

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ХЕРСОНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

КРЕЩЕНКО ВІКТОРІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**«МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ(НА
ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ЛИМАН»))»**

подається на здобуття
освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр»
Спеціальність «Менеджмент»

До захисту допущено:
Директор Херсонського інституту
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
_____Петричук С.І., д.е.н.
«__» _____ 2026р.

Науковий керівник,
PhD, Хамига Ю.Я.
«_____» _____ 2026 року

Виконано студенткою групи
ІН19-12-21 Б1УБ(4,6з)

Чернівці-2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Сутність, роль та значення мотивації персоналу	7
1.2. Основні теорії мотивації персоналу	18
1.3. Сучасні підходи та інструменти мотивації персоналу	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «ЛИМАН»	36
2.1. Загальна характеристика та організаційна структура ресторану «Лиман»	36
2.2. Аналіз системи управління персоналом та мотивації працівників	43
2.3. Вплив сучасних викликів на мотивацію персоналу та виявлення проблем	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «ЛИМАН»	58
3.1. Напрями підвищення ефективності мотивації персоналу	58
3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації	66
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	71
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників забезпечення стабільної діяльності підприємства. Людський капітал виступає основним ресурсом організації, від якого залежить якість наданих послуг, рівень конкурентоспроможності та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті особливого значення набуває мотивація персоналу як складова системи менеджменту, що визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей організації.

Актуальність дослідження мотивації персоналу значно посилюється в умовах сучасних викликів, які характеризуються високим рівнем невизначеності, соціально-економічною нестабільністю та трансформаційними процесами в суспільстві. Для України ці виклики набувають особливої гостроти у зв'язку з воєнними подіями, що суттєво впливають на функціонування підприємств, ринок праці та психологічний стан працівників. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом втрачають свою ефективність, а підприємства змушені шукати нові механізми підтримки, стимулювання та утримання працівників.

Особливо складною є ситуація для підприємств, що функціонують у прифронтових регіонах, зокрема у місті Херсон. Після деокупації місто продовжує перебувати під постійною загрозою обстрілів, що створює високий рівень ризику для життя та здоров'я населення. В таких умовах діяльність будь-якого підприємства, зокрема закладів ресторанного господарства, супроводжується значними труднощами: нестабільністю попиту, перебоями з постачанням, обмеженим кадровим потенціалом та постійним психологічним навантаженням на персонал.

Ресторан «Лиман», обраний як об'єкт дослідження, функціонує саме в таких складних умовах, що робить його показовим прикладом для аналізу мотивації персоналу в екстремальному середовищі. Працівники закладу змушені виконувати свої професійні обов'язки, перебуваючи фактично на лінії вогню, що суттєво впливає на їхній психоемоційний стан, рівень стресу, безпеку та мотивацію до праці. У таких обставинах матеріальні стимули часто відходять на другий план, тоді як зростає значення нематеріальних факторів, таких як підтримка керівництва, відчуття безпеки, стабільність та соціальна значущість праці.

Крім того, сучасні тенденції розвитку економіки, зокрема цифровізація, зміна форм зайнятості та трансформація трудових цінностей, додатково ускладнюють процес формування ефективної системи мотивації. Працівники дедалі більше орієнтуються не лише на рівень оплати праці, а й на умови роботи, психологічний комфорт, можливість розвитку та баланс між роботою і особистим життям. У поєднанні з воєнними викликами це вимагає від підприємств застосування комплексних та гнучких підходів до управління персоналом.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю глибокого аналізу та вдосконалення систем мотивації персоналу в умовах підвищених ризиків, невизначеності та постійного стресу. Особливого значення набуває розробка таких мотиваційних механізмів, які дозволять забезпечити стабільність роботи підприємства, зберегти кадровий потенціал та підвищити ефективність діяльності навіть у складних умовах функціонування.

Дослідження мотивації персоналу на прикладі херсонського ресторану «Лиман», який працює в умовах постійної загрози та фактичного перебування в зоні підвищеної небезпеки, дозволяє не лише поглибити теоретичні підходи до управління персоналом, а й сформулювати практичні рекомендації, що мають

високу прикладну цінність для підприємств, які функціонують у подібних умовах.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів мотивації персоналу в умовах сучасних викликів та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації працівників на прикладі ресторану «Лиман».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством;

- дослідити основні теорії мотивації та сучасні підходи до стимулювання працівників;

- проаналізувати особливості мотивації персоналу у сфері ресторанного бізнесу;

- надати загальну характеристику діяльності ресторану «Лиман» та його організаційної структури;

- здійснити аналіз системи управління персоналом та мотивації працівників у закладі;

- визначити вплив сучасних викликів на мотивацію персоналу та виявити основні проблеми;

- розробити напрями вдосконалення системи мотивації персоналу;

- запропонувати конкретні заходи щодо підвищення ефективності мотивації працівників;

- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є система мотивації персоналу підприємства в умовах сучасних викликів на прикладі ресторану «Лиман».

Методологія дослідження ґрунтується на використанні таких методів: аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, економіко-статистичний аналіз, метод експертних оцінок, анкетування, графічний метод, а також методи логічного узагальнення отриманих результатів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в діяльності ресторану «Лиман» та інших підприємств сфери ресторанного господарства, що функціонують в умовах сучасних викликів. Запропоновані заходи можуть бути застосовані для підвищення ефективності управління персоналом, зниження рівня плинності кадрів, покращення психоемоційного стану працівників та підвищення їхньої зацікавленості у результатах праці в умовах нестабільності та підвищеного рівня ризику.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять дев'ять підрозділів, висновків та списку використаних джерел, що налічує 54 найменування. Загальний обсяг роботи 87 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, роль та значення мотивації персоналу

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня управління персоналом. Саме працівники формують основу функціонування організації, забезпечують реалізацію її стратегічних цілей та впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку. У зв'язку з цим особливого значення набуває проблема мотивації персоналу як одного з ключових інструментів менеджменту. Від того, наскільки працівник зацікавлений у результатах своєї праці, залежить продуктивність діяльності підприємства, якість виконання роботи, рівень дисципліни та ефективність використання трудового потенціалу.

Можна демонструвати найкращі управлінські якості, створити для колективу ідеальні умови для роботи, однак ніщо із цього не допоможе досягти бажаних результатів без належної зацікавленості персоналу. Наймані працівники, які погано виконують свої щоденні обов'язки, а більшість робочого часу проводять за кавуванням, перекурами й інтернет-серфінгом, не здатні привести свою компанію до успіху. Проте одразу вдаватися до звільнення співробітників недоцільно. Тим паче, що в більшості випадків розв'язувати проблему допоможе правильна мотивація персоналу.

Мотивація персоналу — основа кадрової політики будь-якої компанії чи підприємства. Це система, що поєднує низку стимулів, котрі впливають на поведінку всього колективу чи певного працівника. Застосування різних мотиваційних методів дає змогу підвищити працездатність співробітників і досягати якісніших результатів. За даними досліджень, лише 10% персоналу працюють стабільно, тобто без додаткових заохочень доволі важко налагодити дійсно продуктивний робочий процес.

В основі будь-яких мотиваційних заходів лежать потреба й необхідність. Коли в людини виникає потреба в чомусь, вона починає аналізувати, як цього досягти. Тобто визначає, що їй необхідно зробити, щоб задовольнити свою потребу. Коли людина визначається з алгоритмом дій, що допоможуть задовольнити потребу, можна говорити про сформований мотив.

Однак на практиці для того, щоб людина від мотиву (готовності діяти) перейшла до реальних дій, їй потрібен додатковий зовнішній стимул. І завдання організації — запропонувати працівнику такі умови, у яких перехід від усвідомлення до фактичної дії буде мінімальним. Досягти цього можна різними способами.

Поняття мотивації є складною багатогранною економічною категорією, яка досліджується в межах менеджменту, психології, економіки праці та соціології. У науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування сутності мотивації персоналу. У загальному розумінні мотивація являє собою процес спонукання працівників до діяльності для досягнення особистих і організаційних цілей. Вона охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на поведінку людини, визначають її трудову активність та спрямованість на досягнення певного результату [27, с. 214].

Мотивація персоналу є однією з основних функцій управління, оскільки саме через неї здійснюється вплив на трудову поведінку працівників. Основною метою мотивації є формування у працівників зацікавленості у високопродуктивній праці, досягненні поставлених завдань та підвищенні результативності діяльності підприємства. Водночас ефективна система мотивації сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі, зниженню рівня конфліктності та підвищенню рівня лояльності персоналу.

Економічна сутність мотивації персоналу полягає у забезпеченні взаємозв'язку між потребами працівника та цілями підприємства. Працівник, виконуючи свої професійні обов'язки, прагне задовольнити власні потреби — матеріальні, соціальні, професійні чи психологічні. Підприємство, у свою чергу, зацікавлене у підвищенні продуктивності праці, якості послуг та ефективності діяльності. Саме система мотивації дозволяє поєднати інтереси працівника та роботодавця шляхом створення відповідних стимулів до праці [4, с. 98].

Варто зазначити, що мотивація не обмежується лише матеріальним стимулюванням. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають нематеріальні фактори мотивації, серед яких важливу роль відіграють визнання результатів праці, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, комфортні умови праці та підтримка з боку керівництва. Особливо це актуально в умовах кризових явищ, економічної нестабільності та воєнного стану, коли психологічна підтримка працівників стає важливою складовою управління персоналом.

Науковці розглядають мотивацію як безперервний управлінський процес, що включає виявлення потреб працівників, формування стимулів та оцінку результатів трудової діяльності. Важливим аспектом є те, що мотивація має індивідуальний характер, адже різні працівники можуть мати різні потреби та цінності. Саме тому сучасні підприємства повинні використовувати комплексний підхід до формування системи мотивації, враховуючи особливості персоналу, специфіку діяльності підприємства та зовнішні умови функціонування.

У практиці управління персоналом мотивація виконує низку важливих функцій. Насамперед вона забезпечує активізацію трудової діяльності працівників та сприяє підвищенню продуктивності праці. Крім того, мотивація

виконує регулюючу функцію, оскільки впливає на поведінку працівників та формує їхнє ставлення до роботи. Також важливою є соціальна функція мотивації, яка полягає у створенні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та підтриманні стабільності кадрового складу підприємства [27, с. 217].

В умовах сучасних викликів проблема мотивації персоналу набуває особливого значення. Воєнні дії, економічна нестабільність, інфляційні процеси та високий рівень психологічного навантаження суттєво впливають на трудову поведінку працівників. Для підприємств сфери ресторанного бізнесу ця проблема є особливо актуальною, оскільки працівники постійно працюють у напруженому режимі, взаємодіють із клієнтами та змушені швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У таких умовах керівництво підприємств повинно приділяти особливу увагу формуванню ефективної системи мотивації, здатної забезпечити стабільність роботи персоналу та підтримати його працездатність.

Система мотивації персоналу повинна будуватися на принципах справедливості, гнучкості, комплексності та адаптивності. Працівники мають чітко розуміти взаємозв'язок між результатами своєї праці та отриманою винагородою. Водночас мотиваційна система повинна враховувати не лише економічні потреби працівників, а й їхній психоемоційний стан, соціальні потреби та прагнення до самореалізації.

Таким чином, мотивація персоналу є важливою складовою системи управління підприємством, що забезпечує ефективне використання трудового потенціалу та досягнення стратегічних цілей організації. Її економічна сутність полягає у створенні умов, за яких працівник буде зацікавлений у досягненні високих результатів праці та розвитку підприємства. В умовах сучасних викликів ефективна система мотивації стає необхідною умовою

стабільного функціонування підприємств та збереження їх кадрового потенціалу.

У сучасних умовах функціонування підприємств мотивація персоналу є невід'ємною складовою системи управління організацією. Саме завдяки ефективній мотивації забезпечується належний рівень трудової активності працівників, їх зацікавленість у результатах праці та готовність до досягнення стратегічних цілей підприємства. В умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та постійних змін зовнішнього середовища роль мотивації значно зростає, оскільки підприємства потребують не лише професійних, а й ініціативних, відповідальних та лояльних працівників.

Мотивація в організації виконує важливі управлінські функції, які забезпечують узгодження інтересів працівників та підприємства. Основним завданням мотивації є формування у працівників внутрішнього бажання ефективно виконувати свої професійні обов'язки та досягати високих результатів праці. Завдяки цьому підприємство отримує можливість підвищити продуктивність праці, покращити якість послуг та забезпечити стабільний розвиток [23, с. 186].

Однією з ключових функцій мотивації є стимулююча функція. Її сутність полягає у спонуканні працівників до активної трудової діяльності через систему матеріальних та нематеріальних стимулів. Працівник повинен розуміти, що результати його праці безпосередньо впливають на рівень винагороди, професійне становище та можливості розвитку. Саме стимулююча функція забезпечує зацікавленість персоналу у досягненні поставлених завдань та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Не менш важливою є регулююча функція мотивації, яка пов'язана з впливом на поведінку працівників та формуванням належної трудової дисципліни. За допомогою мотиваційних механізмів керівництво організації

має можливість спрямовувати дії персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Ефективна система мотивації сприяє формуванню відповідального ставлення до роботи, дотриманню корпоративних стандартів та підвищенню рівня організованості працівників [9, с. 132].

Важливе місце займає соціальна функція мотивації, яка полягає у забезпеченні позитивного морально-психологічного клімату в колективі. Мотивація впливає не лише на економічні результати діяльності підприємства, а й на взаємовідносини між працівниками, рівень конфліктності та загальну атмосферу в організації. Працівники, які відчують підтримку з боку керівництва, мають більше бажання працювати ефективно, демонструють вищий рівень лояльності та менше схильні до зміни місця роботи.

Особливого значення в сучасних умовах набуває адаптаційна функція мотивації. Підприємства функціонують у середовищі постійних змін, що вимагає від працівників здатності швидко пристосовуватися до нових умов праці, технологій та організаційних рішень. Система мотивації повинна сприяти готовності персоналу до змін, розвитку професійних навичок та підвищення кваліфікації. Це особливо актуально в умовах цифровізації економіки та розвитку сучасних інформаційних технологій [45, с. 204].

Крім функцій, мотивація персоналу виконує низку важливих завдань в організації. Насамперед мотивація спрямована на забезпечення ефективного використання трудового потенціалу працівників. Кожен працівник має певні знання, навички та професійний досвід, які повинні максимально реалізовуватися у процесі трудової діяльності. Правильно побудована система мотивації дозволяє створити умови для розкриття професійного потенціалу персоналу та підвищення результативності праці.

Одним із головних завдань мотивації є підвищення продуктивності праці. Працівник, який має належний рівень зацікавленості у результатах своєї

діяльності, виконує роботу більш якісно та відповідально. Водночас мотивація сприяє зменшенню непродуктивних витрат робочого часу, підвищенню дисципліни та покращенню організації праці.

Важливим завданням мотивації є також утримання кваліфікованих працівників та зниження рівня плинності кадрів. Для багатьох підприємств проблема втрати персоналу є однією з найактуальніших, особливо у сфері ресторанного бізнесу, де спостерігається високий рівень кадрової нестабільності. Працівники, які не відчують задоволення від роботи або не бачать перспектив професійного розвитку, частіше змінюють місце праці. Саме тому система мотивації повинна бути спрямована на формування лояльності персоналу та створення комфортних умов праці.

У сучасних умовах значну увагу приділяють завданню підтримання психоемоційного стану працівників. Воєнні дії, економічна нестабільність, стресові ситуації та підвищене психологічне навантаження негативно впливають на ефективність праці та мотивацію персоналу. У зв'язку з цим підприємства повинні впроваджувати не лише економічні стимули, а й заходи соціальної та психологічної підтримки працівників. Особливо актуальним це є для підприємств, що функціонують у прифронтових регіонах, де працівники щоденно стикаються з небезпекою та високим рівнем стресу.

Мотивація також сприяє формуванню корпоративної культури та зміцненню командної взаємодії. Спільні цінності, підтримка з боку керівництва, визнання результатів праці та справедливе ставлення позитивно впливають на атмосферу в колективі та рівень залученості працівників до діяльності організації. У результаті працівники починають сприймати себе як важливу частину підприємства та більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків.

Таким чином, функції та завдання мотивації персоналу мають важливе значення для забезпечення ефективної діяльності організації. Мотивація виступає не лише засобом стимулювання праці, а й інструментом управління поведінкою персоналу, підтримання стабільності колективу та забезпечення розвитку підприємства. В умовах сучасних викликів роль мотивації значно зростає, оскільки саме від рівня зацікавленості працівників залежить здатність підприємства адаптуватися до змін та зберігати ефективність діяльності.

Правильно вибрана система мотивації персоналу дає низку переваг. І справа не лише в тому, щоби підняти ККД співробітників до максимуму. Як і додаткові стимули — це не тільки щедра заробітна платня чи сувора система штрафів. Далі ми детальніше поговоримо про популярні варіанти заохочення працівників. Але забігаючи наперед, можна сказати, що правильно вибрана мотивація допомагає:

- сформувати позитивну атмосферу й корпоративну культуру в колективі;
- звести до мінімуму будь-які конфлікти на роботі;
- зменшити плинність кадрів і втримати стабільний штат.

У мотивованих працівників рідше буває емоційне вигорання. Свої професійні обов'язки вони виконують не через силу, а із задоволенням. Маючи такий персонал, легше формувати реальні довгострокові цілі та планувати терміни досягнення результатів.

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня управління персоналом та здатності керівництва забезпечити належний рівень мотивації працівників. Саме персонал є основним ресурсом підприємства, який забезпечує реалізацію стратегічних цілей, формує конкурентні переваги та впливає на фінансові результати діяльності організації. У зв'язку з цим мотивація персоналу

розглядається як один із найважливіших чинників підвищення ефективності функціонування підприємства.

Мотивація працівників безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання професійних обов'язків та рівень відповідальності персоналу. Працівник, який має високий рівень зацікавленості у результатах своєї діяльності, виконує роботу більш якісно, проявляє ініціативність та прагне досягати високих результатів. Натомість недостатній рівень мотивації призводить до зниження трудової активності, погіршення дисципліни та зростання плинності кадрів [13, с. 74].

Ефективна система мотивації забезпечує формування позитивного ставлення працівників до своєї роботи та підприємства загалом. У таких умовах працівники починають сприймати результати діяльності організації як особисто важливі, що сприяє підвищенню рівня залученості до трудового процесу. Висока залученість персоналу позитивно впливає на швидкість виконання робочих завдань, рівень обслуговування клієнтів та загальну результативність діяльності підприємства.

Одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства є продуктивність праці. Саме мотивація виступає одним із головних факторів її зростання. За наявності належних стимулів працівники більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків, прагнуть підвищувати власний професійний рівень та досягати кращих результатів. Це сприяє скороченню витрат часу на виконання роботи, підвищенню якості продукції або послуг та покращенню економічних показників підприємства [3].

Важливу роль мотивація відіграє і у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах ринку організації змушені постійно адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та покращувати якість обслуговування. Саме мотивований персонал є основою

успішної реалізації цих процесів. Працівники, які зацікавлені у розвитку підприємства, частіше пропонують нові ідеї, проявляють креативність та готовність до змін. Це дозволяє підприємству швидше реагувати на виклики зовнішнього середовища та зміцнювати свої позиції на ринку.

Мотивація також суттєво впливає на рівень плинності кадрів. Для багатьох підприємств, особливо у сфері ресторанного бізнесу, проблема втрати працівників є надзвичайно актуальною. Постійна зміна персоналу негативно позначається на якості обслуговування, збільшує витрати на пошук та навчання нових працівників, а також погіршує психологічний клімат у колективі. Ефективна система мотивації сприяє формуванню лояльності працівників, зменшенню кількості звільнень та забезпеченню кадрової стабільності підприємства.

У сучасних умовах значного поширення набуває нематеріальна мотивація, яка позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства. Працівники дедалі більше цінують не лише рівень заробітної плати, а й умови праці, можливість професійного розвитку, підтримку з боку керівництва та психологічний комфорт. Наявність сприятливого морально-психологічного клімату в колективі сприяє підвищенню задоволеності працею та ефективності діяльності персоналу [28, с. 58].

Особливої актуальності проблема мотивації набуває в умовах кризових явищ та воєнного стану. Підприємства, які функціонують у складних соціально-економічних умовах, стикаються зі значними труднощами у сфері управління персоналом. Психологічне навантаження, стрес, невизначеність та ризики для безпеки працівників негативно впливають на їхню трудову активність та емоційний стан. У таких умовах роль мотивації значно зростає, оскільки саме вона дозволяє підтримувати працездатність персоналу та забезпечувати стабільність функціонування підприємства.

Для підприємств ресторанного бізнесу проблема мотивації є особливо важливою. Працівники закладів громадського харчування працюють у напружених умовах, мають постійний контакт із клієнтами та змушені швидко реагувати на зміни у процесі роботи. Високий рівень емоційного навантаження може призводити до професійного вигорання та зниження продуктивності праці. Саме тому керівництво підприємств повинно впроваджувати сучасні мотиваційні механізми, спрямовані не лише на матеріальне стимулювання, а й на підтримку психологічного стану працівників.

Важливим аспектом є також вплив мотивації на якість обслуговування клієнтів. У сфері послуг саме персонал формує враження споживачів про підприємство. Мотивовані працівники більш уважно ставляться до потреб клієнтів, демонструють доброзичливість та професіоналізм, що позитивно впливає на репутацію підприємства та рівень задоволеності споживачів. У результаті це сприяє збільшенню кількості постійних клієнтів та покращенню фінансових результатів діяльності організації.

Мотивація персоналу також сприяє розвитку корпоративної культури підприємства. Працівники, які відчують підтримку та справедливе ставлення з боку керівництва, більш активно залучаються до колективної роботи та демонструють готовність до співпраці. Це позитивно впливає на командну взаємодію, рівень довіри в колективі та загальну ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, мотивація персоналу є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. Вона впливає на продуктивність праці, якість виконання роботи, рівень лояльності працівників та конкурентоспроможність організації. В умовах сучасних викликів роль мотивації значно посилюється, оскільки саме від здатності підприємства підтримувати персонал залежить його стабільність та ефективність.

функціонування. Формування сучасної системи мотивації є необхідною умовою забезпечення успішної діяльності підприємств та їх адаптації до змін зовнішнього середовища.

1.2. Основні теорії мотивації персоналу

Дослідження мотивації персоналу займає важливе місце в теорії та практиці менеджменту. Одним із найбільш поширених напрямів дослідження мотиваційних процесів є змістовні теорії мотивації, які акцентують увагу на потребах людини як основному чиннику її поведінки та трудової активності. Представники змістовного підходу вважають, що працівник виконує певні дії для задоволення власних потреб, а завдання керівництва полягає у створенні таких умов праці, за яких особисті інтереси працівника будуть узгоджуватися з цілями підприємства.

Змістовні теорії мотивації стали основою сучасних підходів до управління персоналом та значною мірою вплинули на формування систем стимулювання працівників. Найбільш відомими серед них є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, двофакторна теорія Фредеріка Герцберга та теорія потреб Девіда МакКлелланда.

Однією з перших і найбільш відомих змістовних теорій мотивації є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Науковець вважав, що поведінка людини визначається прагненням задовольнити певні потреби, які мають ієрархічну структуру. Відповідно до цієї теорії всі потреби людини поділяються на п'ять основних рівнів: фізіологічні потреби, потреби у безпеці, соціальні потреби, потреби у повазі та потреби у самореалізації [49, с. 51].

Фізіологічні потреби є базовими та включають необхідність у харчуванні, відпочинку та інших життєво важливих умовах існування. У трудовій діяльності вони задовольняються насамперед через заробітну плату та належні умови праці. Потреби у безпеці пов'язані зі стабільністю, впевненістю у майбутньому та захистом від небезпек. Для працівників важливими є гарантія зайнятості, безпечні умови праці та соціальний захист.

Соціальні потреби проявляються у прагненні людини бути частиною колективу, підтримувати дружні стосунки та відчувати підтримку з боку інших. У сучасних організаціях велике значення мають командна робота, корпоративна культура та психологічний клімат у колективі. Наступний рівень становлять потреби у повазі, які пов'язані з визнанням досягнень працівника, його авторитетом та професійним статусом. Найвищим рівнем є потреба у самореалізації, що проявляється у прагненні до професійного розвитку, творчості та максимальної реалізації власного потенціалу [53].

Теорія Маслоу стала важливою основою для розвитку сучасних систем мотивації персоналу. Вона дозволила керівникам краще зрозуміти потреби працівників та необхідність комплексного підходу до стимулювання трудової діяльності. Водночас науковці зазначають, що ієрархія потреб не завжди має чітку послідовність, оскільки в різних людей пріоритетність потреб може відрізнятися залежно від індивідуальних особливостей та зовнішніх умов.

Значний внесок у розвиток змістовних теорій мотивації зробив Фредерік Герцберг, який розробив двофакторну теорію мотивації. На відміну від Маслоу, Герцберг поділив фактори, що впливають на трудову поведінку працівників, на дві групи: гігієнічні фактори та мотиваційні фактори.

До гігієнічних факторів належать умови праці, рівень заробітної плати, міжособистісні відносини, політика підприємства та рівень контролю з боку керівництва. На думку Герцберга, відсутність або низький рівень цих факторів

викликає незадоволення працівників роботою, однак їх наявність сама по собі не забезпечує високого рівня мотивації [20, с. 118].

Мотиваційні фактори пов'язані безпосередньо зі змістом праці та включають професійні досягнення, визнання результатів роботи, можливість кар'єрного зростання, відповідальність та самореалізацію. Саме ці фактори формують внутрішню зацікавленість працівника у виконанні своїх професійних обов'язків та сприяють підвищенню продуктивності праці.

Практичне значення двофакторної теорії полягає у тому, що вона дозволяє підприємствам формувати більш ефективні системи мотивації, поєднуючи матеріальні стимули із заходами професійного та особистісного розвитку працівників. Особливо актуальною ця теорія є для сучасних підприємств сфери послуг, де важливу роль відіграє емоційний стан персоналу та його задоволеність роботою.

Ще однією важливою змістовною теорією мотивації є теорія потреб Девіда МакКлелланда. Науковець вважав, що поведінка людини у трудовій діяльності визначається трьома основними потребами: потребою у владі, потребою у досягненні успіху та потребою у причетності.

Потреба у досягненні успіху проявляється у прагненні працівника досягати високих результатів, виконувати складні завдання та отримувати позитивну оцінку своєї діяльності. Люди з високою потребою у досягненнях зазвичай демонструють ініціативність, відповідальність та орієнтацію на результат.

Потреба у владі пов'язана з бажанням впливати на інших людей, брати участь у прийнятті управлінських рішень та займати керівні посади. Такі працівники прагнуть до лідерства та контролю над ситуацією. Потреба у причетності проявляється у бажанні підтримувати дружні взаємовідносини, працювати у колективі та отримувати підтримку від оточення.

Теорія МакКлелланда має важливе практичне значення для управління персоналом, оскільки дозволяє визначати індивідуальні особливості працівників та використовувати різні підходи до їх мотивації. Наприклад, працівників із високою потребою у досягненнях доцільно залучати до складних і відповідальних завдань, тоді як працівників із вираженою потребою у причетності — до командної роботи та комунікації з клієнтами.

У сучасних умовах змістовні теорії мотивації залишаються актуальними та широко застосовуються у практиці управління персоналом. Вони дозволяють краще зрозуміти потреби працівників та формувати системи мотивації, що враховують як матеріальні, так і нематеріальні фактори стимулювання. Особливо важливого значення це набуває в умовах кризових явищ, воєнного стану та високого рівня психологічного навантаження, коли працівники потребують не лише економічної підтримки, а й визнання, стабільності та відчуття безпеки.

Таким чином, змістовні теорії мотивації є важливою теоретичною основою сучасного менеджменту персоналу. Теорії Маслоу, Герцберга та МакКлелланда дозволяють визначити основні потреби працівників та сформувати ефективні механізми стимулювання трудової діяльності. Їх практичне застосування сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку персоналу та забезпеченню ефективного функціонування підприємства.

У процесі розвитку теорії управління персоналом значна увага приділялася дослідженню причин трудової поведінки працівників та факторів, що впливають на їхню мотивацію. Якщо змістовні теорії мотивації акцентують увагу переважно на потребах людини, то процесуальні теорії досліджують сам процес формування мотивації, тобто те, як саме працівник приймає рішення щодо трудової поведінки та оцінює результати власної діяльності. Представники процесуального підходу вважають, що рівень мотивації

залежить не лише від потреб працівника, а й від його очікувань, сприйняття справедливості винагороди та оцінки можливостей досягнення поставлених цілей.

Процесуальні теорії мотивації мають важливе значення для сучасного менеджменту, оскільки дозволяють керівникам краще зрозуміти механізми поведінки працівників та формувати більш ефективні системи стимулювання. Найбільш відомими серед процесуальних теорій є теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості Джона Адамса та модель мотивації Портера-Лоулера.

Однією з найвідоміших процесуальних теорій є теорія очікувань Віктора Врума. В основі цієї теорії лежить твердження про те, що мотивація працівника залежить від його очікувань щодо результатів власної праці та цінності винагороди за досягнення певного результату. Врум вважав, що людина буде докладати зусиль до виконання роботи лише тоді, коли буде впевнена у можливості досягнення поставленої мети та отримання бажаної винагороди [15, с. 146].

Згідно з теорією Врума, мотивація формується під впливом трьох основних факторів: очікування, інструментальності та валентності. Очікування характеризує впевненість працівника у тому, що докладені зусилля дозволять досягти необхідного результату. Інструментальність означає переконання працівника у тому, що досягнутий результат призведе до отримання певної винагороди. Валентність відображає цінність або значущість винагороди для працівника.

Практичне значення теорії очікувань полягає у тому, що вона дозволяє підприємствам формувати мотиваційні системи, які враховують індивідуальні потреби та очікування персоналу. Працівники повинні чітко розуміти взаємозв'язок між своїми зусиллями, результатами праці та винагородою.

Якщо цей зв'язок є незрозумілим або несправедливим, рівень мотивації значно знижується.

Не менш важливою процесуальною теорією є теорія справедливості Джона Адамса. Основна ідея цієї теорії полягає у тому, що працівники оцінюють не лише рівень власної винагороди, а й порівнюють його з винагородою інших працівників. Людина прагне до справедливості у трудових відносинах, тому у випадку відчуття нерівності може змінювати свою трудову поведінку, знижувати продуктивність праці або навіть приймати рішення про звільнення [30].

Відповідно до теорії Адамса працівник постійно співвідносить власний внесок у роботу (зусилля, досвід, професійні навички, відповідальність) із отриманою винагородою. Потім цей результат порівнюється з аналогічними показниками інших працівників. Якщо працівник вважає, що його винагорода є несправедливою порівняно з іншими, виникає психологічне напруження та знижується рівень мотивації.

Теорія справедливості має велике практичне значення для управління персоналом. Вона підкреслює необхідність забезпечення прозорості та справедливої системи оплати праці, кар'єрного просування та оцінки результатів діяльності працівників. У сучасних умовах працівники приділяють значну увагу не лише розміру заробітної плати, а й рівню справедливості в організації. Особливо актуально це для підприємств сфери послуг, де психологічний клімат у колективі суттєво впливає на якість роботи персоналу.

Подальший розвиток процесуального підходу знайшов відображення у моделі мотивації Портера-Лоулера, яка поєднала основні положення теорії очікувань та теорії справедливості. Лайман Портер та Едвард Лоулер дійшли висновку, що результативність праці є наслідком не лише рівня мотивації, а й

здібностей працівника, умов праці та правильного сприйняття своєї ролі в організації [6, с. 93].

Відповідно до моделі Портера-Лоулера працівник оцінює можливу винагороду, власні зусилля та ймовірність досягнення результату. Після виконання роботи працівник отримує певну винагороду, яку оцінює з точки зору справедливості. Якщо винагорода відповідає очікуванням працівника, виникає задоволення від роботи, що позитивно впливає на подальшу мотивацію.

Особливістю цієї моделі є те, що задоволення працею розглядається не як причина, а як результат ефективної діяльності. Іншими словами, працівник отримує задоволення від роботи тоді, коли бачить справедливу оцінку власних зусиль та результатів праці. Це положення має важливе значення для формування сучасних систем мотивації персоналу.

Процесуальні теорії мотивації є особливо актуальними в умовах сучасних викликів, коли працівники перебувають під впливом значного психологічного навантаження, економічної нестабільності та високого рівня невизначеності. У таких умовах працівники більш чутливо реагують на несправедливість, невідповідність між зусиллями та винагородою, відсутність підтримки з боку керівництва. Саме тому сучасні підприємства повинні формувати системи мотивації, які забезпечують прозорість управлінських рішень, справедливе оцінювання результатів праці та зрозумілі механізми винагороди.

Для підприємств ресторанного бізнесу процесуальні теорії мотивації мають особливе значення. Працівники закладів громадського харчування працюють у динамічному середовищі, де рівень навантаження та відповідальності постійно змінюється. У таких умовах працівники повинні чітко розуміти, що їхні зусилля будуть належним чином оцінені, а система

винагороди є справедливою та прозорою. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості обслуговування клієнтів та формуванню позитивного психологічного клімату в колективі.

Таким чином, процесуальні теорії мотивації дозволяють глибше зрозуміти механізми трудової поведінки працівників та фактори, що впливають на їхню мотивацію. Теорії Врума, Адамса та модель Портера-Лоулера акцентують увагу на значенні очікувань, справедливості та оцінки результатів праці у формуванні мотивації персоналу. Їх практичне застосування сприяє створенню ефективних систем стимулювання працівників та підвищенню результативності діяльності підприємства.

У сучасній системі управління персоналом мотивація працівників займає одне з ключових місць, оскільки саме вона визначає рівень трудової активності, продуктивність праці та зацікавленість персоналу у досягненні цілей підприємства. Протягом тривалого часу науковці розробляли різні підходи до дослідження мотивації, у результаті чого сформувалися класичні та сучасні теорії мотивації. Кожна з них відображає особливості певного етапу розвитку економіки, суспільства та управлінської науки.

Класичні теорії мотивації стали основою формування сучасного менеджменту персоналу. Вони були спрямовані переважно на дослідження потреб людини, матеріального стимулювання та факторів, які впливають на трудову поведінку працівників. Найбільш відомими представниками класичних підходів є Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Девід МакКлелланд, Віктор Врум та Джон Адамс. Їхні теорії заклали фундамент для подальшого розвитку систем управління персоналом та мотиваційних механізмів.

Основною особливістю класичних теорій мотивації є орієнтація на базові потреби працівника та економічні стимули. Наприклад, теорія Маслоу

ґрунтується на ієрархії потреб людини, починаючи від фізіологічних потреб і завершуючи потребами у самореалізації. Теорія Герцберга поділяє фактори мотивації на гігієнічні та мотиваційні, а процесуальні теорії Врума й Адамса пояснюють трудову поведінку через очікування та відчуття справедливості.

Класичні теорії мотивації мають значні переваги, оскільки дозволили систематизувати основні фактори, що впливають на поведінку працівників, та сформувані базові принципи стимулювання персоналу. Вони стали основою для розвитку сучасних систем оплати праці, преміювання, кар'єрного просування та управління трудовими ресурсами. Крім того, класичні теорії акцентували увагу на необхідності врахування людського фактора у процесі управління підприємством.

Водночас розвиток економіки, цифровізація суспільства, зміна умов праці та трудових цінностей спричинили появу нових підходів до мотивації персоналу. Сучасні теорії мотивації значно ширше розглядають потреби працівників та фактори, що впливають на їхню трудову активність. Якщо класичні теорії значною мірою акцентували увагу на матеріальних стимулах та формальних аспектах трудових відносин, то сучасні підходи враховують психологічний стан працівників, корпоративну культуру, емоційний інтелект, баланс між роботою та особистим життям, гнучкість умов праці та можливість саморозвитку [10].

Сучасні теорії мотивації орієнтуються на комплексний підхід до управління персоналом. Працівник розглядається не лише як виконавець певних функцій, а як особистість із власними потребами, цінностями та інтересами. У сучасних умовах важливе значення мають не лише рівень заробітної плати, а й атмосфера в колективі, підтримка з боку керівництва, можливість професійного розвитку, гнучкий графік роботи та психологічний комфорт.

Однією з головних відмінностей сучасних теорій мотивації є посилення ролі нематеріального стимулювання. Якщо раніше основним інструментом впливу на працівника вважалася матеріальна винагорода, то сьогодні підприємства дедалі активніше використовують моральне заохочення, систему визнання досягнень, командоутворення, корпоративні заходи та програми підтримки персоналу. Особливо актуально це в умовах високого рівня стресу, професійного вигорання та психологічного навантаження.

Суттєві зміни у підходах до мотивації персоналу відбулися під впливом сучасних викликів, зокрема пандемії, економічної нестабільності та воєнних дій. У сучасних умовах працівники більше цінують стабільність, безпеку, підтримку та гнучкість умов праці. Для підприємств особливого значення набуває здатність забезпечити не лише економічну мотивацію, а й психологічну підтримку персоналу. Це особливо актуально для підприємств, що функціонують у прифронтових регіонах, де працівники щоденно стикаються зі стресовими ситуаціями та підвищеним рівнем небезпеки.

Класичні та сучасні теорії мотивації мають як спільні, так і відмінні риси. Спільним є те, що всі теорії спрямовані на дослідження факторів, які впливають на поведінку працівників та ефективність їхньої праці. Водночас сучасні підходи є більш гнучкими та адаптивними, оскільки враховують індивідуальні особливості працівників, зміни зовнішнього середовища та сучасні соціально-економічні умови.

Ще однією важливою відмінністю є те, що сучасні теорії мотивації значну увагу приділяють емоційному стану працівників та корпоративній культурі підприємства. У сучасному менеджменті працівник розглядається як головна цінність організації, а створення комфортного психологічного середовища стає одним із ключових завдань керівництва. Високий рівень емоційного виснаження та професійного вигорання негативно впливає на

продуктивність праці, тому сучасні системи мотивації повинні бути спрямовані на підтримання психологічного благополуччя персоналу.

Для підприємств ресторанного бізнесу сучасні підходи до мотивації є особливо важливими. Працівники закладів громадського харчування працюють у складних умовах постійного емоційного навантаження, швидкого темпу роботи та взаємодії з клієнтами. У таких умовах недостатньо лише матеріального стимулювання, оскільки ефективність праці значною мірою залежить від морального стану працівників, атмосфери в колективі та рівня підтримки з боку керівництва.

Таким чином, класичні теорії мотивації стали фундаментом сучасної системи управління персоналом та сформували базові підходи до стимулювання працівників. Проте сучасні умови функціонування підприємств потребують більш комплексних і гнучких механізмів мотивації, які враховують не лише економічні, а й психологічні, соціальні та емоційні потреби персоналу. Поєднання класичних та сучасних підходів дозволяє підприємствам формувати ефективні системи мотивації, здатні забезпечити високу продуктивність праці, стабільність колективу та успішний розвиток організації.

1.3. Сучасні підходи та інструменти мотивації персоналу

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне управління персоналом неможливе без формування дієвої системи мотивації працівників. Саме мотивація забезпечує зацікавленість персоналу у результатах праці, сприяє підвищенню продуктивності та формує лояльність працівників до підприємства. У практиці управління персоналом найбільш поширеними є

матеріальна та нематеріальна мотивація, які у комплексі дозволяють забезпечити ефективне стимулювання трудової діяльності.

Матеріальна мотивація є однією з найстаріших і найбільш поширених форм стимулювання працівників. Її сутність полягає у використанні фінансових та економічних стимулів для підвищення зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів праці. Основним інструментом матеріальної мотивації виступає заробітна плата, яка є головним джерелом доходу працівника та важливим фактором задоволення базових потреб людини [35, с. 97].

Система матеріальної мотивації включає не лише основну заробітну плату, а й різноманітні додаткові виплати, премії, бонуси, надбавки та інші види фінансового стимулювання. Важливе значення має також система соціальних гарантій, яка може включати оплату лікарняних, відпусток, медичне страхування, компенсацію транспортних витрат або харчування працівників. Такі заходи сприяють підвищенню рівня соціальної захищеності персоналу та формують позитивне ставлення до підприємства.

Одним із найефективніших інструментів матеріальної мотивації є преміювання працівників за досягнення певних результатів. Премії можуть нараховуватися за перевиконання планових показників, якісне виконання роботи, професійні досягнення або участь у реалізації важливих проєктів. Працівники, які бачать прямий зв'язок між результатами своєї праці та рівнем винагороди, демонструють вищий рівень трудової активності та відповідальності.

Водночас сучасна практика управління персоналом свідчить про те, що лише матеріального стимулювання недостатньо для забезпечення високого рівня мотивації працівників. Люди дедалі більше звертають увагу не лише на рівень доходу, а й на умови праці, атмосферу в колективі, можливості

професійного розвитку та психологічний комфорт. Саме тому важливого значення набуває нематеріальна мотивація, яка спрямована на задоволення соціальних, психологічних та професійних потреб працівників [52].

Нематеріальна мотивація охоплює широкий комплекс заходів, спрямованих на формування позитивного ставлення працівників до роботи та підприємства. Одним із головних інструментів нематеріальної мотивації є визнання результатів праці працівників. Подяка, публічне визнання досягнень, нагородження грамотами або позитивна оцінка з боку керівництва мають значний вплив на емоційний стан працівників та їхню зацікавленість у подальшій роботі.

Важливим елементом нематеріальної мотивації є створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Доброзичливі взаємовідносини між працівниками, підтримка з боку керівництва, відкритість у комунікації та справедливе ставлення позитивно впливають на рівень задоволеності працею та знижують ризик професійного вигорання.

Суттєву роль у системі нематеріальної мотивації відіграють можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. Працівники, які мають можливість підвищувати кваліфікацію, брати участь у тренінгах, семінарах та навчальних програмах, більш зацікавлені у роботі та демонструють вищу продуктивність праці. Крім того, перспектива кар'єрного просування стимулює працівників до професійного вдосконалення та досягнення кращих результатів.

У сучасних умовах особливої актуальності набувають такі інструменти нематеріальної мотивації, як гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи та підтримання балансу між професійним і особистим життям. Працівники дедалі більше цінують комфортні умови праці та можливість самостійно планувати робочий час. Це особливо важливо для молодого

покоління працівників, яке орієнтується не лише на матеріальні стимули, а й на якість життя та емоційний комфорт [16].

Для підприємств сфери ресторанного бізнесу ефективне поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації є особливо важливим. Працівники ресторанів працюють у складних умовах постійного емоційного навантаження, швидкого темпу роботи та високої відповідальності за якість обслуговування клієнтів. У таких умовах лише заробітна плата не здатна забезпечити високий рівень мотивації персоналу.

Особливо актуальною проблема мотивації стає в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Працівники підприємств, що функціонують у прифронтових регіонах, відчують постійний психологічний стрес, невизначеність та ризики для безпеки. У таких умовах значення нематеріальної мотивації суттєво зростає. Підтримка з боку керівництва, турбота про безпеку працівників, створення атмосфери довіри та взаємодопомоги стають важливими чинниками збереження працездатності персоналу.

Ефективна система мотивації повинна базуватися на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Надмірна орієнтація лише на фінансові винагороди може призвести до короткострокового ефекту, тоді як нематеріальні стимули сприяють формуванню довгострокової лояльності працівників та їхньої емоційної прив'язаності до підприємства. Саме комплексний підхід до мотивації дозволяє забезпечити стабільність кадрового складу, підвищити продуктивність праці та створити сприятливий психологічний клімат у колективі.

Таким чином, матеріальна та нематеріальна мотивація є важливими складовими системи управління персоналом. Матеріальна мотивація забезпечує задоволення економічних потреб працівників та стимулює їх до досягнення високих результатів праці. Нематеріальна мотивація спрямована на

задоволення соціальних, психологічних та професійних потреб персоналу, формування лояльності та підтримання позитивного морально-психологічного клімату. У сучасних умовах підприємства повинні використовувати комплексний підхід до мотивації персоналу, поєднуючи різні інструменти стимулювання з урахуванням потреб працівників та специфіки діяльності організації.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією всіх сфер діяльності підприємств. Впровадження інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів, розвиток дистанційних форм роботи та використання цифрових платформ суттєво змінюють підходи до управління персоналом. У таких умовах традиційні методи стимулювання працівників поступово втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність пошуку інноваційних методів мотивації персоналу.

Цифровізація змінює не лише організацію праці, а й трудові цінності працівників. Сучасний персонал дедалі більше орієнтується на гнучкість умов праці, можливість професійного розвитку, використання сучасних технологій та підтримання балансу між роботою й особистим життям. У зв'язку з цим підприємства змушені адаптовувати системи мотивації до нових умов функціонування та впроваджувати сучасні інструменти стимулювання працівників [25].

Одним із найбільш поширених інноваційних методів мотивації є використання цифрових платформ для управління персоналом. Сучасні HR-системи дозволяють автоматизувати процес оцінювання результатів праці, контролю виконання завдань, нарахування бонусів та аналізу ефективності діяльності працівників. Використання таких систем забезпечує прозорість

мотиваційних механізмів, підвищує рівень довіри персоналу до керівництва та сприяє більш об'єктивному оцінюванню результатів роботи.

Значного поширення в умовах цифровізації набуває гейміфікація трудового процесу. Сутність цього методу полягає у використанні елементів гри в системі управління персоналом. Працівники отримують певні бали, рейтинги, бонуси або віртуальні нагороди за виконання завдань, досягнення результатів чи професійний розвиток. Такий підхід підвищує зацікавленість персоналу у виконанні роботи, сприяє формуванню командного духу та створює позитивну емоційну атмосферу в колективі [29].

Особливо ефективною гейміфікація є для молодих працівників, які активно користуються цифровими технологіями та позитивно сприймають інтерактивні форми мотивації. У сучасних компаніях елементи гейміфікації застосовуються у процесі навчання персоналу, адаптації нових працівників, оцінювання результатів діяльності та стимулювання досягнення корпоративних цілей.

Ще одним важливим інноваційним методом мотивації є використання дистанційних форм роботи та гнучкого графіка праці. Розвиток цифрових технологій дозволяє працівникам виконувати професійні обов'язки незалежно від місця перебування, що суттєво змінює традиційні підходи до організації праці. Для багатьох працівників можливість самостійно планувати робочий час та працювати дистанційно є важливим мотиваційним фактором.

Гнучкі форми зайнятості сприяють підвищенню задоволеності працею, зменшенню рівня стресу та покращенню балансу між професійним і особистим життям. Особливо актуальним це стало після пандемії COVID-19 та в умовах воєнного стану, коли підприємства були змушені адаптуватися до нових умов функціонування та забезпечувати безпеку працівників.

Важливим інноваційним інструментом мотивації є цифрове навчання персоналу. Сучасні підприємства активно використовують онлайн-курси, вебінари, електронні платформи для підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок працівників. Можливість безперервного навчання та професійного розвитку позитивно впливає на рівень мотивації персоналу, оскільки працівники відчують перспективи кар'єрного зростання та підвищення власної конкурентоспроможності на ринку праці.

У сучасних умовах значного поширення набувають цифрові системи внутрішньої комунікації. Використання корпоративних чатів, платформ для спільної роботи, онлайн-зустрічей та електронних інформаційних ресурсів сприяє покращенню взаємодії між працівниками та керівництвом. Ефективна комунікація є важливим елементом мотивації, оскільки дозволяє працівникам відчувати свою причетність до діяльності підприємства та брати участь у прийнятті управлінських рішень [37].

Суттєву роль у сучасній системі мотивації відіграє персоналізація стимулювання працівників. Завдяки використанню цифрових технологій підприємства мають можливість аналізувати потреби та інтереси персоналу, формуючи індивідуальні мотиваційні програми. Наприклад, для одних працівників більш важливими є фінансові стимули, для інших — гнучкий графік роботи, навчання або додаткові соціальні гарантії. Індивідуальний підхід до мотивації дозволяє підвищити ефективність управління персоналом та забезпечити більш високий рівень залученості працівників.

Для підприємств ресторанного бізнесу інноваційні методи мотивації також набувають важливого значення. Працівники закладів громадського харчування працюють у динамічному середовищі, що потребує швидкого обміну інформацією, оперативного управління завданнями та постійної взаємодії між персоналом. Використання цифрових платформ для управління

змiнами, оцiнювання результатiв працi та внутрiшньої комунiкацiї дозволяє пiдвищити ефективнiсть роботи колективу та покращити якiсть обслуговування клiєнтiв.

Особливо актуальними iнновацiйнi методи мотивацiї є для пiдприємств, що функцiонують у складних соцiально-економiчних умовах. Воєнний стан, психологiчне навантаження та нестабiльнiсть зовнiшнього середовища потребують вiд пiдприємств нових пiдходiв до пiдтримки персоналу. У таких умовах цифровi технологiї дозволяють забезпечити швидку комунiкацiю, органiзувати дистанцiйне навчання, пiдтримувати корпоративну взаємодiю та створювати бiльш гнучкi умови працi.

Водночас впровадження iнновацiйних методiв мотивацiї потребує вiд пiдприємств вiдповiдного рiвня технiчного забезпечення, фiнансових ресурсiв та готовностi персоналу до змiн. Не всi працiвники однаково швидко адаптуються до цифрових технологiй, тому важливим завданням керiвництва є забезпечення навчання персоналу та створення умов для комфортного використання нових iнструментiв управлiння.

Таким чином, iнновацiйнi методи мотивацiї в умовах цифровiзацiї є важливим напрямом розвитку сучасного менеджменту персоналу. Використання цифрових платформ, геймiфiкацiї, дистанцiйних форм роботи, електронного навчання та персоналiзованих мотивацiйних програм дозволяє пiдприємствам пiдвищити рiвень залученостi працiвникiв, покращити ефективнiсть дiяльностi та адаптуватися до сучасних викликiв. Формування iнновацiйної системи мотивацiї є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможностi пiдприємства та ефективного управлiння персоналом у сучасному цифровому середовищi.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «ЛИМАН»

2.1. Загальна характеристика та організаційна структура ресторану «Лиман»

Ресторан «Лиман» є сучасним закладом ресторанного господарства міста Херсона, діяльність якого здійснюється в надзвичайно складних соціально-економічних та безпекових умовах. Заклад функціонує в умовах постійної загрози обстрілів, нестабільності роботи міської інфраструктури та високого рівня психологічного навантаження на персонал і населення міста загалом. Незважаючи на складні умови функціонування, ресторан продовжує здійснювати господарську діяльність, забезпечувати робочі місця та надавати послуги населенню, що свідчить про високий рівень адаптивності підприємства до сучасних викликів.

Ресторан «Лиман» позиціонує себе як заклад традиційної південноукраїнської кухні, що поєднує сучасний сервіс із локальними гастрономічними традиціями Херсонського регіону. Основною концепцією закладу є популяризація регіональної кухні, використання локальних продуктів та створення атмосфери південного українського колориту. У меню ресторану представлені традиційні страви південного регіону України, рибні страви, м'ясні позиції, страви на грилі, а також крафтові напої [44].

Історія створення ресторану пов'язана з розвитком локального ресторанного бізнесу Херсона у складний для регіону період. Заклад був відкритий уже після початку повномасштабної війни, коли значна частина бізнесу у місті припинила діяльність або релокувалася до безпечніших регіонів України. Незважаючи на постійні ризики та складну безпекову ситуацію, керівництво ресторану ухвалило рішення продовжити розвиток закладу та

забезпечити функціонування підприємства навіть в умовах постійної небезпеки.

Особливістю діяльності ресторану є його соціальна та моральна роль для мешканців Херсона. У сучасних умовах заклади громадського харчування виконують не лише економічну функцію, а й стають важливими просторами соціальної взаємодії та психологічної підтримки населення. В умовах постійного стресу та воєнної небезпеки ресторан «Лиман» фактично став одним із символів продовження життя міста та відновлення підприємницької активності у Херсоні.

За інформацією із відкритих джерел, ресторан активно підтримує концепцію української ідентичності та регіональної культури. Заклад використовує локальні гастрономічні традиції, а також формує власний стиль обслуговування та корпоративну атмосферу, орієнтовану на створення комфортного середовища для відвідувачів. Основними напрямками діяльності ресторану є організація харчування населення, обслуговування клієнтів у залі ресторану, приготування страв традиційної кухні, проведення заходів та розвиток ресторанного сервісу [41].

Ресторан «Лиман» функціонує у сфері ресторанного господарства, яка є однією з найбільш чутливих до зовнішніх змін галузей економіки. Діяльність підприємства залежить від платоспроможності населення, безпекової ситуації, стабільності постачання продуктів та кадрового забезпечення. В умовах воєнного стану ці фактори значно ускладнюють роботу закладу та вимагають від керівництва високого рівня гнучкості у прийнятті управлінських рішень.

Одним із головних напрямів діяльності ресторану є забезпечення високого рівня сервісу та якості обслуговування клієнтів. Для ресторанного бізнесу саме якість роботи персоналу визначає рівень конкурентоспроможності закладу та формує його репутацію серед споживачів.

У зв'язку з цим особливого значення набуває питання управління персоналом та формування ефективної системи мотивації працівників.

Важливою складовою діяльності ресторану є підтримання стабільної роботи колективу в умовах постійного психологічного навантаження. Працівники закладу змушені працювати в умовах повітряних тривог, ризику обстрілів, перебоїв із електропостачанням та загальної нестабільності. Це суттєво впливає на емоційний стан персоналу та потребує від керівництва застосування сучасних підходів до управління працівниками та їх мотивації.

Організація діяльності ресторану базується на поєднанні традиційних принципів ресторанного сервісу та сучасних підходів до управління підприємством. Заклад активно використовує соціальні мережі та цифрові канали комунікації для взаємодії з клієнтами, інформування про роботу ресторану та популяризації власного бренду. Це дозволяє підтримувати контакт із клієнтами навіть у складних умовах функціонування міста.

Таким чином, ресторан «Лиман» є прикладом сучасного підприємства ресторанного господарства, яке здійснює діяльність в умовах постійних викликів та високого рівня ризику. Основними напрямками діяльності закладу є надання ресторанних послуг, популяризація південноукраїнської кухні, забезпечення якісного сервісу та підтримання стабільної роботи підприємства в умовах воєнного стану. Особливості функціонування ресторану в Херсоні обумовлюють необхідність формування ефективної системи управління персоналом та мотивації працівників, що є важливою умовою забезпечення стабільності діяльності закладу.

Ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства значною мірою залежить від раціональної організаційної структури управління, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків між працівниками, координацію їхньої діяльності та контроль за виконанням поставлених

завдань. Для ресторанного бізнесу особливо важливою є швидкість прийняття управлінських рішень, оперативна взаємодія між структурними підрозділами та ефективна організація трудового процесу, оскільки діяльність закладу безпосередньо пов'язана з обслуговуванням клієнтів та високим рівнем відповідальності персоналу.

Організаційна структура ресторану «Лиман» побудована за лінійно-функціональним принципом управління. Така структура є найбільш поширеною для підприємств ресторанного господарства, оскільки дозволяє забезпечити чітку систему підпорядкування, ефективний контроль за діяльністю персоналу та швидке реагування на зміни у процесі роботи. Основною перевагою лінійно-функціональної структури є поєднання централізованого управління з функціональним розподілом обов'язків між працівниками.

На чолі ресторану знаходиться директор закладу, який здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, приймає стратегічні управлінські рішення, контролює фінансову діяльність та забезпечує координацію роботи всіх структурних підрозділів. Директор відповідає за організацію роботи закладу, формування кадрової політики, контроль якості обслуговування клієнтів та забезпечення стабільного функціонування ресторану в умовах воєнного стану.

Безпосередньо директору підпорядковуються адміністратор ресторану, шеф-кухар та бухгалтер. Адміністратор ресторану виконує функції оперативного управління закладом, організовує роботу персоналу, контролює дотримання стандартів обслуговування клієнтів та вирішує поточні організаційні питання. Саме адміністратор координує роботу офіціантів, барменів та технічного персоналу, забезпечуючи безперебійну діяльність закладу [44].

Шеф-кухар відповідає за організацію роботи кухні, контроль якості приготування страв, формування меню та дотримання санітарно-гігієнічних вимог. У його підпорядкуванні перебувають кухарі, помічники кухарів та працівники кухонної зони. В умовах сучасних викликів важливого значення набуває здатність кухонного персоналу швидко адаптуватися до перебоїв із постачанням продуктів та змін у роботі підприємства.

Бухгалтер ресторану здійснює ведення фінансової документації, контроль витрат, облік заробітної плати та фінансове планування діяльності закладу. Крім того, бухгалтер бере участь у формуванні системи матеріального стимулювання персоналу та контролі використання фінансових ресурсів підприємства.

До основного персоналу ресторану належать офіціанти, бармени, кухарі, працівники кухні та технічний персонал. Кожна категорія працівників виконує визначені функції, які забезпечують загальну ефективність діяльності закладу. Взаємодія між структурними підрозділами ресторану є важливою умовою забезпечення високого рівня сервісу та якості обслуговування клієнтів.

Організаційна структура ресторану «Лиман» характеризується відносно невеликою кількістю управлінських рівнів, що дозволяє забезпечити оперативність прийняття рішень та швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі. В умовах нестабільної безпекової ситуації у Херсоні така гнучкість управління є важливою перевагою підприємства.

Особливістю управління рестораном в сучасних умовах є необхідність забезпечення не лише ефективної організації праці, а й психологічної підтримки персоналу. Працівники закладу функціонують у складних умовах постійної небезпеки та стресу, що потребує від керівництва високого рівня комунікації, підтримки та адаптивності в управлінні колективом.

Таким чином, організаційна структура ресторану «Лиман» забезпечує ефективну координацію діяльності персоналу, чіткий розподіл функціональних обов'язків та оперативність управлінських рішень. Лінійно-функціональна структура дозволяє закладу підтримувати стабільність роботи навіть в умовах сучасних викликів та високого рівня зовнішніх ризиків.

Персонал є основним ресурсом підприємства ресторанного господарства, оскільки саме від професійного рівня працівників, їхньої мотивації та якості виконання посадових обов'язків залежить ефективність діяльності закладу та рівень задоволеності клієнтів. Для ресторану «Лиман», який функціонує в умовах постійних викликів та підвищеної небезпеки, кадровий потенціал має особливе значення, адже стабільність роботи підприємства значною мірою залежить від здатності персоналу адаптуватися до складних умов праці.

Станом на 2026 рік загальна чисельність персоналу ресторану «Лиман» становить 24 працівники. До складу персоналу входять адміністративний персонал, працівники кухні, офіціанти, бармени та технічні працівники. Найбільшу частку колективу складають працівники обслуговування, оскільки саме вони безпосередньо взаємодіють із клієнтами та формують загальний рівень сервісу закладу [54].

Аналіз кадрового складу ресторану свідчить, що більшість працівників перебувають у віковій категорії від 20 до 35 років. Це пояснюється специфікою ресторанного бізнесу, яка потребує високої фізичної активності, швидкості виконання роботи та стресостійкості. Молоді працівники швидше адаптуються до динамічних умов праці та сучасних технологій, однак водночас характеризуються більш високим рівнем трудової мобільності та схильністю до зміни місця роботи.

Значна частина працівників ресторану має досвід роботи у сфері обслуговування понад два роки. Наявність професійного досвіду позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів, рівень комунікації в колективі та ефективність виконання посадових обов'язків. Водночас у ресторанному бізнесі спостерігається досить високий рівень плинності кадрів, що є однією з основних проблем управління персоналом.

Особливістю кадрового складу ресторану «Лиман» є функціонування персоналу в умовах постійного психологічного навантаження. Працівники закладу змушені працювати в умовах повітряних тривог, перебоїв із електропостачанням та ризику обстрілів. Це негативно впливає на емоційний стан персоналу та може призводити до професійного вигорання, зниження продуктивності праці та втрати мотивації.

У зв'язку з цим важливе значення для ресторану має формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Керівництво закладу приділяє увагу підтримці працівників, забезпеченню гнучкого підходу до організації праці та створенню умов для ефективної командної взаємодії. Саме атмосфера підтримки та взаємодопомоги є одним із важливих факторів утримання персоналу в умовах сучасних викликів.

Для ресторану «Лиман» характерним є поєднання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання працівників. Крім заробітної плати та системи преміювання, важливу роль відіграє підтримка з боку керівництва, визнання результатів праці та можливість професійного розвитку. Працівники, які відчують свою цінність для підприємства, демонструють більш високий рівень відповідальності та зацікавленості у результатах роботи.

Особливістю діяльності персоналу ресторану є також багатофункціональність працівників. В умовах нестабільної ситуації працівники часто змушені виконувати декілька функцій одночасно,

допомагати іншим структурним підрозділам та швидко адаптуватися до змін у робочому процесі. Це потребує високого рівня комунікації, взаєморозуміння та командної роботи.

Таким чином, персонал ресторану «Лиман» є важливою складовою ефективного функціонування закладу. Працівники ресторану здійснюють професійну діяльність у складних умовах воєнного стану та постійного психологічного навантаження, що обумовлює необхідність формування сучасної системи мотивації та підтримки персоналу. Ефективне управління кадровим потенціалом є важливою умовою забезпечення стабільності діяльності ресторану та підтримання високого рівня обслуговування клієнтів.

2.2. Аналіз системи управління персоналом та мотивації працівників

Кадрова політика підприємства є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки саме вона визначає основні принципи роботи з працівниками, напрями формування кадрового потенціалу та механізми забезпечення ефективної трудової діяльності. Для підприємств ресторанного господарства кадрова політика має особливе значення, адже якість обслуговування клієнтів, рівень сервісу та конкурентоспроможність закладу безпосередньо залежать від професіоналізму та мотивації персоналу.

У сучасних умовах функціонування ресторанного бізнесу кадрова політика повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою не лише на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, а й на формування стабільного та згуртованого колективу. Особливо актуальним це є для підприємств, що здійснюють діяльність у прифронтових регіонах, де

високий рівень психологічного навантаження та нестабільності суттєво впливає на кадрові процеси.

Кадрова політика ресторану «Лиман» спрямована на забезпечення стабільної роботи підприємства, формування професійного колективу та підтримання належного рівня мотивації працівників. Основними напрямками кадрової політики закладу є підбір персоналу, адаптація нових працівників, професійний розвиток, оцінювання результатів праці та стимулювання персоналу [38].

Процес підбору персоналу у ресторані здійснюється з урахуванням професійних навичок, комунікабельності, стресостійкості та готовності працівників працювати в умовах підвищеного емоційного навантаження. Для ресторанного бізнесу важливе значення мають не лише професійні знання працівників, а й їхні особистісні якості, здатність працювати в команді та ефективно взаємодіяти з клієнтами.

Особливістю кадрової політики ресторану «Лиман» є орієнтація на формування стабільного колективу та зниження рівня плинності кадрів. У сфері ресторанного господарства проблема частих звільнень працівників є однією з найбільш актуальних, оскільки постійна зміна персоналу негативно впливає на якість обслуговування та ефективність роботи закладу. У зв'язку з цим керівництво ресторану приділяє увагу створенню сприятливого морально-психологічного клімату, підтримці працівників та формуванню комфортних умов праці.

Важливим напрямом кадрової політики є адаптація нових працівників. У ресторані «Лиман» нові працівники проходять ознайомлення з правилами внутрішнього трудового розпорядку, стандартами обслуговування клієнтів, особливостями роботи закладу та корпоративними принципами взаємодії в

колективі. Це дозволяє швидше інтегрувати працівників у робочий процес та зменшити ризик професійного стресу на початковому етапі роботи.

Суттєва увага у кадровій політиці ресторану приділяється професійному розвитку персоналу. Працівники мають можливість удосконалювати професійні навички, отримувати практичний досвід та розвивати комунікативні здібності. Для сфери ресторанного бізнесу безперервний професійний розвиток є важливою умовою підтримання високого рівня сервісу та конкурентоспроможності підприємства.

В умовах воєнного стану кадрова політика ресторану «Лиман» значною мірою орієнтована на підтримання психологічної стабільності працівників. Постійна небезпека, повітряні тривоги, емоційне виснаження та нестабільність зовнішнього середовища негативно впливають на працездатність персоналу та рівень мотивації. У зв'язку з цим керівництво закладу використовує більш гнучкий підхід до організації праці, враховує емоційний стан працівників та підтримує відкриту комунікацію в колективі.

Одним із важливих елементів кадрової політики ресторану є система оцінювання персоналу. Оцінювання результатів праці здійснюється за такими критеріями, як якість обслуговування клієнтів, відповідальність, дисциплінованість, комунікабельність та здатність працювати в команді. Результати оцінювання враховуються під час прийняття рішень щодо преміювання працівників та розподілу робочих змін.

Кадрова політика ресторану також передбачає поєднання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання персоналу. Крім заробітної плати та премій, важливу роль відіграє підтримка працівників, визнання результатів їхньої праці та створення позитивної атмосфери в колективі. У сучасних умовах працівники особливо потребують стабільності, підтримки та впевненості у важливості своєї роботи для підприємства.

Науковці зазначають, що ефективна кадрова політика повинна забезпечувати баланс між інтересами працівників та цілями підприємства. Система управління персоналом має бути орієнтована не лише на контроль трудової діяльності, а й на розвиток людського потенціалу, підвищення рівня мотивації та формування довгострокової лояльності працівників [26, с. 143].

Таким чином, кадрова політика ресторану «Лиман» спрямована на забезпечення стабільної роботи підприємства, формування професійного колективу та підтримання ефективної системи мотивації персоналу. В умовах сучасних викликів особливого значення набувають гнучкість управління персоналом, психологічна підтримка працівників та створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Ефективна кадрова політика є важливою умовою забезпечення стабільності діяльності ресторану та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Матеріальна мотивація є одним із ключових елементів системи управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу. Вона спрямована на стимулювання працівників до ефективного виконання професійних обов'язків шляхом використання фінансових та економічних інструментів заохочення. Для підприємств ресторанного господарства матеріальна мотивація має особливе значення, оскільки рівень доходу працівників безпосередньо впливає на їхню зацікавленість у результатах праці, якість обслуговування клієнтів та рівень трудової дисципліни.

У ресторані «Лиман» система матеріальної мотивації формується з урахуванням специфіки діяльності закладу, умов функціонування в прифронтовому регіоні та необхідності підтримання стабільності кадрового складу. Основними методами матеріального стимулювання працівників є заробітна плата, преміювання, бонусна система та додаткові фінансові заохочення.

Базовим елементом матеріальної мотивації в ресторані є заробітна плата, яка нараховується відповідно до займаної посади, рівня професійної підготовки, складності виконуваних обов'язків та кількості відпрацьованих змін. Для працівників ресторанного бізнесу стабільність виплати заробітної плати має важливе значення, особливо в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Своєчасна оплата праці формує у працівників відчуття впевненості та сприяє підвищенню рівня довіри до керівництва закладу [39].

У ресторані «Лиман» використовується система преміювання персоналу, яка спрямована на стимулювання працівників до досягнення високих результатів роботи. Премії можуть нараховуватися за якісне обслуговування клієнтів, виконання планових показників, відповідальне ставлення до роботи та дотримання стандартів сервісу. Для офіціантів додатковим джерелом матеріальної мотивації є чайові, які безпосередньо залежать від рівня задоволеності клієнтів якістю обслуговування.

Важливим елементом системи матеріального стимулювання є також бонусна система. У закладі можуть застосовуватися бонуси за роботу у святкові дні, виконання додаткових обов'язків, участь у проведенні заходів або високі показники командної роботи. Такий підхід дозволяє не лише підвищити індивідуальну зацікавленість працівників у результатах праці, а й стимулює ефективну взаємодію між членами колективу.

Особливістю матеріальної мотивації ресторану «Лиман» є врахування складних умов праці в регіоні. Працівники закладу функціонують в умовах постійної небезпеки, психологічного навантаження та нестабільності зовнішнього середовища. У зв'язку з цим керівництво закладу намагається підтримувати фінансову стабільність працівників та забезпечувати додаткові стимули для збереження кадрового потенціалу підприємства.

Суттєву роль у системі матеріальної мотивації відіграють соціальні виплати та додаткові матеріальні гарантії. Працівникам може надаватися безкоштовне харчування під час зміни, компенсація транспортних витрат або матеріальна допомога у складних життєвих обставинах. Такі заходи сприяють підвищенню рівня соціальної захищеності персоналу та формують більш лояльне ставлення до підприємства.

Водночас у сучасних умовах підприємства ресторанного бізнесу стикаються з низкою проблем у сфері матеріальної мотивації. Високий рівень інфляції, нестабільність економічної ситуації та обмежені фінансові можливості підприємств ускладнюють процес забезпечення конкурентного рівня оплати праці. Це створює ризики зростання плинності кадрів та зниження рівня мотивації працівників.

Науковці зазначають, що ефективна система матеріальної мотивації повинна базуватися на принципах справедливості, прозорості та взаємозв'язку між результатами праці та винагородою. Працівники повинні чітко розуміти, за які результати вони отримують додаткові виплати та яким чином можуть впливати на рівень власного доходу [50, с. 176].

Таким чином, система матеріальної мотивації ресторану «Лиман» спрямована на забезпечення стабільності кадрового складу, підвищення продуктивності праці та зацікавленості персоналу у результатах діяльності підприємства. Використання заробітної плати, премій, бонусів та додаткових матеріальних стимулів дозволяє підтримувати трудову активність працівників навіть в умовах сучасних викликів та нестабільного зовнішнього середовища.

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу нематеріальна мотивація набуває дедалі більшого значення у системі управління персоналом. Практика діяльності підприємств свідчить, що лише фінансового стимулювання недостатньо для забезпечення високого рівня зацікавленості

працівників у результатах праці. Особливо це актуально для закладів ресторанного господарства, де персонал працює в умовах постійного емоційного навантаження, швидкого темпу роботи та необхідності підтримання високого рівня комунікації з клієнтами.

Нематеріальна мотивація в ресторані «Лиман» спрямована на створення сприятливого морально-психологічного клімату, підтримання командної взаємодії та забезпечення психологічного комфорту працівників. В умовах воєнного стану та постійного стресу саме нематеріальні методи стимулювання відіграють важливу роль у підтриманні працездатності персоналу та зниженні ризику професійного вигорання.

Одним із головних методів нематеріальної мотивації у ресторані є визнання результатів праці працівників. Керівництво закладу використовує усне заохочення, подяки, позитивне оцінювання результатів роботи та підтримку ініціативності персоналу. Працівники, які відчують повагу до своєї праці та отримують позитивну оцінку з боку керівництва, демонструють вищий рівень відповідальності та зацікавленості у виконанні своїх обов'язків [19].

Важливе значення має підтримання сприятливої атмосфери в колективі. Для ресторанного бізнесу характерною є висока інтенсивність комунікації між працівниками, тому психологічний клімат суттєво впливає на ефективність діяльності закладу. У ресторані «Лиман» велика увага приділяється взаємопідтримці між працівниками, командній роботі та відкритій комунікації між адміністрацією та персоналом.

Особливістю нематеріальної мотивації ресторану є використання гнучкого підходу до організації праці. У зв'язку з нестабільною безпековою ситуацією у Херсоні керівництво закладу враховує особисті обставини працівників, емоційний стан персоналу та можливі труднощі, пов'язані з

пересуванням містом або сімейними обставинами. Гнучкість у формуванні графіків роботи позитивно впливає на рівень довіри працівників до керівництва та сприяє зниженню психологічного навантаження.

Важливим інструментом нематеріальної мотивації є також професійний розвиток персоналу. Працівники ресторану мають можливість вдосконалювати навички обслуговування клієнтів, розвивати комунікативні здібності та отримувати новий професійний досвід у процесі роботи. Можливість професійного зростання формує у працівників відчуття перспективи та підвищує рівень їхньої залученості до діяльності підприємства.

Особливу роль у системі нематеріальної мотивації відіграє психологічна підтримка працівників. В умовах постійних обстрілів, повітряних тривог та високого рівня стресу працівники потребують не лише фінансової стабільності, а й емоційної підтримки та розуміння з боку керівництва. Підтримка колективу, взаємодопомога та відчуття причетності до спільної справи стають важливими чинниками збереження мотивації персоналу.

Наукові дослідження свідчать, що нематеріальна мотивація позитивно впливає на рівень задоволеності працею, лояльність працівників та стабільність кадрового складу підприємства. Працівники, які відчують повагу, підтримку та справедливе ставлення, менш схильні до зміни місця роботи та демонструють більш високий рівень продуктивності праці [50, с. 181].

Для ресторану «Лиман» нематеріальна мотивація є важливим інструментом підтримання стабільності колективу в умовах сучасних викликів. У ситуації, коли матеріальні можливості підприємства можуть бути обмеженими, саме моральна підтримка, позитивний психологічний клімат та увага до потреб працівників стають важливими факторами ефективного управління персоналом.

Таким чином, система нематеріальної мотивації ресторану «Лиман» спрямована на формування позитивної атмосфери в колективі, підтримання психологічної стабільності працівників та підвищення рівня їхньої зацікавленості у результатах праці. Використання морального заохочення, підтримки персоналу, гнучкої організації праці та професійного розвитку дозволяє забезпечити ефективне функціонування колективу навіть у складних умовах воєнного стану.

2.3. Вплив сучасних викликів на мотивацію персоналу та виявлення проблем

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, невизначеності та постійного впливу кризових факторів. Одним із найсерйозніших викликів для системи управління персоналом став воєнний стан, який суттєво змінив умови праці, психологічний стан працівників та підходи до мотивації персоналу. Особливо гостро ці проблеми проявляються у прифронтових регіонах, зокрема у місті Херсон, де підприємства змушені здійснювати діяльність в умовах постійної небезпеки та загрози обстрілів.

Воєнний стан має комплексний вплив на функціонування підприємств ресторанного бізнесу. Постійні повітряні тривоги, перебої з електропостачанням, зниження купівельної спроможності населення, нестабільність логістичних процесів та ризики для безпеки працівників створюють значні труднощі для організації діяльності закладів громадського харчування. У таких умовах проблема мотивації персоналу набуває особливого значення, оскільки працівники змушені працювати в умовах постійного психологічного навантаження та невизначеності [11].

Для ресторану «Лиман» вплив воєнного стану є особливо відчутним, оскільки заклад функціонує у місті, яке регулярно зазнає обстрілів. Працівники ресторану змушені адаптуватися до нестабільного режиму роботи, змін у графіках, обмежень у роботі закладу та ризиків для особистої безпеки. У таких умовах традиційні методи мотивації персоналу часто втрачають ефективність, а працівники більше потребують психологічної підтримки, стабільності та впевненості у завтрашньому дні.

Важливим наслідком воєнного стану є зростання рівня трудової невизначеності. Працівники підприємств ресторанного бізнесу не завжди впевнені у стабільності роботи закладу, рівні доходу та можливості довгострокового працевлаштування. Це негативно впливає на рівень мотивації, продуктивність праці та загальний моральний стан персоналу.

Крім того, воєнний стан суттєво вплинув на кадрову ситуацію у сфері ресторанного господарства. Частина працівників була змушена виїхати з регіону, змінити місце проживання або припинити трудову діяльність через сімейні обставини чи психологічне виснаження. У результаті підприємства стикаються з дефіцитом кадрів, що збільшує навантаження на працівників, які залишилися працювати.

В умовах нестабільності значного поширення набуває емоційне виснаження працівників. Постійне перебування в стані стресу, необхідність швидко адаптуватися до змін та відсутність відчуття безпеки негативно впливають на трудову активність персоналу. У зв'язку з цим підприємства змушені переглядати підходи до мотивації працівників та більше уваги приділяти психологічним аспектам управління персоналом.

Суттєвий вплив на мотивацію персоналу має також економічна нестабільність. Інфляційні процеси, зростання цін та нестабільність доходів населення негативно впливають як на фінансовий стан підприємств, так і на

рівень задоволеності працівників оплатою праці. Для багатьох працівників матеріальна мотивація залишається важливим чинником, однак у сучасних умовах підприємства не завжди мають можливість забезпечити високий рівень фінансового стимулювання.

Таким чином, воєнний стан та нестабільність суттєво впливають на систему мотивації персоналу підприємств ресторанного бізнесу. В умовах постійних ризиків та психологічного навантаження особливого значення набувають підтримка працівників, гнучкість управління та створення безпечного морально-психологічного середовища.

Психоемоційний стан працівників є важливим чинником ефективності діяльності підприємства, особливо у сфері ресторанного бізнесу, де персонал постійно працює в умовах інтенсивного спілкування з клієнтами, високого темпу роботи та емоційного навантаження. У сучасних умовах воєнного стану проблема психологічного виснаження працівників набуває особливої актуальності, оскільки постійний стрес та відчуття небезпеки негативно впливають на мотивацію персоналу та якість виконання професійних обов'язків.

Працівники ресторану «Лиман» здійснюють трудову діяльність у складних умовах постійної нестабільності та психологічного тиску. Повітряні тривоги, обстріли, перебої з електропостачанням та загальна емоційна напруга створюють додаткове навантаження на персонал. У таких умовах працівники часто відчують емоційну втому, тривожність та зниження рівня працездатності [1].

Однією з найбільш поширених проблем сучасного трудового середовища є професійне вигорання. Воно проявляється у фізичному та емоційному виснаженні, втраті інтересу до роботи, зниженні продуктивності праці та погіршенні психологічного стану працівника. У ресторанному бізнесі ризик

професійного вигорання є особливо високим через постійне емоційне навантаження та необхідність підтримувати позитивну комунікацію з клієнтами навіть у стресових ситуаціях.

Серед основних факторів, що сприяють професійному вигоранню персоналу ресторану «Лиман», можна виділити високий рівень стресу, ненормований графік роботи, фізичну втому, нестабільність зовнішнього середовища та психологічну напругу, пов'язану з безпековою ситуацією у місті. У результаті працівники можуть втрачати мотивацію до праці, ставати менш емоційно залученими до робочого процесу та демонструвати зниження якості обслуговування клієнтів.

Особливістю психоемоційного стану працівників у сучасних умовах є підвищений рівень тривожності та емоційної нестабільності. Багато працівників постійно перебувають у стані очікування небезпеки, що негативно впливає на концентрацію уваги, комунікацію та здатність ефективно виконувати професійні обов'язки. У таких умовах важливу роль відіграє психологічна підтримка персоналу та створення сприятливої атмосфери в колективі.

Керівництво ресторану «Лиман» приділяє увагу підтримці працівників, використовуючи елементи нематеріальної мотивації, командної взаємодії та гнучкого підходу до організації праці. Важливими факторами підтримання психоемоційної стабільності є взаємодопомога в колективі, відкритість комунікації та розуміння з боку адміністрації закладу.

Науковці зазначають, що своєчасне виявлення ознак професійного вигорання дозволяє запобігти зниженню ефективності діяльності персоналу та втраті кадрового потенціалу підприємства. Саме тому сучасні підприємства повинні приділяти увагу не лише економічним аспектам мотивації, а й психологічному благополуччю працівників [32, с. 214].

Таким чином, психоемоційний стан персоналу є важливою складовою ефективної діяльності ресторану «Лиман». В умовах воєнного стану та постійного стресу ризик професійного вигорання працівників значно зростає, що обумовлює необхідність використання сучасних методів психологічної підтримки та нематеріальної мотивації персоналу.

Система мотивації персоналу є важливим елементом управління підприємством, однак у сучасних умовах багато підприємств ресторанного бізнесу стикаються з проблемами її ефективного функціонування. Ресторан «Лиман», як і більшість закладів громадського харчування у прифронтових регіонах, змушений адаптувати систему мотивації до нестабільного зовнішнього середовища, психологічного навантаження та кадрових труднощів.

Однією з основних проблем системи мотивації ресторану є обмеженість фінансових ресурсів підприємства. Воєнний стан, нестабільність економічної ситуації та зниження купівельної спроможності населення негативно впливають на фінансові результати діяльності закладу. У результаті можливості підприємства щодо підвищення рівня заробітної плати, збільшення премій та впровадження додаткових матеріальних стимулів є обмеженими [43].

Ще однією проблемою є високий рівень психологічного навантаження на персонал. Працівники ресторану функціонують в умовах постійної небезпеки та емоційного виснаження, що суттєво впливає на їхню мотивацію та працездатність. Навіть за наявності матеріальних стимулів працівники можуть втрачати зацікавленість у роботі через втому, стрес та професійне вигорання.

Важливою проблемою є також недостатній рівень формалізації системи мотивації. У невеликих підприємствах ресторанного бізнесу мотиваційні механізми часто базуються переважно на поточних рішеннях керівництва та не

мають чітко визначених критеріїв оцінювання результатів праці. Це може призводити до суб'єктивності у нарахуванні премій, нерівномірного розподілу навантаження та виникнення відчуття несправедливості серед працівників.

Для ресторану «Лиман» характерною є також проблема кадрової нестабільності. Частина працівників залишає роботу через високий рівень стресу, переїзд до безпечніших регіонів або відсутність впевненості у стабільності майбутнього. Висока плинність кадрів ускладнює процес формування згуртованого колективу та негативно впливає на якість обслуговування клієнтів.

Недоліком системи мотивації є також недостатній рівень професійного розвитку працівників. В умовах нестабільної роботи підприємства можливості організації тренінгів, навчання та підвищення кваліфікації персоналу є обмеженими. Це може негативно впливати на рівень професійної підготовки працівників та їхню зацікавленість у довгостроковій роботі в закладі.

Крім того, у сучасних умовах значного значення набуває проблема емоційного виснаження керівного складу підприємства. Керівники закладу змушені одночасно вирішувати фінансові, організаційні, кадрові та безпекові питання, що також впливає на ефективність управління персоналом та реалізацію мотиваційної політики.

Внутрішній аналіз діяльності ресторану свідчить, що працівники найбільше потребують стабільності, психологічної підтримки, справедливого ставлення та чіткої системи оцінювання результатів праці. Саме ці фактори мають стати основою подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу закладу [43].

Таким чином, система мотивації ресторану «Лиман» функціонує в складних умовах сучасних викликів та має низку проблем, пов'язаних із фінансовими обмеженнями, психологічним навантаженням, кадровою

нестабільністю та недосконалістю мотиваційних механізмів. Виявлені проблеми свідчать про необхідність удосконалення системи управління персоналом та впровадження більш гнучких і комплексних підходів до мотивації працівників.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «ЛИМАН»

3.1. Напрями підвищення ефективності мотивації персоналу

У сучасних умовах нестабільності та постійних соціально-економічних змін ефективна система мотивації персоналу є важливою складовою успішного функціонування підприємства. Для ресторанного бізнесу, який характеризується високою конкуренцією, значним емоційним навантаженням на працівників та високим рівнем плинності кадрів, особливого значення набуває формування сучасної мотиваційної стратегії. Саме стратегічний підхід до управління мотивацією дозволяє підприємству забезпечити стабільність кадрового складу, підвищити продуктивність праці та створити сприятливі умови для професійного розвитку персоналу.

Для ресторану «Лиман» проблема формування сучасної мотиваційної стратегії є особливо актуальною, оскільки підприємство функціонує в умовах воєнного стану, нестабільної економічної ситуації та підвищеного психологічного навантаження на працівників. У таких умовах традиційні підходи до стимулювання персоналу втрачають свою ефективність, а система мотивації повинна бути більш гнучкою, адаптивною та орієнтованою на потреби працівників.

Мотиваційна стратегія підприємства являє собою комплекс довгострокових управлінських рішень і заходів, спрямованих на забезпечення високого рівня зацікавленості працівників у результатах праці та досягненні стратегічних цілей організації. Вона повинна враховувати особливості діяльності підприємства, кадровий потенціал, рівень розвитку корпоративної культури та сучасні виклики зовнішнього середовища [17, с. 211].

Формування сучасної мотиваційної стратегії ресторану «Лиман» доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який передбачає поєднання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання персоналу. У сучасних умовах працівники потребують не лише стабільної заробітної плати, а й психологічної підтримки, відчуття безпеки, професійного розвитку та комфортної атмосфери в колективі.

Одним із ключових напрямів удосконалення мотиваційної стратегії є забезпечення прозорості системи стимулювання персоналу. Працівники повинні чітко розуміти критерії оцінювання результатів праці, умови преміювання та можливості професійного розвитку. Наявність зрозумілих і справедливих правил стимулювання сприяє формуванню довіри до керівництва та підвищує рівень мотивації персоналу.

Важливим елементом сучасної мотиваційної стратегії є індивідуальний підхід до працівників. Практика сучасного менеджменту свідчить, що різні категорії персоналу мають різні потреби та очікування. Для одних працівників пріоритетним є матеріальне стимулювання, для інших — гнучкий графік роботи, професійний розвиток або стабільність трудових відносин. Саме тому мотиваційна стратегія ресторану повинна враховувати індивідуальні особливості працівників та адаптуватися до їхніх потреб.

У сучасних умовах важливого значення набуває психологічна складова мотивації персоналу. Працівники ресторану «Лиман» здійснюють діяльність в умовах постійного стресу, що пов'язаний із безпековою ситуацією у Херсоні. У зв'язку з цим мотиваційна стратегія повинна включати елементи психологічної підтримки, створення сприятливого морально-психологічного клімату та підтримання емоційної стабільності персоналу.

Суттєву роль у формуванні сучасної мотиваційної стратегії відіграє розвиток корпоративної культури підприємства. Працівники повинні відчувати

свою причетність до діяльності закладу, розуміти його цінності та бачити значущість власної праці. Формування командної взаємодії, взаємоповаги та підтримки між працівниками позитивно впливає на рівень залученості персоналу та сприяє зниженню плинності кадрів [46].

Для ресторану «Лиман» важливим напрямом удосконалення мотиваційної стратегії є впровадження елементів гнучкого управління персоналом. З урахуванням нестабільної ситуації в регіоні доцільним є використання гнучких графіків роботи, можливості коригування робочих змін та врахування індивідуальних життєвих обставин працівників. Такий підхід сприяє зниженню рівня емоційного виснаження та підвищує лояльність персоналу до підприємства.

Одним із сучасних напрямів мотивації є розвиток системи професійного навчання та кар'єрного зростання. Працівники, які мають можливість професійного розвитку та підвищення кваліфікації, демонструють вищий рівень зацікавленості у результатах праці. Для ресторанного бізнесу особливо важливим є вдосконалення навичок комунікації, обслуговування клієнтів та командної взаємодії.

Крім того, сучасна мотиваційна стратегія повинна передбачати регулярний моніторинг рівня задоволеності працівників умовами праці та системою стимулювання. Проведення внутрішніх опитувань, аналіз потреб персоналу та оцінювання ефективності мотиваційних заходів дозволять керівництву своєчасно виявляти проблеми та коригувати систему мотивації відповідно до змін зовнішнього середовища.

Науковці зазначають, що сучасна мотиваційна стратегія повинна бути спрямована не лише на підвищення продуктивності праці, а й на формування довгострокової лояльності персоналу до підприємства. Саме поєднання економічних, психологічних та соціальних методів стимулювання дозволяє

забезпечити стабільність кадрового складу та ефективне функціонування організації [18, с. 174].

Таким чином, формування сучасної мотиваційної стратегії ресторану «Лиман» є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах сучасних викликів. Використання комплексного підходу до мотивації, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуальний підхід до працівників та психологічна підтримка персоналу дозволять підвищити рівень зацікавленості працівників у результатах праці, знизити плинність кадрів та забезпечити стабільність функціонування закладу.

У сучасних умовах розвитку системи управління персоналом одним із найважливіших принципів ефективної мотивації є врахування індивідуальних потреб працівників. Практика діяльності підприємств свідчить, що універсальні методи стимулювання не завжди забезпечують високий рівень зацікавленості персоналу у результатах праці, оскільки кожен працівник має власні потреби, життєві цінності, професійні цілі та очікування від роботи. Саме тому сучасна система мотивації повинна будуватися на основі індивідуального підходу до працівників.

Для ресторану «Лиман» врахування індивідуальних потреб персоналу має особливе значення, оскільки працівники здійснюють діяльність у складних умовах воєнного стану, підвищеного психологічного навантаження та нестабільності зовнішнього середовища. У таких умовах різні категорії працівників можуть мати різні пріоритети та очікування від системи мотивації. Для одних працівників головним стимулом є стабільність доходу, для інших — гнучкість графіка, психологічна підтримка або можливість професійного розвитку.

Індивідуальний підхід до мотивації передбачає аналіз потреб працівників, виявлення факторів, які найбільше впливають на їхню трудову

активність, та адаптацію мотиваційних заходів до особливостей конкретного працівника або групи працівників. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність системи мотивації, рівень задоволеності працею та залученість персоналу до діяльності підприємства [5, с. 203].

Одним із важливих напрямів врахування індивідуальних потреб працівників є використання гнучких умов праці. Для частини персоналу ресторану «Лиман» важливим фактором мотивації є можливість коригування графіка роботи відповідно до особистих обставин, сімейних потреб або безпекової ситуації. Гнучкий підхід до організації праці сприяє зниженню рівня стресу та підвищує рівень лояльності працівників до підприємства.

Важливим аспектом індивідуалізації мотивації є врахування вікових особливостей персоналу. Молоді працівники, як правило, більше орієнтовані на професійний розвиток, навчання та кар'єрне зростання. Для працівників старшого віку більшого значення набувають стабільність роботи, соціальні гарантії та комфортні умови праці. Саме тому система мотивації повинна бути достатньо гнучкою та адаптивною.

Суттєве значення має також врахування психологічного стану працівників. В умовах воєнного стану персонал ресторану постійно перебуває під впливом стресових факторів, що негативно впливає на мотивацію та працездатність. У зв'язку з цим керівництво підприємства повинно приділяти увагу емоційному благополуччю працівників, підтримці позитивного психологічного клімату та створенню атмосфери взаєморозуміння в колективі.

Для підвищення ефективності мотивації доцільним є проведення регулярного аналізу потреб персоналу. Це може здійснюватися шляхом опитувань працівників, індивідуальних бесід, оцінювання рівня задоволеності умовами праці та аналізу причин кадрової нестабільності. Отримана інформація дозволить керівництву ресторану формувати більш ефективну

систему стимулювання персоналу та своєчасно реагувати на зміни потреб працівників [22].

Одним із важливих інструментів врахування індивідуальних потреб є персоналізація методів стимулювання. Наприклад, для працівників із високим рівнем професійної мотивації ефективним стимулом може бути кар'єрне просування або участь у професійних тренінгах. Для працівників, які найбільше цінують стабільність, важливими є соціальні гарантії та передбачуваність умов праці.

У сучасних умовах значного поширення набуває концепція емоційної мотивації персоналу. Працівники потребують не лише матеріальної винагороди, а й підтримки, визнання результатів праці та позитивної атмосфери в колективі. Для ресторанного бізнесу, де рівень емоційного навантаження є досить високим, психологічна підтримка персоналу має важливе значення для забезпечення стабільності роботи колективу.

Таким чином, врахування індивідуальних потреб працівників є важливою складовою сучасної системи мотивації персоналу. Індивідуальний підхід до стимулювання працівників дозволяє підвищити рівень їхньої залученості до роботи, знизити ризик професійного вигорання та забезпечити більш ефективне функціонування підприємства в умовах сучасних викликів.

Ефективність системи мотивації персоналу значною мірою залежить від діяльності керівництва підприємства, оскільки саме керівники визначають основні принципи управління персоналом, формують морально-психологічний клімат у колективі та впливають на рівень зацікавленості працівників у результатах праці. У сучасних умовах роль керівництва у формуванні мотивації персоналу значно зростає, особливо в умовах нестабільності, психологічного навантаження та високого рівня професійного стресу.

Для ресторану «Лиман» роль керівництва є особливо важливою, оскільки працівники здійснюють діяльність у складних умовах воєнного стану, постійної небезпеки та емоційного виснаження. У таких умовах керівник повинен не лише організовувати робочий процес, а й підтримувати персонал, забезпечувати психологічну стабільність колективу та формувати атмосферу довіри й взаємоповаги.

Одним із головних завдань керівництва є створення ефективної системи комунікації в колективі. Відкритість у спілкуванні, своєчасне інформування працівників про зміни у роботі підприємства та готовність керівництва до діалогу позитивно впливають на рівень довіри персоналу та сприяють формуванню позитивної мотивації. Працівники, які відчують свою значущість для підприємства та мають можливість висловлювати власну думку, демонструють більш високий рівень залученості до роботи [51, с. 167].

Важливим аспектом діяльності керівництва є формування справедливої системи оцінювання працівників. Об'єктивне оцінювання результатів праці, прозоре нарахування премій та рівне ставлення до персоналу сприяють формуванню позитивного ставлення працівників до системи мотивації. Відсутність справедливості або суб'єктивність у прийнятті управлінських рішень можуть негативно впливати на моральний стан колективу та знижувати рівень мотивації.

Значну роль у формуванні мотивації персоналу відіграє стиль керівництва. Для сучасних підприємств найбільш ефективним вважається демократичний стиль управління, який передбачає залучення працівників до прийняття рішень, підтримку ініціативності та створення атмосфери співпраці. Авторитарний стиль керівництва, навпаки, може призводити до емоційного виснаження працівників, конфліктів у колективі та зниження трудової активності.

У ресторані «Лиман» важливим завданням керівництва є підтримання психологічної стабільності працівників. В умовах постійних обстрілів та високого рівня тривожності персонал потребує емоційної підтримки та відчуття безпеки. Саме керівництво повинно створювати атмосферу взаємодопомоги, підтримувати позитивний морально-психологічний клімат та своєчасно реагувати на проблеми працівників.

Важливим фактором мотивації є також особистий приклад керівника. Працівники більш позитивно сприймають керівництво, яке демонструє відповідальність, професіоналізм та готовність працювати разом із колективом у складних умовах. Лідерські якості керівника позитивно впливають на командну взаємодію та рівень довіри в колективі.

У сучасних умовах керівництво повинно приділяти увагу професійному розвитку персоналу. Підтримка навчання працівників, створення можливостей для підвищення кваліфікації та професійного зростання є важливими елементами мотивації. Працівники, які бачать перспективи розвитку в межах підприємства, більш зацікавлені у довгостроковій роботі та досягненні високих результатів праці.

Науковці зазначають, що ефективне керівництво є одним із ключових чинників формування позитивної мотивації персоналу та забезпечення стабільності діяльності підприємства. Саме від здатності керівника поєднувати економічні, соціальні та психологічні методи управління залежить ефективність системи мотивації та рівень лояльності працівників [31, с. 98].

Таким чином, керівництво відіграє важливу роль у формуванні системи мотивації персоналу ресторану «Лиман». Від стилю управління, рівня комунікації, справедливості управлінських рішень та здатності підтримувати працівників залежить рівень трудової активності персоналу, психологічний клімат у колективі та ефективність діяльності підприємства загалом. В умовах

сучасних викликів роль керівництва у підтриманні мотивації працівників значно зростає та стає важливою умовою стабільного функціонування закладу.

3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації

У сучасних умовах діяльності підприємств ресторанного бізнесу матеріальна мотивація залишається одним із ключових чинників забезпечення стабільної роботи персоналу та підвищення продуктивності праці. Водночас традиційні підходи до фінансового стимулювання не завжди відповідають сучасним потребам працівників, особливо в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та високого рівня психологічного навантаження. У зв'язку з цим для ресторану «Лиман» актуальним є впровадження нових матеріальних стимулів, які дозволять підвищити ефективність системи мотивації та зберегти кадровий потенціал підприємства.

Одним із основних напрямів удосконалення матеріальної мотивації є впровадження гнучкої системи преміювання персоналу. На сьогодні у ресторані використовується базова система премій, однак доцільним є її вдосконалення шляхом встановлення чітких критеріїв оцінювання результатів праці. Преміювання працівників може здійснюватися за якість обслуговування клієнтів, дотримання стандартів сервісу, відсутність скарг, ефективну командну роботу та виконання планових показників закладу.

Важливим напрямом є впровадження системи індивідуальних бонусів. Для офіціантів і барменів доцільно використовувати додаткові фінансові стимули за позитивні відгуки клієнтів, високу швидкість обслуговування та професійний підхід до роботи. Для працівників кухні стимулювання може

базуватися на якості приготування страв, дотриманні санітарних норм та ефективності роботи в команді [48, с. 134].

У сучасних умовах важливого значення набуває забезпечення соціальної підтримки працівників. Для ресторану «Лиман», який функціонує в умовах прифронтового міста, доцільним є впровадження додаткових матеріальних гарантій, зокрема компенсації транспортних витрат, забезпечення харчуванням під час зміни або надання матеріальної допомоги працівникам у складних життєвих обставинах. Такі заходи сприятимуть підвищенню рівня соціальної захищеності персоналу та формуванню лояльного ставлення до підприємства.

Ще одним ефективним напрямом є використання системи колективного преміювання. У ресторанному бізнесі результат діяльності значною мірою залежить від ефективності командної роботи, тому стимулювання всього колективу за досягнення загальних показників може сприяти покращенню взаємодії між працівниками та формуванню командного духу.

Суттєву увагу необхідно приділити стабільності виплати заробітної плати. В умовах нестабільної економічної ситуації своєчасність фінансових виплат є одним із найважливіших факторів підтримання мотивації працівників. Працівники повинні бути впевнені у стабільності доходу навіть у складних умовах функціонування підприємства.

Таким чином, впровадження нових матеріальних стимулів дозволить ресторану «Лиман» підвищити рівень зацікавленості працівників у результатах праці, знизити ризик кадрової нестабільності та забезпечити більш ефективне функціонування підприємства в умовах сучасних викликів.

У сучасній системі управління персоналом нематеріальна мотивація є важливим інструментом підвищення ефективності праці та підтримання стабільності кадрового складу підприємства. Для ресторану «Лиман» розвиток нематеріальної мотивації має особливе значення, оскільки працівники

функціонують в умовах підвищеного емоційного навантаження та постійного стресу. У таких умовах підтримка морально-психологічного стану персоналу є не менш важливою, ніж матеріальне стимулювання.

Одним із ключових напрямів розвитку нематеріальної мотивації є вдосконалення системи морального заохочення працівників. Керівництву ресторану доцільно впровадити практику регулярного визнання професійних досягнень персоналу, використовуючи подяки, грамоти, позитивні відгуки та відзначення найкращих працівників місяця. Такі заходи сприяють підвищенню самооцінки працівників та формують відчуття значущості їхньої праці [33].

Важливим напрямом є також розвиток корпоративної культури підприємства. Формування атмосфери взаємоповаги, підтримки та довіри позитивно впливає на психологічний клімат у колективі та рівень залученості працівників до діяльності закладу. Для ресторану «Лиман» доцільним є проведення спільних командних заходів, корпоративних зустрічей та неформального спілкування між працівниками й адміністрацією.

Особливого значення в сучасних умовах набуває підтримка професійного розвитку персоналу. Працівники повинні мати можливість вдосконалювати професійні навички, брати участь у тренінгах та розвивати комунікативні здібності. Для ресторанного бізнесу важливим є підвищення рівня сервісу, тому інвестування у розвиток персоналу позитивно впливатиме як на мотивацію працівників, так і на якість обслуговування клієнтів.

Ще одним важливим напрямом нематеріальної мотивації є впровадження гнучких умов праці. У сучасних умовах працівники особливо цінують можливість узгодження робочого графіка з особистими потребами та сімейними обставинами. Для ресторану «Лиман» гнучкий підхід до організації праці дозволить знизити рівень емоційного виснаження персоналу та підвищити рівень задоволеності роботою.

Суттєвим фактором нематеріальної мотивації є також відкритість комунікації між керівництвом та працівниками. Працівники повинні мати можливість висловлювати власну думку, брати участь у вирішенні окремих організаційних питань та отримувати зворотний зв'язок щодо результатів своєї роботи. Такий підхід сприяє формуванню довіри до керівництва та підвищує рівень відповідальності персоналу [21, с. 89].

Таким чином, розвиток нематеріальної мотивації є важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом ресторану «Лиман». Використання морального заохочення, підтримка професійного розвитку, формування позитивного психологічного клімату та гнучкий підхід до організації праці сприятимуть підвищенню рівня мотивації працівників та стабільності колективу.

В умовах сучасних викликів проблема психологічного благополуччя працівників набуває особливої актуальності. Воєнний стан, постійна небезпека, нестабільність зовнішнього середовища та високий рівень емоційного навантаження негативно впливають на психоемоційний стан персоналу та можуть призводити до професійного вигорання. Для ресторану «Лиман», який функціонує у прифронтовому регіоні, впровадження антистресових програм та системи підтримки персоналу є важливою умовою забезпечення стабільної роботи підприємства.

Одним із головних напрямів антистресової підтримки персоналу є створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Працівники повинні відчувати підтримку з боку керівництва та колег, мати можливість відкрито обговорювати проблеми та отримувати допомогу у складних ситуаціях. Атмосфера взаєморозуміння та підтримки дозволяє знизити рівень тривожності та емоційного виснаження персоналу [8].

Для ресторану «Лиман» доцільним є впровадження регулярних зустрічей персоналу з керівництвом для обговорення проблем, пов'язаних із робочим процесом та психологічним станом працівників. Відкрита комунікація сприятиме зниженню рівня напруги та формуванню довіри між адміністрацією та працівниками.

Важливим елементом антистресових програм є оптимізація робочого навантаження. У ресторанному бізнесі працівники часто стикаються з фізичним та емоційним перевантаженням, тому доцільним є раціональний розподіл робочих змін, забезпечення достатнього часу для відпочинку та уникнення надмірного перевантаження персоналу.

Суттєву роль у підтриманні психологічної стабільності відіграє організація психологічної підтримки працівників. За можливості підприємство може співпрацювати з психологами або використовувати елементи психологічного консультування для допомоги персоналу у подоланні стресу та емоційного виснаження. Особливо актуально це в умовах постійного впливу воєнних подій на психоемоційний стан працівників.

Важливим напрямом є також формування культури турботи про психологічне здоров'я персоналу. Працівники повинні розуміти важливість емоційного відновлення, дотримання режиму праці та відпочинку, а також необхідність своєчасного реагування на ознаки професійного вигорання. Керівництву доцільно проводити інформаційні бесіди щодо методів подолання стресу та підтримання психологічної рівноваги [42].

Для ресторану «Лиман» важливим є також забезпечення працівникам відчуття безпеки. Умови роботи в прифронтовому місті створюють додаткове психологічне навантаження, тому працівники повинні бути поінформовані щодо дій під час повітряних тривог, мати доступ до укриттів та відчувати підтримку з боку адміністрації у питаннях безпеки.

Наукові дослідження свідчать, що впровадження антистресових програм позитивно впливає на рівень продуктивності праці, знижує ризик професійного вигорання та сприяє підвищенню рівня лояльності персоналу до підприємства [47, с. 157].

Таким чином, впровадження антистресових програм та системи підтримки персоналу є важливим напрямом удосконалення мотивації працівників ресторану «Лиман». Формування сприятливого морально-психологічного клімату, підтримка працівників, оптимізація робочого навантаження та турбота про психологічне благополуччя персоналу сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства та збереженню кадрового потенціалу в умовах сучасних викликів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефективність системи мотивації персоналу є важливим показником результативності управління підприємством, оскільки саме від рівня зацікавленості працівників залежить продуктивність праці, стабільність кадрового складу та якість виконання професійних обов'язків. У сучасних умовах підприємства ресторанного бізнесу повинні не лише впроваджувати мотиваційні заходи, а й здійснювати регулярне оцінювання їх ефективності з метою своєчасного виявлення недоліків та вдосконалення системи управління персоналом.

Методика оцінки ефективності мотивації персоналу передбачає комплексний аналіз економічних, соціальних та психологічних показників діяльності підприємства. Для ресторану «Лиман» оцінювання ефективності мотиваційних заходів є особливо важливим, оскільки заклад функціонує в

умовах нестабільності та підвищеного психологічного навантаження на персонал.

Одним із основних критеріїв оцінювання ефективності мотивації є рівень продуктивності праці персоналу. Для ресторанного бізнесу продуктивність може визначатися через обсяг обслуговування клієнтів, швидкість виконання замовлень, рівень продажів та якість сервісу. Підвищення продуктивності праці після впровадження мотиваційних заходів свідчить про позитивний вплив системи стимулювання на діяльність персоналу [24, с. 204].

Важливим показником ефективності мотивації є рівень плинності кадрів. Зменшення кількості звільнень працівників та збільшення тривалості роботи персоналу на підприємстві свідчать про підвищення рівня задоволеності працею та лояльності працівників до закладу. Для ресторанного бізнесу, де проблема кадрової нестабільності є особливо актуальною, цей показник має важливе значення.

Суттєву роль у процесі оцінювання ефективності мотивації відіграє аналіз рівня задоволеності працівників умовами праці. Для цього можуть використовуватися внутрішні опитування персоналу, індивідуальні бесіди, анкетування та аналіз психологічного клімату в колективі. Працівники оцінюють рівень матеріального стимулювання, умови праці, взаємодію з керівництвом, атмосферу в колективі та можливості професійного розвитку.

Для ресторану «Лиман» доцільним є використання системи комплексного оцінювання мотивації персоналу, яка включатиме як кількісні, так і якісні показники. До кількісних показників можна віднести продуктивність праці, рівень плинності кадрів, кількість прогулів, рівень виконання планових показників та фінансові результати діяльності закладу. Якісні показники включають задоволеність працівників роботою, рівень

командної взаємодії, психологічний стан персоналу та рівень залученості до діяльності підприємства [2].

Одним із сучасних методів оцінювання ефективності мотивації є KPI-система (Key Performance Indicators), яка передбачає встановлення ключових показників ефективності для різних категорій працівників. Для офіціантів це можуть бути швидкість обслуговування клієнтів та кількість позитивних відгуків, для кухарів — якість приготування страв та дотримання стандартів роботи, для адміністративного персоналу — рівень організації роботи закладу та стабільність діяльності колективу.

Важливим елементом оцінювання є також аналіз рівня професійного вигорання працівників. У сучасних умовах високого психологічного навантаження підприємства повинні враховувати не лише економічні результати діяльності персоналу, а й психоемоційний стан працівників. Зниження рівня емоційного виснаження після впровадження мотиваційних та антистресових програм свідчатиме про ефективність управлінських рішень.

Таким чином, методика оцінки ефективності мотивації персоналу повинна базуватися на комплексному аналізі економічних, соціальних та психологічних показників діяльності підприємства. Систематичне оцінювання результативності мотиваційних заходів дозволить ресторану «Лиман» своєчасно вдосконалювати систему управління персоналом та забезпечувати стабільність роботи колективу.

Впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу повинно супроводжуватися прогнозуванням можливих результатів їх реалізації. Прогнозування дозволяє оцінити очікуваний вплив управлінських рішень на діяльність підприємства, рівень продуктивності праці, кадрову стабільність та психологічний стан працівників. Для ресторану «Лиман» прогнозування результатів мотиваційних заходів є важливим інструментом

забезпечення ефективного функціонування закладу в умовах сучасних викликів.

Очікується, що впровадження запропонованих матеріальних та нематеріальних стимулів позитивно вплине на рівень зацікавленості працівників у результатах праці. Зокрема, удосконалення системи преміювання та впровадження додаткових фінансових стимулів сприятимуть підвищенню продуктивності праці, покращенню якості обслуговування клієнтів та збільшенню рівня відповідальності персоналу [34].

Прогнозується також зниження рівня плинності кадрів. Формування більш стабільної системи мотивації, підтримка психологічного стану працівників та покращення морально-психологічного клімату в колективі дозволять зменшити кількість звільнень та підвищити рівень лояльності персоналу до підприємства.

Суттєвий позитивний ефект очікується від впровадження антистресових програм та гнучких підходів до організації праці. Передбачається, що підтримка психологічного благополуччя працівників сприятиме зниженню рівня професійного вигорання, емоційного виснаження та конфліктності в колективі. Працівники, які відчують підтримку з боку керівництва, демонструють більш високий рівень мотивації та відповідальності.

Для ресторану «Лиман» важливим прогнозованим результатом є підвищення якості обслуговування клієнтів. Мотивований персонал більш уважно ставиться до потреб відвідувачів, швидше реагує на проблемні ситуації та забезпечує вищий рівень сервісу. Це позитивно впливатиме на репутацію закладу, кількість постійних клієнтів та конкурентоспроможність підприємства.

Очікується також покращення внутрішньої комунікації та командної взаємодії в колективі. Впровадження елементів корпоративної культури,

морального заохочення та відкритої системи комунікації сприятиме формуванню більш згуртованого колективу та підвищенню рівня довіри між працівниками й адміністрацією закладу.

Науковці зазначають, що системний підхід до мотивації персоналу дозволяє підприємствам не лише підвищити економічні показники діяльності, а й забезпечити довгострокову стабільність роботи колективу та розвиток кадрового потенціалу [14, с. 119].

Таким чином, прогнозовані результати впровадження запропонованих заходів свідчать про доцільність удосконалення системи мотивації персоналу ресторану «Лиман». Комплексне використання матеріальних, нематеріальних та психологічних методів стимулювання дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити стабільність роботи персоналу в умовах сучасних викликів.

Оцінювання економічної та соціальної ефективності мотиваційних заходів є важливим етапом удосконалення системи управління персоналом підприємства. Ефективна система мотивації повинна забезпечувати не лише підвищення продуктивності праці та фінансових результатів діяльності підприємства, а й створення сприятливих умов праці, підтримання стабільності колективу та покращення психологічного стану працівників.

Економічна ефективність запропонованих заходів для ресторану «Лиман» проявлятиметься насамперед у підвищенні продуктивності праці персоналу та покращенні якості обслуговування клієнтів. У результаті впровадження нових матеріальних стимулів очікується збільшення рівня зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства, що позитивно вплине на обсяги продажів та загальні фінансові показники закладу [36].

Важливим економічним результатом стане також зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів. Високий рівень звільнень у ресторанному бізнесі призводить до додаткових витрат на пошук, адаптацію та навчання нових працівників. Підвищення рівня мотивації та лояльності персоналу дозволить зменшити кадрову нестабільність та скоротити витрати, пов'язані із заміною працівників.

Суттєве значення має також підвищення рівня конкурентоспроможності ресторану. Мотивований персонал забезпечує вищу якість сервісу, позитивно впливає на репутацію закладу та сприяє збільшенню кількості постійних клієнтів. У сучасних умовах сфери послуг саме рівень обслуговування є одним із ключових факторів успішної діяльності підприємства.

Соціальна ефективність запропонованих заходів полягає у покращенні морально-психологічного клімату в колективі, підвищенні рівня задоволеності працівників роботою та зниженні ризику професійного вигорання. Для ресторану «Лиман», працівники якого функціонують у складних умовах воєнного стану, соціальна складова мотивації має особливо важливе значення.

Впровадження антистресових програм та підтримка персоналу сприятимуть покращенню психоемоційного стану працівників, зниженню рівня конфліктності та формуванню атмосфери взаємопідтримки в колективі. Працівники, які відчують підтримку з боку керівництва та колег, демонструють вищий рівень емоційної стабільності та працездатності.

Важливим соціальним результатом стане підвищення рівня довіри між персоналом та адміністрацією закладу. Відкрита комунікація, справедливе оцінювання результатів праці та врахування індивідуальних потреб працівників сприятимуть формуванню позитивного ставлення до підприємства та зміцненню корпоративної культури.

Науковці зазначають, що соціальна ефективність системи мотивації безпосередньо впливає на економічні результати діяльності підприємства, оскільки задоволені та мотивовані працівники демонструють більш високий рівень продуктивності праці та відповідальності [2].

Таким чином, запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ресторану «Лиман» мають як економічну, так і соціальну ефективність. Їх впровадження сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів, покращенню психологічного стану працівників та забезпеченню стабільності діяльності підприємства в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було розглянуто теоретичні та практичні аспекти мотивації персоналу в умовах сучасних викликів, а також здійснено аналіз системи мотивації працівників ресторану «Лиман» та розроблено напрями її вдосконалення. Дослідження підтвердило, що мотивація персоналу є одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємства, особливо у сфері ресторанного бізнесу, де якість роботи працівників безпосередньо впливає на рівень сервісу, конкурентоспроможність закладу та задоволеність клієнтів.

У першому розділі роботи було досліджено сутність мотивації персоналу, її роль та значення у системі управління підприємством. Встановлено, що мотивація є складним багатофакторним процесом, який охоплює матеріальні, соціальні, психологічні та професійні аспекти стимулювання працівників. Проаналізовано основні функції мотивації, серед яких особливе значення мають стимулююча, регулююча та соціальна функції. Визначено, що ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню дисципліни, формуванню позитивного психологічного клімату в колективі та зниженню рівня плинності кадрів.

У роботі було досліджено класичні та сучасні теорії мотивації персоналу. Аналіз змістовних і процесуальних теорій мотивації дозволив зробити висновок, що сучасні підходи до стимулювання працівників повинні базуватися на комплексному врахуванні потреб, очікувань та особистісних особливостей персоналу. Встановлено, що в сучасних умовах традиційні методи мотивації вже не забезпечують достатнього рівня ефективності, тому підприємства змушені впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом.

Особливу увагу в роботі приділено сучасним інструментам мотивації персоналу в умовах цифровізації. Визначено, що цифрові технології, гейміфікація, дистанційні форми роботи та персоналізовані підходи до стимулювання працівників суттєво змінюють систему управління персоналом. Доведено, що ефективна мотивація в сучасних умовах повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи не лише фінансову зацікавленість працівників, а й їхній психологічний комфорт, професійний розвиток та емоційну стабільність.

У другому розділі роботи було проведено аналіз діяльності ресторану «Лиман», його організаційної структури та системи управління персоналом. Встановлено, що ресторан функціонує у надзвичайно складних умовах воєнного стану та постійної безпекової нестабільності, що суттєво впливає на організацію праці, мотивацію персоналу та психологічний стан працівників. Дослідження показало, що працівники ресторану працюють в умовах підвищеного емоційного навантаження, постійного стресу та високого ризику професійного вигорання.

Аналіз кадрової політики ресторану «Лиман» дозволив встановити, що підприємство використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання персоналу. Основними інструментами матеріальної мотивації є заробітна плата, система преміювання, бонуси та додаткові фінансові стимули. Водночас важливу роль у системі мотивації відіграють нематеріальні методи, серед яких підтримка персоналу, створення позитивного морально-психологічного клімату, гнучкий підхід до організації праці та підтримка командної взаємодії.

У ході дослідження було виявлено низку проблем та недоліків системи мотивації ресторану «Лиман». Серед основних проблем визначено обмежені фінансові можливості підприємства, високий рівень психологічного

навантаження на персонал, ризик професійного вигорання, кадрову нестабільність та недостатній рівень формалізації мотиваційної системи. Встановлено, що сучасні виклики суттєво змінюють потреби працівників, які дедалі більше потребують не лише фінансової стабільності, а й психологічної підтримки, відчуття безпеки та впевненості у майбутньому.

У третьому розділі роботи було розроблено напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ресторану «Лиман». Обґрунтовано необхідність формування сучасної мотиваційної стратегії, яка повинна базуватися на комплексному підході до стимулювання працівників. Доведено, що ефективна система мотивації має враховувати індивідуальні потреби персоналу, особливості професійної діяльності працівників та сучасні соціально-психологічні виклики.

У роботі запропоновано впровадження нових матеріальних стимулів, удосконалення системи преміювання, використання додаткових соціальних гарантій та забезпечення стабільності фінансового стимулювання працівників. Значну увагу приділено розвитку нематеріальної мотивації, формуванню позитивного психологічного клімату, підтримці професійного розвитку персоналу та вдосконаленню внутрішньої комунікації в колективі.

Особливе значення в роботі надано питанням психологічної підтримки персоналу та впровадженню антистресових програм. Встановлено, що в умовах воєнного стану психологічне благополуччя працівників є одним із ключових факторів забезпечення стабільної діяльності підприємства. Запропоновано заходи щодо зниження рівня професійного вигорання, підтримання емоційної стабільності працівників та формування атмосфери взаємодопомоги в колективі.

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що ефективна система мотивації персоналу є важливою умовою забезпечення

конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу, особливо в умовах сучасних кризових викликів. Для ресторану «Лиман» удосконалення мотиваційної системи має не лише економічне, а й соціальне значення, оскільки сприяє підтриманню стабільності роботи колективу, збереженню кадрового потенціалу та забезпеченню психологічної підтримки працівників у складних умовах функціонування.

Отже, впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ресторану «Лиман» дозволить підвищити рівень продуктивності праці, покращити якість обслуговування клієнтів, знизити рівень кадрової нестабільності та забезпечити більш ефективне функціонування підприємства в умовах воєнного стану та сучасних соціально-економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт щодо психологічного стану персоналу ресторану «Лиман» : внутрішній документ підприємства. Херсон, 2026. 5 с.
2. Базаров Т. Ю. Управління персоналом: підручник. Харків : Інфра, 2018. 560 с.
3. Бала В. В. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та держава. 2020. № 6. С. 72–76. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2020/14.pdf (дата звернення: 18.02.2026).
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Балан В. Г. Індивідуальний підхід у системі мотивації персоналу підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2020. № 2. С. 198–205.
6. Бондаренко Г. Л. Особливості мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 5. С. 111–116.
7. Бондаренко С. М. Сучасні теорії мотивації та їх використання на підприємствах України. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2021/91.pdf (дата звернення: 14.03.2026).
8. Бурлачук Л. Ф. Психологія стресу : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2012. 384 с.
9. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

10. Гетьман О. О. Сучасні підходи до мотивації персоналу підприємства в умовах нестабільного середовища. Бізнес Інформ. 2022. № 4. С. 221–226. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-4_0-pages-221_226.pdf (дата звернення: 09.04.2026).
11. Головне управління статистики у Херсонській області. Соціально-економічний стан Херсонської області в умовах воєнного стану. URL: <https://www.ks.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.03.2026).
12. Грабар М. В. Управління персоналом у ресторанному бізнесі в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/706> (дата звернення: 15.04.2026).
13. Гриньова В. М., Новікова М. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 428 с.
14. Грішнова О. А. Людський розвиток : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 308 с.
15. Дороніна М. С. Управління мотивацією персоналу : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 240 с.
16. Дубина М. В. Сучасні інструменти мотивації персоналу в умовах трансформації ринку праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 1 (29). С. 87–94. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262441/259165> (дата звернення: 03.05.2026).
17. Єськов О. Л. Стратегічне управління персоналом підприємства : монографія. Донецьк : ДонНУ, 2010. 312 с.
18. Збрицька Т. П. Мотиваційний менеджмент : навчальний посібник. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2018. 236 с.

19. Звіт щодо оцінювання мотивації персоналу ресторану «Лиман» за 2025–2026 рр. : внутрішній аналітичний документ підприємства. Херсон, 2026. 6 с.
20. Качан Є. П., Дяків О. П. Управління трудовими ресурсами : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2008. 358 с.
21. Клименко С. М. Управління персоналом підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2015. 298 с.
22. Коваленко О. В. Сучасні методи оцінювання потреб персоналу в системі мотивації. Економіка і організація управління. 2021. № 4. С. 87–93.
23. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
24. Колпаков В. М. Стратегічний кадровий менеджмент : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2005. 752 с.
25. Кравченко М. О. Цифровізація управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2145> (дата звернення: 22.04.2026).
26. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
27. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Вид. 2-ге, перероб. й доп. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
28. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навчальний посібник. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2007. 384 с.
29. Левченко Н. М. Гейміфікація як сучасний інструмент мотивації персоналу. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 63. С. 84–89. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/63_2021/16.pdf (дата звернення: 19.01.2026).

30. Лисак В. Ю. Теорія справедливості як основа мотивації праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 11 (75). С. 455–459. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/96.pdf> (дата звернення: 27.01.2026).
31. Лозницька В. Т. Психологія менеджменту : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2010. 248 с.
32. Максименко С. Д. Психологія особистості : підручник. Київ : КММ, 2007. 296 с.
33. Марченко І. В. Нематеріальна мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу. Економічний простір. 2021. № 169. С. 145–149.
34. Методика оцінювання ефективності системи мотивації персоналу ресторану «Лиман» : внутрішній аналітичний документ підприємства. Херсон, 2026. 6 с.
35. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
36. Пашкіна Т. В. Економічна ефективність мотивації персоналу в системі управління підприємством. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 102–107.
37. Писаревська Г. І. Інноваційні підходи до мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації бізнесу. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 68. С. 112–117. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/21.pdf (дата звернення: 08.02.2026).
38. Положення про кадрову політику ресторану «Лиман» : внутрішній документ підприємства. Херсон, 2026. 9 с.
39. Положення про оплату праці та преміювання персоналу ресторану «Лиман» : внутрішній документ підприємства. Херсон, 2026. 8 с.

40. Положення про організаційну структуру та управління персоналом ресторану «Лиман» : внутрішній документ підприємства. Херсон, 2026. 7 с.
41. Про ресторан «Лиман», який відкрився в Херсоні попри війну та постійні обстріли. Threads. URL: https://www.threads.com/@viktoria_pidyura/post/DSu4kVZCL6G/ (дата звернення: 01.05.2026).
42. Програма психологічної підтримки персоналу ресторану «Лиман» на 2026 рік : внутрішній документ підприємства. Херсон, 2026. 5 с.
43. Результати внутрішнього опитування працівників ресторану «Лиман» щодо системи мотивації за 2026 рік : внутрішній документ підприємства. Херсон, 2026. 4 с.
44. Ресторан «Лиман». Офіційна сторінка закладу в Instagram. URL: https://www.instagram.com/liman_ks/ (дата звернення: 28.04.2026).
45. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
46. Савченко В. М. Корпоративна культура та її вплив на мотивацію персоналу. Економічний форум. 2021. № 3. С. 118–123.
47. Семиченко В. А. Психологія емоційного вигорання працівників сфери обслуговування. Соціальна психологія. 2020. № 2. С. 151–159.
48. Терещенко О. О. Система матеріального стимулювання персоналу підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 312 с.
49. Турило А. М. Теорії мотивації персоналу та особливості їх застосування в сучасних умовах. Економічний простір. 2018. № 132. С. 49–55.
50. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2004. 448 с.

51. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 608 с.
52. Червінська Л. П. Нематеріальна мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Вип. 35. С. 152–156. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/35_2021ua/30.pdf (дата звернення: 11.12.2025).
53. Шапіро С. А. Мотивація та стимулювання персоналу: навчальний посібник. Харків: ГроссМедіа, 2007. 224 с.
54. Штатний розпис ресторану «Лиман» станом на 2026 рік : внутрішній документ підприємства. Херсон, 2026. 4 с.