу не піддавалася перепадам температур вище +2...+4°C.

Менеджмент ТОВ «Сушия» впровадив систему управління безпечністю харчових продуктів на основі міжнародних принципів HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points).

2. Контроль на кухні передбачає:

– використання маркування: кожен інгредієнт має «стікер» з часом приготування та граничним терміном реалізації.

– поділ зон: суворе розмежування зон обробки сирої риби, овочів та готової продукції для запобігання перехресному зараженню.

3. Технологічний контроль: приготування страв здійснюється виключно за технологічними картами, де прописано вагу кожного інгредієнта до грама та послідовність дій сушиста.

4. Методи «Таємного покупця» та внутрішній аудит:

– регулярні перевірки професійними аудиторами якості сервісу та смаку страв під виглядом звичайних клієнтів;

– щомісячні інспекції від департаменту якості, які оцінюють чистоту кухні, стан обладнання та дотримання особистої гігієни персоналом.

Враховуючи, що у 2024 році частка замовлень на доставку є значною, компанія впровадила стандарти кур’єрського контролю:

– використання спеціальних термосумок, що підтримують температуру гарячих страв та холодних ролів окремо;

– контроль часу доставки через GPS-трекінг кур'єрів, що дозволяє менеджменту бачити реальну швидкість виконання замовлення та мінімізувати час перебування продукту в дорозі.

Схема комплексної системи управління якістю ТОВ «Сушия» узагальнена на рис. 2.2.

Така комплексна система контролю дозволяє ТОВ «Сушия» підтримувати високу репутацію бренду. Перехід до меншої кількості працівників (171 особа у 2024 році) вимагав ще жорсткішої автоматизації контролю, де кожен співробітник несе персональну відповідальність за дотримання стандартів HACCP на своїй ділянці.



Рис. 2.2. Схема комплексної системи управління якістю ТОВ «Сушия»

На основі даних фінансової звітності ТОВ «СУШИЯ», проведено комплексний аналіз результатів діяльності за період 2022–2024 рр.

Таблиця 2.2.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Сушия», тис. грн

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022 (+/-)	Темп росту 2024 до 2022, %
Дохід (Виручка)	209 008,7	322 384,6	309 427,0	+100 418,3	148,05%
Чистий прибуток / збиток	7 308,5	3 479,4	3 787,4	-3 521,1	51,82%
Активи	114 411,7	92 303,5	112 344,1	-2 067,6	98,19%
Зобов'язання	141 184,8	95 727,4	102 489,8	-38 695,0	72,59%
Власний капітал	-26 773,1	-3 423,9	9 854,3	+36 627,4	—

У 2024 році фактичний виторг склав 309,4 млн грн. Хоча це на 4,02% менше, ніж у 2023-му, порівняно з кризовим 2022 роком дохід зріс на 48% (+100,4 млн грн). Це свідчить про стабілізацію продажів після первинного шоку війни.

Підприємство залишається прибутковим (3,78 млн грн у 2024 році). Попри те, що прибуток нижчий за показник 2022 року, позитивний фінансовий

результат на фоні воєнного стану є ознакою ефективного контролю над витратами.

Найбільш значущим успіхом менеджменту є вихід Власного капіталу з від'ємних значень у позитивну зону. Якщо у 2022 році капітал був "мінус" 26,7 млн грн, то у 2024 році він став позитивним і склав 9,85 млн грн. Це свідчить про те, що компанія покрила накопичені збитки та відновила фінансову стійкість.

Зобов'язання компанії скоротилися на 38,6 млн грн (на 27,4% менше від рівня 2022 року). Це підтверджує стратегію делевреджингу – зменшення боргового навантаження за рахунок операційного прибутку.

Таблиця 2.3.

Аналіз чисельності персоналу та продуктивності праці ТОВ «Сушия»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022 (+/-)	Темп росту 2024/2022, %
Кількість працівників, осіб	467	391	171	-296	36,6%
Виручка на 1 працівника, тис.грн	447,56	824,51	1 809,52	+1 362,0	404,3%
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	15,65	8,90	22,15	6,5	41,53

Дані свідчать про радикальну зміну моделі управління персоналом протягом 2022–2024 років. Кількість працівників скоротилася з 467 осіб у 2022 році до 171 особи у 2024 році. Це може бути наслідком декількох факторів: переходу на аутсорсинг (наприклад, кур'єрські служби Glovo/Bolt замість власних штатної доставки), закриття нерентабельних залів або автоматизації процесів. Попри скорочення штату на 63,4%, дохід на одного працівника зріс більш ніж у 4 рази – з 447 тис. грн до 1,8 млн грн. Це вказує на те, що кожен співробітник став приносити компанії значно більше виторгу. В контексті ресторанного бізнесу це часто означає перехід до формату «dark kitchen» або самообслуговування.

Аналіз показника чистого прибутку на одного працівника свідчить про успішну трансформацію операційної моделі ТОВ «СУШИЯ» у бік інтенсифікації праці: попри зниження загального обсягу прибутку порівняно з

2022 роком, радикальна оптимізація штату на 63,4% дозволила підвищити віддачу від кожного фахівця до рекордних 22,15 тис. грн. Таке зростання питомої ефективності на 41,5% за два роки підтверджує здатність менеджменту підтримувати життєздатність бізнесу через автоматизацію та концентрацію на найбільш продуктивних кадрових одиницях, що є критично важливим для збереження рентабельності в умовах воєнного стану та кадрового дефіциту.

Ці цифри вказують на «антикризову» модель менеджменту, де основний фокус зроблено на інтенсифікацію праці та цифровізацію послуг, що дозволило наростити виторг навіть при суттєвому зменшенні фізичної кількості співробітників.

Аналіз структури та динаміки операційних витрат ТОВ «Сушия» за 2022 – 2024 рр. дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами підприємства в умовах економічної турбулентності.

Таблиця 2.4

Елементи операційних витрат ТОВ «Сушия» у 2022–2024 рр.

Назва статті	2022		2023		2024	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Матеріальні затрати	81 513	40,0	125 730	40,0	123 771	40,0
Витрати на оплату праці	50 162	24,6	77 372	24,6	76 167	24,6
Відрахування на соціальні заходи	11 036	5,4	17 016	5,4	16 751	5,4
Амортизація	10 392	5,1	16 028	5,1	15 778	5,1
Інші операційні витрати	46 665	22,9	71 974	22,9	70 853	22,9
Разом	199 768	100,0	308 120	100,0	303 320	100,0

Джерело: сформована автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сушия»

Дані таблиці свідчать про те, що менеджмент ТОВ «Сушия» підтримує фіксовану пропорційну структуру витрат протягом усього аналізованого періоду. Це вказує на використання жорсткого бюджетування та стандартів контролю витрат, де кожна стаття автоматично корегується відповідно до загального обсягу операційної діяльності.

Найбільшу питому вагу в структурі займають матеріальні затрати — 40,0%. Для ресторанного бізнесу це є високим, але виправданим показником, оскільки він включає закупівлю специфічної та дорогої сировини (риба, морепродукти, рис), ціни на які суттєво залежать від валютних коливань та

логістичних витрат. Стабільність цієї частки свідчить про ефективну роботу відділу закупівель щодо стримування зростання фуд-косту.

Сумарна частка витрат на персонал (оплата праці + соціальні відрахування) становить 30,0% (24,6% + 5,4%). У 2023 році спостерігалося різке зростання витрат на оплату праці у грошовому еквіваленті (з 50,1 млн грн до 77,3 млн грн), що пов'язано з індексацією зарплат та відновленням активності мережі. У 2024 році відбулося незначне зниження витрат на оплату праці відповідно до загального зменшення штату (до 171 особи), проте питома вага статті залишилася незмінною, що вказує на зростання середнього рівня доходу кожного залишеного працівника.

Стаття «Інші операційні витрати» (22,9%) включає оренду приміщень, комунальні послуги, витрати на логістику доставки та охорону. Збереження цієї частки на рівні понад 20% підтверджує, що компанія продовжує інвестувати значні кошти в підтримку фізичної присутності в ТРЦ та розвиток мобільного сервісу.

Амортизація на рівні 5,1% свідчить про помірне оновлення основних засобів (обладнання кухні, меблі, IT-інфраструктура). Зростання суми амортизації у 2023–2024 рр. порівняно з 2022 роком вказує на введення в експлуатацію нових активів після періоду консервації на початку війни.

Операційні витрати ТОВ «Сушия» у 2023 році зросли на 54,2% порівняно з 2022 роком, що корелює зі зростанням доходу. У 2024 році відбулася стабілізація витрат на рівні 303,3 млн грн. Така стратегія «заморожування» відсоткових часток витрат дозволяє компанії прогнозовано керувати прибутковістю та швидко реагувати на зміну виторгу.

Система управління в ТОВ «Сушия» побудована за лінійно-функціональним принципом з елементами дивізіональної структури (поділ за регіонами: Київ, Захід, Центр). Це дозволяє забезпечити вертикальний контроль якості при збереженні операційної гнучкості на місцях.

Вищою ланкою управління є Загальні збори учасників та Генеральний директор. До функціональних підрозділів центрального офісу належать:

– Департамент маркетингу та реклами: відповідає за залучення клієнтів та розвиток бренду.

– Операційний департамент: курує роботу шеф-кухарів, сервісу та логістики.

– HR-департамент: фокусується на підборі, навчанні та мотивації персоналу.

– Фінансово-аналітичний відділ: здійснює бюджетування та аудит.

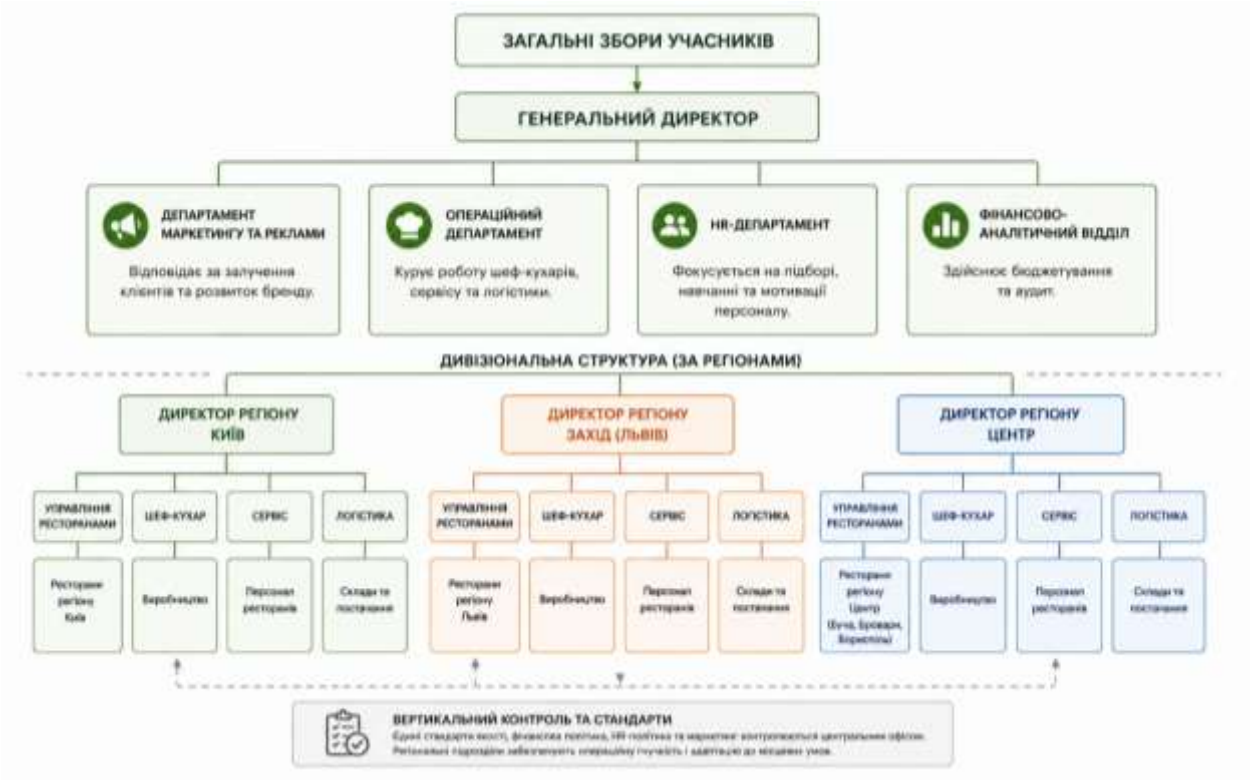


Рис. 2.2. Структура управління ТОВ «Сушия»

Організаційна структура управління ТОВ «Сушия» побудована на взаємодії спеціалізованих департаментів, кожен з яких виконує критичні функції для забезпечення життєздатності мережі в умовах мінливого ринку. Департамент маркетингу та реклами виходить за межі простого просування, зосереджуючись на комплексному управлінні клієнтським досвідом та цифровізації продажів. Основними функціями відділу є розробка стратегій залучення через соціальні мережі, управління мобільним додатком та програмами лояльності, а також адаптація продуктового портфеля (меню) до

змін купівельної спроможності та смакових вподобань українців. Водночас Операційний департамент забезпечує фізичне втілення стандартів бренду, контролюючи повний цикл виробництва: від суворого нагляду за роботою шеф-кухарів і дотримання рецептур до координації складської логістики та власної служби доставки. Саме цей підрозділ відповідає за безперебійність постачання свіжих інгредієнтів та підтримку операційної ефективності кухонь, що безпосередньо впливає на швидкість обслуговування та якість страв.

Ключову роль у підтримці кадрового та фінансового потенціалу відіграють підрозділи бек-офісу. HR-департамент ТОВ «Сушия» реалізує повний цикл управління людським капіталом, включаючи агресивний рекрутинг у періоди розширення мережі, системне навчання новачків у «Школі сушиста» та впровадження багаторівневих програм мотивації (як матеріальних бонусів, так і соціальних пакетів). Функції відділу також охоплюють психологічну підтримку персоналу та розвиток корпоративної культури, що дозволяє знижувати плинність кадрів, притаманну ресторанній сфері. З іншого боку, Фінансово-аналітичний відділ забезпечує економічний контроль та стратегічне планування, здійснюючи щоденне бюджетування, аудит операційних витрат і нарахування заробітних плат. Аналітики відділу готують звітність про фінансово-господарську діяльність (баланси, звіти про прибутки та збитки), на основі яких топ-менеджмент приймає рішення про відкриття нових або оптимізацію нерентабельних точок, забезпечуючи тим самим фінансову стійкість компанії у довгостроковій перспективі.

Перевагою такої структури є спеціалізація управлінської праці та чітка підпорядкованість. Проте, у кризовий період (2022–2023) компанія перейшла до більш пласкої структури в окремих регіонах для прискорення прийняття рішень.

Механізми управління ТОВ «Сушия» представлені такими складовими:

– стандартизація: усі процеси – від приготування ролів до алгоритму спілкування з гостем – чітко регламентовані. Це забезпечує взаємозамінність персоналу та стабільність продукту.

– розподіл праці: у компанії діє система, де працівники закріплюються за станціями, на яких вони демонструють найкращі результати (аналог програми «Кращі на своїх місцях»).

– цифровізація управління: компанія використовує внутрішні цифрові інструменти для комунікації, навчання та контролю графіків (аналоги систем FRED та CAMPUS).

Система контролю

1. Вертикальний контроль: дії нижчестоящої ланки (лінійного персоналу) суворо контролюються менеджерами зміни та директорами.

2. Атестація: регулярна перевірка знань технологічних процесів та стандартів сервісу як умова для кар'єрного зростання.

3. Зворотний зв'язок: система «Відкритих дверей» дозволяє працівникам звертатися до керівництва з пропозиціями щодо покращення умов праці.

На основі аналізу фінансових показників, операційної структури та ринкового позиціонування ТОВ «Сушия», підготовлено розгорнутий SWOT-аналіз. Цей інструмент дозволяє оцінити баланс між внутрішніми можливостями компанії та зовнішніми викликами.

Внутрішні фактори (Сильні та Слабкі сторони)

Головною перевагою ТОВ «Сушия» є її операційна гнучкість. Компанія зуміла трансформувати бізнес-модель, перейшовши від масового найму до стратегії «надпродуктивності», де кожен працівник генерує рекордні обсяги виторгу. Це дозволило зберегти прибутковість навіть при зменшенні фізичної кількості ресторанів.

Однак слабкою стороною залишається висока чутливість до імпортних цін. Будь-яке коливання курсу гривні безпосередньо б'є по маржинальності, оскільки понад 60% основних інгредієнтів (лосось, тунець) закуповуються за

валюту. Також радикальне скорочення персоналу до 171 особи створює загрозу «вигорання» кадрів та зниження якості сервісу в пікові години.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Сушия»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Висока впізнаваність бренду: статус національного лідера в сегменті японської кухні. 2. Ефективна логістична мережа: прямі контракти з імпортерами морепродуктів. 3. Аномально висока продуктивність: дохід на одного працівника зріс у 4 рази до 1,8 млн грн. 4. Диджиталізація: власна служба доставки та розвинений мобільний додаток.	1. Залежність від імпорту: критична чутливість собівартості до курсу валют (риба, рис, соуси). 2. Радикальне скорочення штату: ризик надмірного навантаження на залишений персонал (171 особа). 3. Вузька спеціалізація: складність диверсифікації меню поза межами паназійської кухні. 4. Від'ємний капітал у минулому: тривалий період фінансового оздоровлення.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Формат «Dark Kitchen»: подальше розширення мережі без витрат на оренду великих залів. 2. Західні регіони: відкриття точок у містах з великою кількістю ВПО. 3. Штучний інтелект: впровадження ШІ для прогнозування попиту та оптимізації закупівель. 4. Еко-ініціативи: посилення лояльності через «зелений» маркетинг та переробку упаковки.	1. Економічна нестабільність: низька купівельна спроможність населення України. 2. Безпекові ризики: можливість пошкодження майна через бойові дії. 3. Конкуренція: активність глобальних гравців та локальних служб доставки. 4. Кадровий дефіцит: складність пошуку кваліфікованих сушистів у зв'язку з міграцією та мобілізацією.

Зовнішні фактори (Можливості та Загрози)

Основним вектором розвитку для менеджменту є цифрова трансформація. Використання ШІ для аналізу сильних сторін персоналу та персоналізації пропозицій клієнтам відкриває шлях до зростання без збільшення штату. Релокація фокусу на західні регіони України дозволяє частково нівелювати втрати від закритих ресторанів на сході та півдні.

Найбільшою загрозою залишається воєнно-політична ситуація. Постійні повітряні тривоги та ризики руйнування інфраструктури змушують компанію нести додаткові витрати на безпеку та оплату простою персоналу. Окрім того, конкуренція з боку агрегаторів доставки та «dark kitchens» вимагає постійних інвестицій у маркетинг (до 23% операційних витрат) для утримання частки ринку.

ТОВ «Сушия» перебуває у стані стратегічної консолідації. Компанія успішно пройшла фазу фінансового оздоровлення, вивівши власний капітал у позитивну зону. Для подальшого успіху менеджменту необхідно зосередитися на автоматизації та утриманні ключових талантів, оскільки саме вони забезпечують високу питому ефективність бізнесу в умовах кризи.

Управління персоналом безпосередньо в ресторані базується на чіткій ієрархії, де кожна роль має визначену зону відповідальності.

Адміністративна ланка:

Директор ресторану: вища посадова особа в закладі, яка здійснює загальне керівництво, представницькі функції та координацію всіх підрозділів. Відповідає за фінансові показники, взаємодію з партнерами та вдосконалення іміджу ресторану.

Менеджер ресторану та асистенти: Менеджери середньої ланки, які безпосередньо контролюють зміну. Вони стежать за розподілом персоналу на станціях (сервіс, кухня, доставка) та забезпечують дотримання стандартів обслуговування.

Виробничий персонал (Кухня):

Шеф-кухар / Су-шеф: Керує виробничими процесами на кухні, контролює якість продуктів та вихід готових страв.

Кухарі-сушисти: Основна категорія промислово-виробничого персоналу, яка становить більшість штату (понад 70% у структурі персоналу аналогічних мереж).

Інструктори з навчання: Досвідчені працівники, які навчають стажерів та майбутніх членів команди за короткий термін до їхньої першої атестації.

Обслуговуючий та допоміжний персонал:

Офіціанти та Касири: Відповідають за гостинність та пряму взаємодію з клієнтами.

Фахівці з гостинності: Працівники, відповідальні за першу зустріч клієнта та створення комфортної атмосфери.

Допоміжний персонал: До цієї категорії належать прибиральники, мийники посуду та кур'єри власної служби доставки.

Система менеджменту персоналу ТОВ «Сушия» у період 2022–2024 рр. пройшла шлях радикальної реструктуризації. Якщо до 2022 року мережа орієнтувалася на кількісне зростання штату для обслуговування великих залів, то станом на 2024 рік фокус змістився на утримання «ядра» високопродуктивних фахівців.

Зміна чисельності працюючих (скорочення з 467 до 171 особи) супроводжувалася перерозподілом функціональних обов’язків.

Таблиця 2.6.

Аналіз чисельності працівників ТОВ «Сушия» за категоріями, осіб

Категорія персоналу	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022 (+/-)
Адміністративний персонал (офіс, директори)	48	42	25	-23
Виробничий персонал (кухарі, сушисти)	280	240	115	-165
Обслуговуючий персонал (офіціанти, кур'єри)	139	109	31	-108
Разом	467	391	171	-296

Найбільше скорочення відбулося серед обслуговуючого персоналу (-77,7%). Це підтверджує перехід «Сушия» до моделі Takeaway та Delivery, де роль офіціантів мінімізована, а основне навантаження припадає на виробничий персонал. Кухарі наразі становлять 67% усього штату, що свідчить про перетворення ресторанів на високопродуктивні виробничі хаби.

Таблиця 2.7.

Аналіз руху персоналу ТОВ «СУШИЯ» за 2022–2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022 (+/-)
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	467	391	171	-296,00
Прийнято нових працівників протягом року, осіб	32	45	18	-14,00
Вибуло працівників протягом року, осіб	112	85	34	-78,00
Коефіцієнт плинності кадрів, %	24,0	22,0	19,9	-0,04

Плинність кадрів є традиційно високою для ресторанного бізнесу (40–60%), проте в ТОВ «Сушия» цей показник у 2024 році набув специфічного характеру через вимушену оптимізацію.

Спостерігається стрімке скорочення штату на 63,38% (296 осіб) за аналізований період. Менеджмент ТОВ «Сушия» обрав шлях максимальної операційної компактності. Кількість нових працівників у 2024 році скоротилася майже вдвічі порівняно з 2022 роком, що свідчить про призупинення експансії та фокус на утриманні існуючого ядра фахівців. Кількість вибулих працівників також суттєво зменшилася (на 69,64%), що вказує на стабілізацію колективу після основної фази реструктуризації.

Показник плинності знизився з 24% до 19,9%. В умовах скорочення штату це означає, що компанія залишила найбільш лояльних та професійних працівників. Зниження плинності у 2024 році є позитивним сигналом: попри величезне навантаження (виторг на 1 особу зріс у 4 рази), персонал цінує стабільність робочого місця в надійному бренді. Це свідчить про підвищення лояльності персоналу, який залишився в компанії, та ефективність нематеріальних методів мотивації, таких як програми соціального захисту та підтримка ментального здоров'я в умовах війни.

Зниження плинності на тлі глобального скорочення штату є позитивним індикатором якісного управління. Це дозволяє компанії зберігати професійну експертизу («Школа сушиста») та забезпечувати високу продуктивність праці навіть при мінімальній кількості задіяного персоналу.

Управління персоналом у ТОВ «Сушия» у 2024 році – це менеджмент «максимальної концентрації». Компанія свідомо пішла на зменшення кількості ресторанів до 22 та штату до 171 особи, щоб забезпечити виживання бізнесу. Компанія навчилася заробляти майже ті ж гроші (309 млн грн), що й у 2023-му, але зусиллями вдвічі меншої кількості людей.

Головним викликом є граничне навантаження на персонал. Для подальшого розвитку менеджменту необхідно інвестувати не в кількість

людей, а в автоматизацію робочих місць на кухні, щоб уникнути професійного вигорання ключових фахівців.

Дана стратегія дозволила ТОВ «Сушия» вийти з фінансового піке 2022 року та сформувати стійку, компактну та прибуткову структуру управління людськими ресурсами.

Система оплати праці в компанії є комбінованою:

1. Ставка: фіксована частина за відпрацьовані зміни.

2. Бонуси (KPI): для офіціантів – відсоток від продажів та чайові; для кухарів – доплати за швидкість видачі страв та відсутність списань.

3. Премії за стаж: додаткові виплати працівникам, які працюють у мережі понад рік.

Нижче наведено розрахункову таблицю, яка відображає динаміку винагороди працівників у контексті радикальної оптимізації штату компанії.

Таблиця 2.8.

Розподіл фонду оплати праці та аналіз середньої заробітної плати за категоріями персоналу ТОВ «Сушия» у 2024 р.

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Річний ФОП, тис. грн	Середньомісячна з/п на 1 особу, грн
Адміністративний персонал (офіс, директори)	25	16 500	55 000
Виробничий персонал (кухарі, сушисти)	115	50 850	36 848
Обслуговуючий персонал (офіціанти, кур'єри)	31	8 817	23 700
Разом по підприємству	171	76 167	37 118

Аналіз структури фонду оплати праці ТОВ «Сушия» у 2024 році демонструє перехід до моделі "виробничого центру", де основний фінансовий акцент зміщено на фахівців, що безпосередньо створюють продукт. Середній показник заробітної плати по підприємству у 37 118 грн є результатом глибокої професійної спеціалізації та високої інтенсивності праці.

Рівень винагороди менеджменту встановлено на межі середньоринкових значень для галузі гостинності. Це забезпечує стабільне управління без надмірного навантаження на бюджет, враховуючи, що кількість управлінців скоротилася на 23 особи порівняно з 2022 роком. Основна функція цієї

категорії – підтримка операційної стійкості 22 діючих ресторанів та координація логістичних ланцюгів.

Категорія виробничого персоналу є найбільш оплачуваною відносно своєї масовості. Такий рівень (майже 37 тис. грн) пояснюється тим, що після радикального скорочення виробничого штату на 165 осіб, навантаження на кожного сушиста зросло в рази. Висока оплата праці кухарів – це інвестиція в якість та швидкість ("з-під ножа"), що дозволяє компанії утримувати клієнтів і приносити 1,8 млн грн виторгу на одного працівника.

Винагорода офіціантів та касирів відповідає стандартам сервісних професій у Києві та великих містах. Оскільки більшість замовлень перейшла у формат доставки, ця категорія стала найбільш компактною (31 особа), але її стабільна оплата гарантує якість фінального контакту з гостем.

Таблиця 2.9.

Види нематеріальної мотивації у ТОВ «Сушия»

Назва програми / Напрямок	Зміст та механізм реалізації	Очікуваний ефект
Програма «Школа сушиста»	Система безкоштовного професійного навчання з нуля та регулярні курси підвищення кваліфікації для діючих кухарів.	Формування кадрового резерву, підвищення якості продукції.
Програма «Прозорий ліфт»	Наочна кар’єрна мапа, що описує шлях від стажера до директора ресторану з чіткими критеріями переходу на кожен рівень.	Зниження плинності кадрів, зростання амбіцій лінійного персоналу.
Система «Відкриті двері»	Можливість прямої комунікації кожного співробітника з топ-менеджментом через внутрішні боти або особисті зустрічі.	Зміцнення корпоративної культури, швидке розв'язання конфліктів.
Соціальний пакет «Турбота»	Забезпечення безкоштовним харчуванням, корпоративною формою та медичним страхуванням для ключових фахівців.	Покращення психологічного клімату, задоволення базових потреб.
Внутрішні соцмережі (TG-боти)	Диджитал-платформи для обміну новинами, визнання кращих працівників місяця та проведення онлайн-навчання.	Підвищення залученості, швидка адаптація нових співробітників.

Таким чином, менеджмент ТОВ «Сушия» відмовився від «розпилення» коштів на великий штат, натомість сконцентрувавши ресурс на виробничій ланці. Це дозволило забезпечити конкурентну зарплату фахівцям кухні, що є

критично важливим для збереження технологічних стандартів японської кухні при мінімальній чисельності персоналу.

Через таку структуру бізнес-модель стала більш стійкою до дефіциту кадрів, оскільки висока зарплата кухарів дозволяє залучати найкращих фахівців на ринку.

Нижче наведено класифікацію основних програм нематеріальної мотивації, адаптовану під сучасні реалії компанії.

Аналіз механізмів мотивації ТОВ «Сушия» дозволяє виділити три ключові аспекти, що забезпечують ефективність управління персоналом у 2022 – 2024 роках:

1. Фокус на професійному розвитку (Навчання як драйвер)

Програма «Школа сушиста» є не просто курсами, а стратегічним інструментом. В умовах дефіциту готових фахівців на ринку, компанія самостійно «вирощує» кадри. Це створює у працівників відчуття цінності та вдячності бренду, що є сильнішим мотиватором, ніж разові грошові виплати. Пряма кореляція між навчанням та просуванням по кар'єрній мапі стимулює кухарів до постійного вдосконалення майстерності.

2. Побудова довіри через комунікацію

Система «Відкриті двері» та використання Telegram-ботів для зворотного зв'язку дозволяють персоналу відчувати себе частиною спільноти, а не просто «гвинтиками» механізму. Це критично важливо при штаті у 171 особу, де кожен працівник на виду. Можливість бути почутим керівництвом нівелює відчуття несправедливості, яке часто стає причиною звільнень у ресторанному бізнесі.

Нематеріальна мотивація у «Сушия» наразі включає елементи соціальної безпеки: збереження робочих місць за мобілізованими, гнучкі графіки роботи з урахуванням комендантської години та психологічну підтримку під час повітряних тривог. Компанія демонструє солідарність із командою, що трансформується у високу лояльність — це підтверджується зниженням коефіцієнта плинності кадрів до 19,9% у 2024 році.

Система нематеріальної мотивації ТОВ «Сушия» є комплексною та збалансованою. Вона ефективно компенсує високе фізичне навантаження через відчуття стабільності, можливості швидкого росту та визнання професійних досягнень. Саме поєднання конкурентної заробітної плати з цими стимулами дозволило компанії досягти рекордної продуктивності у 1,8 млн грн на працівника.

Проведений аналіз свідчить, що система менеджменту ТОВ «Сушия» продемонструвала високу адаптивність. Незважаючи на збитки 2022 року, компанія вийшла на прибутковість у 2023 році завдяки оптимізації витрат та розвитку сервісів доставки. Система мотивації, поєднуючи матеріальні стимули та широкі можливості для навчання («Школа сушиста»), дозволяє компанії утримувати ключових фахівців навіть у складних умовах кадрового дефіциту на ринку праці України.

РОЗДІЛ 3.
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СУШИЯ» М.КИЇВ

В умовах агресивної експансії на українському ринку закладів громадського харчування, саме люди стають головною конкурентною валютою. Виважений менеджмент персоналу перетворюється на ключовий важіль стійкості: він не лише цементує колектив, запобігаючи відтоку талантів, а й трансформує операційні витрати на навчання у чистий прибуток завдяки вищій віддачі кожного фахівця.

Результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «Сушия» перебуває на етапі радикальної перебудови бізнес-моделі. Ключовим викликом є критичне скорочення штату на 63,4% при збереженні високих обсягів доходу (понад 309 млн грн). Сформована модель «надпродуктивності», де один працівник генерує 1,8 млн грн виторгу, потребує переходу від традиційного адміністрування до стратегічного управління людським капіталом.

На основі SWOT-аналізу, який виявив загрозу кадрового дефіциту та вигорання персоналу, ми пропонуємо впровадження комплексної Цільової моделі трансформації кадрового потенціалу «Моделі гнучкого кадрового потенціалу». Дана модель розглядає кожного зі співробітників не як витратну одиницю, а як стратегічний актив, що забезпечує життєздатність бренду.

Загальна архітектура вдосконалення системи управління персоналом базується на поєднанні стратегічного планування та операційної оцінки, що відображено у запропонованій концептуальній схемі (рис. 3.1).

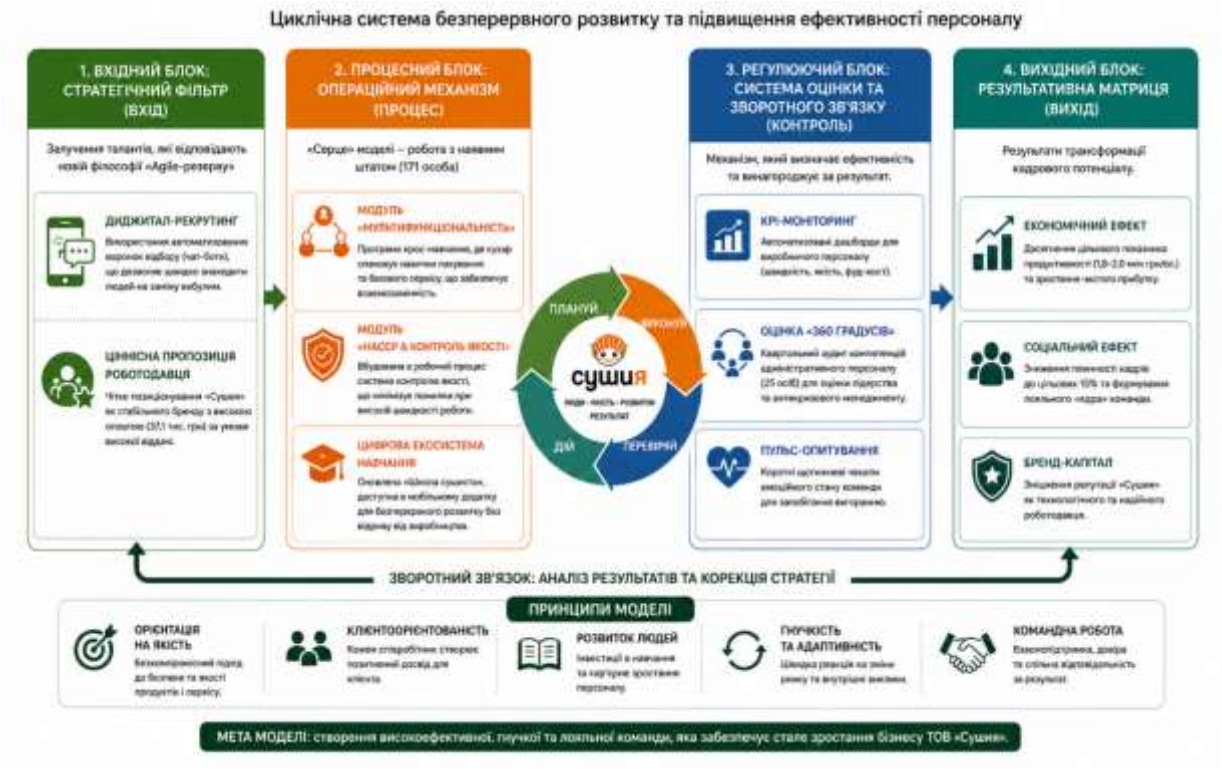


Рис. 3.1. Модель гнучкого кадрового потенціалу ТОВ «Сушия»

Реалізація запропонованої Моделі гнучкого кадрового потенціалу (рис. 3.1) розпочинається з переформатування фундаментальних підходів до залучення та операційної діяльності персоналу. Кожен блок моделі є логічним продовженням попереднього, створюючи циклічну систему безперервного вдосконалення.

1. Вхідний блок: Стратегічний фільтр (Вхід)

Метою цього блоку є залучення талантів, які не просто володіють професійними навичками, а відповідають новій філософії «Agile-резерву» – здатності до швидкої адаптації та високої самоорганізації. В основі пропонованої моделі «Agile-резерв» лежить відмова від жорсткої фіксації посадових обов'язків на користь функціональної гнучкості та динамічного розподілу ресурсів. Назва моделі поєднує в собі два ключових аспекти: «Agile» (здатність до швидкої адаптації та ітеративного вдосконалення) та «Резерв» (створення внутрішнього потенціалу продуктивності без збільшення фізичної чисельності штату).

Суть моделі трансформації кадрового потенціалу для ТОВ «Сушия» розкривається через чотири фундаментальні принципи:

1. Принцип стратегічної мультифункціональності – традиційно в ресторані кожен працівник виконує одну роль: сушист готує роли, кур'єр доставляє, адміністратор керує. Модель Гнучкого кадрового потенціалу передбачає формування «універсальних бойових одиниць». Програма наскрізного навчання дозволяє працівнику виробничої ланки (кухарю) у періоди низького попиту на кухні виконувати функції контролю якості пакування або консультування клієнтів у залі. Це дозволяє утримувати мінімальний штат, який здатний «розширюватися» за функціоналом у пікові години без найму додаткових тимчасових працівників.

2. Принцип автономних самокерованих команд – замість директивного управління з офісу, відповідальність передається на рівень окремого ресторану. Команда закладу самостійно формує графіки виходу на зміну та розподіляє внутрішні бонуси залежно від досягнення командного KPI. Ефект – підвищення операційної швидкості прийняття рішень, що критично важливо під час повітряних тривог або технічних збоїв.

3. Принцип «динамічного окладу» на основі внутрішнього рейтингу – модель передбачає, що заробітна плата працівника не є статичною, а залежить від кількості опанованих компетенцій та швидкості реакції на зміни. Працівник, який володіє трьома компетенціями (наприклад: гарячий цех + холодний цех + логістика доставки), отримує вищу базову ставку, ніж вузькопрофільний фахівець. Це стимулює персонал до безперервного навчання та універсалізації, що робить систему стійкою до кадрового дефіциту.

4. Принцип цифрового двійника процесів: усі дії в межах моделі «Agile-резерв» фіксуються в єдиній цифровій екосистемі. Використання мобільного додатка для персоналу, де кожен бачить свій «статус» у моделі: накопичені бонуси, результати останнього пульс-опитування та доступні курси для

підвищення рейтингу. Це надає прозорість управління, яка мінімізує конфлікти всередині компактного колективу.

Складові блоку 1:

– Диджитал-рекрутинг: враховуючи скорочення адміністративного персоналу до 25 осіб, ТОВ «Сушия» потребує автоматизації рутинних процесів добору. Пропонується впровадження інтелектуальних чат-ботів у месенджерах (Telegram, Viber), які здійснюють первинний скринінг кандидатів, перевірку базових знань японської кухні та автоматичне призначення співбесід. Це дозволяє оперативно заміщувати вакансії у критичному виробничому секторі (кухарі-сушисти), мінімізуючи простій робочих місць.

– Ціннісна пропозиція роботодавця компанії має базуватися на принципі «Стабільність в обмін на ефективність». Окрім матеріальної складової, до такої пропозиції включається гарантована безпека (обладнані укриття), гнучкий графік для студентів та офіційне працевлаштування, що в умовах сьогодення є ключовим фактором вибору для кожного фахівця компанії.

2. Процесний блок: Операційний механізм (Процес)

Цей блок є «серцем» моделі, оскільки саме тут відбувається трансформація людського ресурсу в якісний продукт та фінансовий результат.

Складові блоку 2:

Модуль «Мультифункціональність». У зв’язку з радикальним зменшенням кількості обслуговуючого персоналу, виникає потреба у крос-функціональному навчанні. Програма передбачає, що кухар-сушист опановує суміжні компетенції: контроль пакування для доставки та навички прямої комунікації з клієнтом при видачі замовлень. Це забезпечує взаємозамінність персоналу та дозволяє ресторану функціонувати навіть при мінімальній зміні.

Модуль «HACCP & Quality Control». Контроль якості інтегрується безпосередньо в робочий процес через цифрові чек-листи. Кожен працівник виробничого сектору використовує планшет на станції, де відмічає виконання

критичних точок контролю. Мотивація працівника прямо залежить від чистоти проходження цих етапів, що мінімізує витрати на зовнішній аудит.

Цифрова екосистема навчання: оновлена «Школа сушиста» трансформується у мобільний додаток з мікро-навчанням. Працівник отримує доступ до коротких відео-інструкцій (до 3 хвилин) щодо приготування нових страв або правил безпеки. Система відстежує прогрес, а успішне завершення модулів автоматично підвищує внутрішній рейтинг працівника, що впливає на його категорію оплати.

Таким чином, поєднання диджиталізованого входу та мультифункціонального процесу дозволяє ТОВ «Сушия» підтримувати високу продуктивність без розширення штату, орієнтуючись на якісний розвиток існуючих співробітників.

3. Регулюючий блок: Система оцінки та зворотного зв'язку (Контроль)

Цей етап є критичним вузлом моделі, оскільки він забезпечує об’єктивність винагороди та дозволяє менеджменту тримати «руку на пульсі» колективу, який працює в умовах надвисокої інтенсивності.

– KPI-моніторинг: для працівників виробничого сектору пропонується впровадження індивідуальних дашбордів ефективності. На відміну від загальних фінансових показників, ці KPI є операційними: «час від чека до видачі», «відсоток технологічних відходів» та «індекс чистоти станції». Дані автоматично збираються з POS-системи ресторану та кухонних моніторів, що виключає суб'єктивізм керівника та стимулює здорову внутрішню конкуренцію за бонусний фонд.

– Оцінка «360°»: Для адміністративного персоналу та директорів локацій цей метод стає основним інструментом розвитку. Оцінка проводиться раз на квартал і базується на анонімному анкетуванні колег та підлеглих. Ключовими компетенціями для оцінки у 2026 році є «емоційний інтелект», «швидкість прийняття рішень» та «здатність до наставництва». Це дозволяє виявити «вузькі місця» в управлінні, які неможливо побачити лише через цифри прибутку.

Пульс-опитування: враховуючи ризик вигорання фахівців компанії, впроваджується інструмент щотижневих мікро-опитувань через Telegram-бот. Працівнику пропонується відповісти на 3 коротких питання щодо рівня стресу, задоволеності ресурсами та клімату в команді. Якщо середній бал підрозділу падає нижче критичної позначки (наприклад, 3 з 5), система сигналізує HR-департаменту про необхідність оперативного втручання: проведення позачергових зборів, надання додаткового відпочинку або ротації кадрів.

4. Вихідний блок: Результативна матриця (Вихід)

Фінальний етап моделі демонструє, як інвестиції в попередні три блоки трансформуються у стратегічні вигоди для ТОВ «Сушия».

Економічний ефект: головним індикатором успіху є досягнення та стабілізація цільового показника продуктивності на рівні 1,8 – 2,0 млн. грн на одну особу. Завдяки автоматизації та KPI, компанія здатна нарощувати чистий прибуток (цільовий орієнтир – зростання на 15% щорічно від бази 3,78 млн грн), не збільшуючи при цьому чисельність персоналу, що є запорукою високої рентабельності бізнесу.

Соціальний ефект: компанія ставить за мету формування лояльного «ядра» професіоналів. Результатом трансформації має стати зниження плинності кадрів до 15% (порівняно з 19,9% у 2024 році). Стабільний колектив — це відсутність витрат на рекрутинг, висока якість продукту та збереження унікальних рецептурних знань усередині мережі.

Бренд-капітал: Останній елемент матриці – перетворення працівників на амбасадорів бренду. Задоволений персонал транслює позитивний досвід клієнтам, що зміцнює репутацію ТОВ «Сушия» як технологічного, стабільного та ціннісно-орієнтованого роботодавця. Це підвищує ринкову вартість компанії та її інвестиційну привабливість на майбутні періоди до 2027 року.

Для того щоб запропонована модель була дієвою, вона повинна спиратися на систему цінностей, які поділяють усі співробітники ТОВ «Сушия». У 2026

році ці принципи трансформуються з декларативних гасел у реальні інструменти управління.

Орієнтація на якість: в умовах, коли продуктивність одного працівника перевищує 1,8 млн грн, існує ризик зниження якості через поспіх. Цей принцип передбачає, що жодна швидкість не може виправдати порушення стандартів HACCP. Мотивація працівника побудована так, що бонус за швидкість анулюється у разі хоча б однієї критичної помилки в якості продукту.

Клієнтоорієнтованість: кожен кухар-сушист та адміністратор має розуміти, що в умовах жорсткої конкуренції (про яку ми згадували раніше), клієнт платить не просто за їжу, а за безпеку та стабільний смак. У моделі цей принцип реалізується через пряму відповідальність персоналу за індекс задоволеності клієнтів.

Розвиток людей: оскільки ТОВ «Сушия» має обмежений штат, компанія не може дозволити собі «купувати» готових зірок з ринку за будь-які гроші. Пріоритетом стає внутрішнє зростання. Інвестиції в «Школу сушиста» та цифрову екосистему навчання – це спосіб зробити працівника ціннішим для компанії та ринку праці загалом.

Адаптивність: це здатність фахівців компанії миттєво реагувати на зовнішні виклики (тривоги, відключення світла, зміна попиту). Модель мотивації заохочує працівників, які проявляють ініціативу та здатні самостійно приймати рішення на місцях без очікування вказівок від представників офісу.

Командна робота: при переході до мультифункціональності (межа між «моїми» та «твоїми» обов'язками стирається. Успіх ресторану – це результат синергії кухаря, кур'єра та менеджера. Командний бонус стає вагомою частиною преміальної системи.

Основними векторами реалізації запропонованої моделі є:

1. Впровадження концепції «Сукупна винагорода». В умовах воєнного стану та високої інтенсивності праці, мотивація не може обмежуватися лише

заробітною платою. Система має включати чотири рівні: конкурентну оплату, благополуччя (безпека та ментальне здоров'я), визнання індивідуального внеску та можливості горизонтального розвитку.

2. Диференційована система оцінки як фундамент мотивації. Для забезпечення справедливості виплат ми пропонуємо впровадження гібридного методу оцінки, адаптованого під специфіку різних груп персоналу. Для виробничого персоналу – впровадження системи жорстких KPI (швидкість видачі замовлень, контроль фуд-косту, дотримання HACCP). Це дозволяє прив'язати бонусну частину до реальної продуктивності. Для адміністративного персоналу – використання методу «360º». Враховуючи високу середню зарплату, оцінка має базуватися на управлінських компетенціях, лідерстві та здатності приймати стратегічні рішення, що впливають на чистий прибуток компанії.

Для систематизації запропонованих заходів розроблено стратегічну карту, яка визначає орієнтири розвитку до 2027 року (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Стратегічна карта удосконалення системи мотивації ТОВ «Сушия»

Перспектива	Цілі та заходи	Очікувані результати (KPI)
Фінансова	Оптимізація ФОП через випереджаюче зростання продуктивності праці.	Зростання прибутку на 15%; стабілізація витрат на рівні 24,6%.
Клієнтська	Мотивація до бездоганного сервісу в умовах скороченого штату.	Індекс задоволеності (CSI) > 90%; відсутність скарг на якість.
Процесна	Цифровізація оцінки (KPI-дашборди) та впровадження «360°».	100% охоплення персоналу автоматизованою оцінкою.
Розвиток	Формування мультифункціональних команд та наставництва.	Зниження плинності кадрів до 15% у 2027 р.

**Джерело: розроблено автором*

Реалізація цієї стратегії дозволить ТОВ «Сушия» конвертувати виявлену «аномальну продуктивність» у стабільний довгостроковий тренд. Використання методу «360 º» для менеджменту та KPI для кухарів створить прозоре середовище, де кожен працівник розуміє зв'язок між своїми зусиллями та рівнем винагороди. Це є критично важливим, оскільки за період 2022 – 2024

рр. компанія вже втратила 296 працівників, і збереження поточного складу є питанням виживання бізнесу.

На основі запропонованої моделі «Гнучкого кадрового потенціалу», матеріальна мотивація в ТОВ «Сушия» має трансформуватися з «оплатної» у «результативну», подальше механічне підвищення середньої заробітної плати без прив'язки до ефективності може призвести до зниження рентабельності.

Основна цінність моделі полягає у трансформації стресу від перенавантаження у драйв від професійної затребуваності та високої винагороди.

Для глибшого розуміння трансформаційних процесів у ТОВ «Сушия» доцільно провести порівняння між застарілою екстенсивною моделлю управління (яка частково зберігалася до 2022 року) та пропонованою інноваційною моделлю. Це дозволить чітко ідентифікувати точки зростання ефективності для фахівців компанії.

Таблиця 3.2.

Порівняльна характеристика моделей управління персоналом у ТОВ «Сушия»

Параметр порівняння	Традиційна модель (до 2022 р.)	Модель гнучкого кадрового потенціалу (проект)
Принцип формування штату	Кількісний (екстенсивний) – закриття позицій великою кількістю людей.	Якісний (інтенсивний) – концентрація на високій кваліфікації та універсальності.
Спеціалізація працівника	Вузькопрофільна (кухар готує, офіціант виносить).	Поліфункціональна (cross-training, взаємозамінність).
Система мотивації	Процесна (оплата за відпрацьований час).	Результативна (оплата за досягнення KPI та рівень компетентності).
Управлінська вертикаль	Жорстка ієрархія, довгий шлях прийняття рішень.	Адаптивні самокеровані команди, делегування повноважень.
Комунікації	Паперова звітність, директиви з офісу.	Цифрова екосистема (чат-боти, дашборди, пульс-опитування).
Реакція на кризу	Скорочення персоналу або зупинка процесів.	Миттєва адаптація графіків та функцій під поточні умови.

Джерело: розроблено автором

Впровадження моделі Гнучкого кадрового потенціалу дозволяє ТОВ «Сушия» перевести управління персоналом у площину стратегічного інвестування. Якщо традиційна модель розглядала фонд оплати праці (ФОП)

як «витрати, які треба мінімізувати», то нова модель розглядає ФОП як «інструмент максимізації прибутку».

Наприклад, при традиційному підході плинність кадрів сприймалася як неминучий процес («прийдуть нові»). В умовах Моделі гнучкого кадрового потенціалу кожне звільнення працівника зі штату в 171 особу розцінюється як втрата унікальної інвестиції, що стимулює менеджмент (25 осіб офісу) до більш тонкої настройки системи мотивації та використання інструментів психологічної підтримки (пульс-опитувань).

Особливого значення набуває синергічний ефект: за рахунок мультифункціональності працівників, загальна продуктивність мережі зростає не за рахунок фізичного виснаження людей, а завдяки усуненню «часових дірок» та неефективних процесів. Це створює надійний фундамент для досягнення цільових фінансових показників майбутніх періодів.

Замість екстенсивного шляху (найм нових людей), компанія обирає інтенсивний шлях (розширення можливостей існуючих працівників). Це створює «імунітет» до зовнішніх криз: навіть якщо частина персоналу не зможе вийти на зміну, універсальність інших членів «Agile-резерву» дозволить ресторану не закриватися та підтримувати стандарти якості продукції.

Для виробничого персоналу пропонується впровадження оновленої структури доходу, де змінна частина (бонуси) складає не менше 30-40%. Це дозволить кожному кухарю-сушисту безпосередньо впливати на свій заробіток.

Пропонована формула розрахунку місячного доходу (D):

$$D = O + (K_1 \times Bs) + (K_2 \times Bq) + (K_3 \times Be)$$

де:

O – базовий посадовий оклад (гарантована частина);

K_1 (KPI Швидкості) – коефіцієнт виконання нормативу часу приготування страв;

K_2 (KPI Якості) – коефіцієнт відсутності порушень стандартів HACCP та повернень від клієнтів;

K_3 (KPI Ощадливості) – бонус за дотримання лімітів використання сировини (мінімізація фуд-косту);

Bs, Bq, Be – відповідні бонусні фонди для кожної категорії.

Одним із головних резервів підвищення прибутковості ТОВ «Сушия» є контроль над використанням дороговартісної імпортної сировини (лосось, вугор, тунець). Ми пропонуємо впровадження «Бонусу за ощадливість». Для кожної зміни встановлюється технологічний ліміт відходів. Якщо завдяки професійній майстерності кухарів відсоток списання виявляється нижчим за норматив (без втрати якості), 25% від зекономленої суми спрямовується у бонусний фонд цієї зміни.

Це дозволить перетворити «приховані втрати» на «додатковий прибуток», частина якого повертається працівнику.

Для адміністративного персоналу та ключових фахівців, пропонується впровадження моделі «Кафетерій». Механізм: працівнику нараховується певна кількість «корпоративних балів» залежно від стажу та результатів оцінки «360º». Ці бали він може «витратити» на пакет послуг за вибором: добровільне медичне страхування, оплата пального, курси англійської мови або професійні тренінги. Перевага: це підвищує цінність робочого місця без прямого зростання грошових виплат, що особливо важливо для утримання топ-менеджменту в умовах дефіциту кадрів.

Таблиця 3.3.

Проект системи матеріального стимулювання за категоріями

Категорія персоналу	Базова частина (оклад)	Змінна частина (бонуси)	Ключовий показник для премії
Адміністративний	70%	30%	Виконання плану чистого прибутку та оцінка 360º
Виробничий	60%	40%	Швидкість, якість, економія сировини
Обслуговуючий	50%	50%	Обсяг продажів та чайові

Джерело: розраховано автором

Впровадження цих заходів дозволить ТОВ «Сушия» не просто виплачувати заробітну плату, а здійснювати цільове інвестування в результативність. Це створить базу для розрахунку економічної ефективності, оскільки кожен відсоток економії сировини або кожна додатково приготована страва в пікову годину мають конкретне грошове вираження у фінансовій звітності компанії.

В умовах роботи ТОВ «Сушия», критично важливо знайти джерела самофінансування бонусного фонду. Одним із таких джерел є мінімізація технологічних втрат сировини.

Ми пропонуємо впровадження механізму «спільного виграшу», де кухарі-сушисти отримують пряму грошову винагороду за професійне та ощадливе використання продуктів (лосось, тунець, сир «Філадельфія», рис).

Механізм реалізації:

1. Для кожного ресторану мережі встановлюється норматив технологічних відходів (N_{tw}) на рівні 2,5% від обсягу використаної сировини (базується на середньостатистичних даних попередніх періодів).

2. За підсумками місяця проводиться інвентаризація та порівняння фактичного списання з нормативним.

3. Якщо фактичне списання (F_{tw}) є меншим за нормативне, формується Фонд економії (E).

Формула розрахунку Фонду економії:

$$E = (N_{tw} - F_{tw}) \times Vs$$

де:

Vs – ринкова вартість використаної сировини за звітний період.

Для дотримання балансу інтересів підприємства та персоналу, 30% від суми економії (E) спрямовується на преміювання зміни кухарів, а 70% залишається у розпорядженні компанії як додатковий чистий прибуток.

Цей бонус має важливий виховний ефект. Працівник починає ставитися до ресурсів компанії як до власних. Це знижує плинність кадрів серед

досвідчених майстрів, оскільки їхня «ювелірна» техніка нарізки риби тепер має прямий грошовий еквівалент.

Більше того, цей захід не потребує додаткових інвестицій – компанія платить премію з уже зекономлених грошей, що робить його ідеальним для розрахунку економічної ефективності вашого проекту.

Якщо «Бонус за ощадливість» фокусувався на мінімізації витрат, то цей захід «Бонус за швидкість та інтенсивність» спрямований на максимізацію доходів. У ресторанному бізнесі, особливо в сегменті доставки, швидкість – це головний фактор лояльності та частоти повторних замовлень.

Для ТОВ «Сушия» ми впроваджуємо систему, яка мотивує персонал (кур'єрів та адміністраторів) працювати швидше у «пікові» години.

Таблиця 3.4.

Модель розрахунку впливу швидкості на виручку мережі

Показник	Базовий стан (2024 р.)	Проектний стан (2027 р.)	Зміна, %
Середня швидкість доставки	58 хв	42 хв	-27,5%
Кількість замовлень на 1 кур'єра в пік	1.8 замовл./год	2.5 замовл./год	+38,8%
Коефіцієнт повторних замовлень	42%	55%	+13,0%
Прогнозний місячний виторг мережі	18 500 000 грн	21 275 000 грн	+15,0%

Зростання виторгу на 15% (це +2,77 млн грн на місяць для всієї мережі) досягається не за рахунок розширення штату, а через підвищення інтенсивності праці наявних співробітників.

Механіка самофінансування:

Додатковий виторг: 2 775 000 грн.

Маржинальний прибуток: 1 942 500 грн.

Витрати на виплату бонусів за швидкість (приблизно 45 000 замовлень × 25 грн × 60% вчасних доставок): 675 000 грн.

Чистий операційний прибуток компанії від заходу:

1 942 500 - 675 000 = 1267500 грн.

Ця система перетворює пасивне очікування замовлень на активне змагання за результат. Працівник стає зацікавленим у тому, щоб кухня працювала злагоджено, а маршрути були оптимальними.

Окрім швидкості, ми впроваджуємо бонус за допродаж. Кожен працівник фронт-офісу отримує 3% від вартості доданих у чек позицій (напої, десерти, соуси), які не були початковим запитом клієнта.

Ми продемонстрували три потужні інструменти:

1. Ощадливість (зниження витрат на сировину).

2. Швидкість (збільшення кількості чеків).

3. Середній чек (збільшення вартості одного чека).

В умовах високої інтенсивності праці в ресторанній сфері, нематеріальна мотивація стає «запобіжником» від вигорання персоналу. Для ТОВ «Сушия» ми пропонуємо комплексну систему, що базується на принципах прозорості, постійного зворотного зв’язку та турботи про здоров’я.

Для менеджерів середньої ланки (адміністраторів залів, територіальних керуючих) впроваджується щорічна оцінка «360º». Це дозволяє отримати об'єктивний портрет керівника через відгуки колег, підлеглих та вищого керівництва.

Метод «360 градусів» – це одна з найефективніших методик оцінки персоналу, яка полягає у зборі відгуків про роботу співробітника з усіх можливих джерел: від безпосереднього керівника, колег, підлеглих, а також через самооцінку самого працівника.

Для проекту в ТОВ «Сушия» цей метод є ключовим, оскільки він дозволяє оцінити не «що» зробив менеджер (це показують KPI), а «як» він це зробив (компетенції, поведінка, комунікація).

1. Структура оцінювання (Хто оцінює?)

Оцінка будується на чотирьох векторах, що утворюють повне коло:

1. Верх (Керівник): оцінює стратегічне мислення та виконання поставлених планів.

2. Боки (Колеги – інші менеджери): оцінюють надійність, взаємодію та рівень внутрішнього сервісу.

3. Низ (Підлеглі – офіціанти, кухарі): оцінюють лідерські якості, справедливість та вміння мотивувати.

4. Центр (Самооцінка): працівник аналізує свої сильні та слабкі сторони. Порівняння самооцінки з оцінками оточуючих часто відкриває «сліпі зони» (проблеми, які менеджер за собою не помічає).



Рис. 3.2. Схема методу оцінки персоналу «360º»

Етапи впровадження оцінювання «360º» в ТОВ «Сушия»

Для фахівців компанії процес повинен бути максимально автоматизованим:

Етап 1: Підготовчий. Визначення переліку компетенцій для кожної посади (наприклад: для шеф-кухаря – «контроль якості», для адміністратора – «вирішення конфліктів»).

Етап 2: Анонімне опитування. Проводиться через IT-інструменти (Staff App або спеціалізовані сервіси типу *BambooHR* чи *SurveyMonkey*). Анонімність – критична умова, інакше підлеглі боятимуться ставити низькі бали.

Етап 3: Обробка результатів. Програма формує звіт у вигляді «радіальної діаграми», де наочно видно розриви між очікуваннями та реальністю.

Етап 4: Зворотний зв'язок. HR-менеджер або керівник проводить зустріч 1-на-1 із працівником, де обговорює результати та складає план розвитку (IDP).

Таблиця 3.5.

Переваги та ризики методу «360º»

Переваги	Ризики (як нівелювати)
Об'єктивність: оцінка декількох людей нівелює особисту упередженість одного начальника.	Суб’єктивність: колеги можуть «домовитися» ставити один одному високі бали. *(Рішення: виявлення аномальних відхилень алгоритмом).*
Демократичність: підлеглі відчувають, що їхня думка важлива для компанії.	Стрес: працівник може сприйняти критику як особисту образу. *(Рішення: акцент на розвитку, а не на покаранні).*
Виявлення лідерів: метод ідеально підсвічує «зірок» для кадрового резерву.	Трудомісткість: опитування багатьох людей займає час. *(Рішення: короткі анкети до 10-12 питань).*

Джерело: розроблено автором

Анкета оцінки компетенцій менеджера (фрагмент):

Оцінювання проводиться за шкалою від 1 до 5.

1. Командна робота: Чи вміє менеджер створювати атмосферу довіри та взаємодопомоги у зміні?

2. Стресостійкість: Як керівник поводиться у конфліктних ситуаціях з клієнтами?

3. Делегування: Чи чітко ставляться завдання підлеглим, чи надаються необхідні ресурси?

4. Наставництво: Чи приділяє менеджер час навчанню новачків?

5. Етика та цінності: Чи відповідає поведінка менеджера стандартам бренду «Сушия»?

За результатами оцінки «360 градусів» менеджер ресторану отримує профіль компетенцій. Якщо, наприклад, керівництво оцінило його «Управління результатом» на 5/5, а підлеглі оцінили «Комунікацію» на 2/5 – це сигнал, що менеджер досягає цифр «токсичними» методами.

Використання методу «360 градусів» у Моделі гнучкого кадрового потенціалу дозволяє ТОВ «Сушия» не просто платити премії, а виховувати лояльних лідерів, що безпосередньо впливає на зниження плинності кадрів та покращення атмосфери в колективі.

Це і є соціальна ефективність: перетворення «команди на зміну» на «команду-сім'ю», де кожен має право голосу.

Для того, щоб «Модель гнучкого кадрового потенціалу» не залишилася на папері, ми впроваджуємо три цифрові рішення:

1. Мобільний додаток «Sushiya Family (Staff App)»:

Функціонал: доступ до графіку змін у реальному часі, можливість «підміни» (swap shifts) одним кліком, перегляд нарахованих бонусів за ощадливість та швидкість.

Ефект: Зниження навантаження на адміністраторів та підвищення автономності лінійного персоналу.

2. Telegram-бот «Pulse of Sushiya»:

Функціонал: Щотижневі короткі опитування (2-3 питання) про настрій у команді та стан обладнання.

Ефект: Можливість миттєво реагувати на «точки кипіння» в колективі до того, як працівник вирішить звільнитися.

3. LMS-платформа (Learning Management System):

Функціонал: Гейміфіковане навчання. За кожне пройдене відео про сервіс або нову страву працівник отримує віртуальні бали (койни), які можна обміняти на реальні привілеї.

У межах соціальної мотивації для працівників ТОВ «Сушия» пропонується:

– Програма «Здоров'я майстра»: добровільне медичне страхування (ДМС) після 1 року роботи, з акцентом на професійні захворювання (опорно-руховий апарат).

– Корпоративні «Happy Hours»: бюджет на неформальне спілкування команди кожного кварталу.

– Знижка 50% на харчування та компенсація занять спортом.

Запропонована Модель гнучкого кадрового потенціалу ТОВ «Сушия» забезпечує перехід від застарілих екстенсивних методів управління до інтенсивного розвитку людського капіталу в умовах воєнного стану та радикального скорочення штату. Удосконалення системи мотивації базується на впровадженні диференційованих матеріальних стимулів, зокрема бонусів за ощадливість сировини та швидкість доставки, що дозволяє конвертувати операційну ефективність у реальний фінансовий прибуток. Завдяки цифровізації процесів через мобільні додатки та чат-боти, компанія отримує можливість автоматизувати рекрутинг, навчання та моніторинг показників KPI, створюючи прозоре та технологічне середовище для кожного з фахівців мережі.

Соціальна та економічна ефективність розроблених заходів проявляється у здатності бізнесу стабілізувати цільовий показник продуктивності на рівні до 2 млн грн на одного працівника при одночасному зниженні плинності кадрів до 15%. Використання комплексного методу оцінки «360 градусів» та програм нематеріальної підтримки, таких як медичне страхування та гейміфіковане навчання, сприяє формуванню лояльного ядра професіоналів та зміцненню бренду роботодавця.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Сушия». Проведене дослідження дозволило сформулювати низку висновків, що мають важливе значення для забезпечення стійкого розвитку підприємства в сучасних мінливих умовах ринку.

В умовах постіндустріальної економіки та глобальних криз мотивація персоналу трансформується з інструменту операційного управління в ключовий стратегічний актив. Теоретичний аналіз підтвердив, що сучасна система мотивації повинна бути комплексною, поєднуючи в собі не лише матеріальні стимули, а й психологічну підтримку, можливості для самореалізації та гнучкість робочих процесів. Визначено, що для підприємств сфери громадського харчування критично важливим є баланс між жорстким дотриманням технологічних стандартів та емоційною залученістю працівників, оскільки саме остання безпосередньо впливає на лояльність клієнтів.

Аналіз господарської діяльності та стану системи управління персоналом ТОВ «Сушия» продемонстрував глибоку трансформацію бізнес-моделі підприємства протягом 2022 – 2024 років. Внаслідок зовнішніх викликів відбулося суттєве скорочення штату на 63,4% (зі 467 до 171 особи), що призвело до формування моделі «надпродуктивності». На сьогодні один фахівець компанії генерує в середньому понад 1,8 млн грн виторгу на рік, що свідчить про надзвичайно високу інтенсивність праці та критичну залежність фінансових результатів від кожного конкретного працівника. Разом з тим, SWOT-аналіз виявив низку загроз, зокрема професійне вигорання лінійного персоналу та ризик втрати унікальних компетенцій через недостатню гнучкість наявних механізмів стимулювання.

Нами обґрунтовано доцільність впровадження «Моделі гнучкого кадрового потенціалу», яка базується на принципах поліфункціональності та адаптивності. Запропонована модель передбачає відхід від суворої

спеціалізації на користь крос-функціонального навчання (cross-training), що дозволяє забезпечити взаємозамінність персоналу в пікові години та підвищити загальну стійкість операційних процесів. Це створює умови для перетворення персоналу з «виконавців функцій» на «універсальних майстрів», здатних підтримувати високі стандарти сервісу за будь-яких обставин.

Розроблено конкретні інструменти матеріальної мотивації, спрямовані на прямий зв'язок між індивідуальним внеском працівника та фінансовим результатом компанії. Зокрема, впровадження системи «Бонус за ощадливість» дозволяє мотивувати кухарів до раціонального використання дороговартісної сировини. Розрахунки показали, що зниження технологічних втрат лише на 0,7% дозволяє сформувати фонд економії, 30% якого спрямовується на преміювання персоналу, а 70% залишається як додатковий прибуток підприємства. Сукупний річний економічний ефект лише від цього заходу для всієї мережі прогнозується на рівні понад 1,5 млн грн.

Запропоновано механізм «Бонусу за швидкість та інтенсивність», що фокусується на підвищенні пропускної здатності закладів та якості доставки. Впровадження диференційованої оплати за дотримання «золотого стандарту» часу (45 хвилин) стимулює кур'єрів та адміністраторів працювати злагодженіше. Очікується, що цей захід дозволить збільшити виторг мережі на 15% за рахунок зростання коефіцієнту повторних замовлень (Retention) та скорочення часу очікування клієнтами.

Акцентовано увагу на важливості нематеріальної мотивації та цифровізації HR-процесів. Впровадження оцінки за методом «360 градусів» дозволить отримувати об'єктивний зворотний зв'язок щодо компетенцій менеджерів, виявляти «токсичні» стилі управління та формувати якісний кадровий резерв. Використання IT-інструментів, таких як мобільний додаток «Sushiya Family» та Telegram-бот «Pulse of Sushiya», забезпечить прозорість нарахувань, зручність планування графіків та можливість оперативного моніторингу настроїв у колективі.

Визначено соціальну ефективність запропонованого проекту. Окрім прямого економічного ефекту, реалізація заходів сприятиме зниження плинності кадрів на 12 – 15% на рік, що дозволить економити значні ресурси на пошуку та навчанні нових співробітників. Програми медичного страхування, корпоративні заходи та гейміфіковане навчання через LMS-платформи створюють додаткову цінність для працівників, зміцнюючи бренд ТОВ «Сушия» як стабільного та інноваційного роботодавця.

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що запропонований комплекс заходів забезпечує синергію між економічними інтересами власників бізнесу та соціальними потребами персоналу. Модель гнучкого кадрового потенціалу дозволяє ТОВ «Сушия» не лише ефективно долати поточні виклики, пов'язані з дефіцитом ресурсів, а й закласти надійний фундамент для масштабування та розвитку. Реалізація розроблених рекомендацій перетворює систему мотивації на потужний двигун інтенсивного зростання, де кожна інвестиція в розвиток фахівця повертається у вигляді підвищення рентабельності та лояльності споживачів.

Таким чином, мета дипломної роботи досягнута, а завдання виконані в повному обсязі. Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути впроваджені в операційну діяльність ТОВ «Сушия» та інших підприємств сфери ресторанного господарства, що прагнуть підвищити ефективність управління людським капіталом у нестабільних ринкових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 134-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_1_18

2. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041.

3. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020. № 3. С. 239–247.

4. Вишневська Н. М. Вплив мотивації на трудову діяльність персоналу. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2019. № 3. С. 45-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2019_3_9

5. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30

6. 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. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06

7. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2021. № 10. С. 22–28. DOI: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3

8. Дейнека О. Г. Особливості формування мотиваційної політики підприємств в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2022. № 4. С. 33–37. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2022/4/33.pdf

9. Дороніна О. Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни. Empirio. 2025. Т. 2, № 1. С. 116-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2025_2_1_12

10. Драмарецька К П. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах інноваційного розвитку. BIOECONOMICS AND AGRARIAN BUSINESS. 2020. Vol. 11. №4.http://doi.org//10.31548/bioeconomy2020.04.007

11. Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 94-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2022_1_14

12. Замроз М. В., Кульчицька Л. Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник.* Серія: Економіка. 2022. Вип. 13. С. 78-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2022_13_11

13. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.

14. Іванова М. І., Саннікова С. Ф., Трифонова О. В., Усатенко О. В., Швець Л. В. Мотивація персоналу міжнародних проєктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням статистичних та економетричних методів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 345-356.

15. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2024. Т. 25, Вип. 2. С. 110-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2024_25_2_10

16. Кімлик В. М., Носань Н. С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. Підприємництво та інновації. 2023. Вип. 28. С.37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2023_28_7

17. Климчук А.О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

18. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. Інфраструктура ринку. 2023. Випуск 71. С. 143–148. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/27.pdf.

19. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text

20. Коренєва Н. О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_71

21. Костецький В., Дудкін П. Нові підходи в мотивації персоналу логістичної сфери. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. №338 (1). С. 165-170. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-24

22. Кравченко К. О. Мотивація персоналу в системі сучасного менеджменту: теорія і практика. Економіка і суспільство. 2023. № 48. С. 55–

61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2123

23. Кундицький О. О., Бойко С. Т., Ряшко А. Я. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу у сучасних організаціях. *Агросвіт.* 2024. № 12. С. 86-89.

24. Куций О. Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія. 2*022. Випуск 1 (54). С. 41–46.

25. Літвінов В. І. Моделювання системи матеріального стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств до ефективної праці. *Агросвіт*. 2020. №5. С. 64-70.

26. Маковоз О. В., Іщенко В. О. Мотиваційні компоненти управління

персоналом на підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2024. № 1. С. 99-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2024_1_13

27. Момот В. Є., Литвиненко О. М., Митрофанова Г. Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. Академічний огляд. 2022. № 2. С. 171-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14

28. Мотивація персоналу: глибинний погляд на стратегії натхнення команди. https://itez.com.ua/blog/team-motivation-strategies.html

29. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141

30. Овчарук О. М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 52. С. 104-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_52_20

31. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59

32. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20

33. Полторак А. С. Позитивна психологія як інструмент мотивації персоналу підприємств. Modern economics. 2023. № 38. С. 132-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_38_22

34. Потьомкін Л. М. Підвищення ефективності функціонування підприємств та рівня управління процесом мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 3-4. С. 59-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2023_3-4_7

35. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

36. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI.

URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text

37. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text

38. Про основні засади молодіжної політики: Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text

39. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8

40. Пустовіт В., Нетудихата К., Броннікова Л. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. Економіка та суспільство. 2023. №58. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90

41. Ремесник Т. С., Долгальова О. В. Нематеріальна мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. 2019. №2. С. 106-110. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_2_19

42. Рибалко О., Згурська Т. Оцінка і аналіз системи мотивації і стимулювання праці персоналу комерційної організації. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2023. №4 (56). С. 83-88. https://doi.org/10.26661/2414-0287-2022-4-56-16

43. Рогатинський Р. М., Гарматій Н. М., Козак Т. Р. Застосування сучасних аспектів мотивації праці персоналу на підприємстві з використанням інструментів економіко-математичного моделювання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 5. С. 100-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2019_5_13

44. Роговченко М. П., Вишневська Н. М. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2017. Вип. 2. С. 55-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2017_2_32

45. Савченко І. Г., Мельничук М. О., Курилова Н. М., Скок Р. А..

Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_40

46. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36/2023. С. 60-69. URL: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519

47. Самойленко Є. С., Кочеткова В. В. Оцінка впливу основних факторів на рівень мотивації працівників. *Економіка та управління на транспорті*. 2018. Вип. 7. С. 66–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_7_11

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

49. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. Empirio. 2024. Т. 1, № 1. С. 122-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2024_1_1_16

50. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 506-510. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)__60

51. Слюсаренко К. В., Петрішина Т. О. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях: концепції талант-менеджменту та мотиваційного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_34

52. Смігунова О. В., Колесник А. А. Сутність та роль мотивації праці. Соціально-гуманітарний вісник. 2018. Вип. 22. С. 63-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2018_22_51

53. Соколова Л. В., Колісник О. В., Соколов О. Є. Науково-методичний підхід до оцінки мотивації праці фахівців ІТ-підприємств на основі

компетенцій. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2018. Вип. 1. С. 266-272. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2018_1_45

54. Стрельбицька Т. А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024. № 3. С. 122-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2024_3_10

55. Тарасенко О. Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні. Менеджер. 2018. № 4. С. 100-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_4_15

56. Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. Ефективна економіка. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18

57. Ханяк К. В. Методика дослідження мотивації професійної діяльності персоналу Укрзалізниці в стресогенних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Психологія.* 2024. Вип. 2. С. 143-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuups_2024_2_30

58. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. Бізнес Інформ. 2024. № 11. С. 400-405.

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

60. Шульженко І. В., Запорожченко О. В., Сазонова Т. О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 47. С. 133-136. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_47_27

61. Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 4. С. 108-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2023_4_14

62. Яковенко О. Засоби нематеріальної мотивації як складова ефективного управління науково-педагогічним персоналом. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2016. № 6. С. 187-203. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_6_16

63. Ясіньска Й. Нефінансова мотивація працівників підприємств в умовах кризи. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2017. № 2. С. 45-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2017_2_7