

**Міністерство освіти і науки України**

**Луцький національний технічний університет**

**Факультет митної справи, матеріалів та технологій**

**Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»  
РОЗРОБКА ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У  
ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА  
ПРИКЛАДІ РЕСТОРАЦІЇ «ХЛІБСІЛЬ»**

спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Виконав: здобувач вищої освіти  
групи ГРСз41

\_\_\_\_\_ **Шиндерук Інна Ігорівна**  
(підпис)

Керівник:  
\_\_\_\_\_ к.е.н., доц. СИДОРУК С.В.  
(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.  
Гарант освітньої програми:  
к.т.н., доц. ПОДОЛЯК В.М.  
\_\_\_\_\_

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *митної справи, матеріалів та технологій*

Кафедра *туризму та готельно-ресторанної справи*

Ступінь вищої освіти: *бакалавр*

Галузь знань: *24 Сфера обслуговування*

Спеціальність: *241 Готельно-ресторанна справа*

Освітня програма: *Готельно-ресторанна справа*

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
Л.Ю. Матвійчук

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Шиндерук Інні Ігорівні*

1. Тема кваліфікаційної роботи *Розробка програми мотивації персоналу у закладі ресторанного господарства на прикладі ресторації «ХлібСіль»*

Керівник роботи: *Сидорук Світлана Володимирівна, к.е.н., доцент*  
затверджені наказом вищого навчального закладу № 2/01-02 від 02.01.2025.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи.

3. Вихідні дані до роботи: звіти Асоціації індустрії гостинності України, законодавчі та нормативні акти України щодо розвитку ресторанних закладів, статистичні матеріали Державної служби статистики України, міждержавні та національні стандарти індустрії гостинності, наукова та практична література з досліджуваної тематики.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи формування мотивації персоналу у закладі ресторанного господарства

Розділ 2. Аналітичне дослідження діяльності ресторанних підприємств

Розділ 3. Формування стратегії розвитку ресторанних підприємств

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Графічне відображення економічних показників ресторанних підприємств

2. Графічне відображення кошторису витрат на проведення тренінгу у ресторації «ХлібСіль».

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
Гарант освітньої програми	доц. Подоляк В.М.		
<i>Розділ 1. Теоретичні основи формування мотивації персоналу у закладі ресторанного господарства</i>	доц. Сидорук С.В.		
<i>Розділ 2. Аналітичне дослідження діяльності ресторанних підприємств</i>	доц. Сидорук С.В.		
<i>Розділ 3. Формування стратегії розвитку ресторанних підприємств</i>	доц. Сидорук С.В.		
Висновки	доц. Сидорук С.В.		
Нормо контроль	доц. Подоляк В.М.		

7. Дата видачі завдання «02» січня 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/П	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування вибору теми кваліфікаційної роботи</i>	до 01.12.2024 р.	
2.	<i>Огляд літератури та досліджування проблеми для написання кваліфікаційної роботи</i>	20.01.2025 р.	
3.	<i>Написання теоретичної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.02. 2025 р.	
4.	<i>Написання аналітичної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.03. 2025 р.	
5.	<i>Написання проектної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.04.2025 р.	
6.	<i>Висновки</i>	01.05.2025 р.	
7.	<i>Формування і організація списку використаних джерел</i>	10.05.2025 р.	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи бакалавра</i>	14.05.2025 р.	
9	<i>Нормоконтроль</i>	15.05.2025 р.	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	до 18.05.2025 р.	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	20.05.2025 р.	

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ (Шиндерук І.І.)  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ (доц. Сидорук С.В.)  
(підпис) (прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Анотація Шиндерук І.І. Розробка програми мотивації персоналу у закладі ресторанного господарства на прикладі ресторації «ХЛІБСІЛЬ» .– На правах рукопису. Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня, освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа», за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа, галузі знань 24 Сфера обслуговування – Луцький національний технічний університет, кафедра туризму та готельно-ресторанної справи. – Луцьк, 2025. – 53 с., список джерел з 36 найменувань.

У кваліфікаційній роботі бакалавра обґрунтовано ефективну програму мотивації персоналу, орієнтованої на підвищення рівня продуктивності та професійного задоволення працівників ресторації «ХлібСіль». У межах роботи проведено аналіз існуючих мотиваційних підходів та оцінено їхнє практичне застосування в діяльності конкретного закладу. Розглянуто результати впровадження авторської мотиваційної програми та її вплив на ефективність персоналу ресторану.

Дослідження поєднує теоретичний огляд сучасних концепцій мотивації із практичним впровадженням на прикладі ресторації «ХлібСіль». Особливу увагу приділено як психологічним, так і фінансовим аспектам стимулювання, що дозволило визначити найрезультативніші механізми мотивації для різних категорій працівників. На основі проведеного аналізу сформовано практичні рекомендації щодо підвищення мотивації, які охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні інструменти впливу.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Ключові слова: мотивація працівників, ресторанний бізнес, система стимулювання, ефективність персоналу, задоволеність працею.

## ANNOTATION

Annotation Shynderuk I.I. Development of a personnel motivation program in a restaurant establishment using the example of the restaurant "KHLIBSIL" .– As a manuscript. Qualification work of the first (bachelor's) level, educational and professional program "Hotel and restaurant business", specialty 241Hotel and restaurant business, knowledge areas 24 Service area – Lutsk National Technical University, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business. – Lutsk, 2025. – 55 p., list of sources from 46 names.

The bachelor's qualification work substantiates an effective personnel motivation program focused on increasing the level of productivity and professional satisfaction of employees of the restaurant "KhibSil". Within the framework of the work, an analysis of existing motivational approaches was conducted and their practical application in the activities of a particular institution was assessed. The results of the implementation of the author's motivational program and its impact on the efficiency of the restaurant staff are considered.

The study combines a theoretical overview of modern motivation concepts with practical implementation using the example of the KhibSil restaurant. Particular attention is paid to both psychological and financial aspects of stimulation, which made it possible to determine the most effective motivation mechanisms for different categories of employees. Based on the analysis, practical recommendations for increasing motivation were formed, which include both material and non-material tools of influence.

The bachelor's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and a list of sources used.

Keywords: employee motivation, restaurant business, incentive system, staff efficiency, job satisfaction.

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	10
1.1. Зміст та значення мотивації персоналу у сучасному просторі	10
1.2. Особливості процесу мотивації персоналу	13
1.3. Характеристика форм та видів мотивації персоналу у ресторанній сфері	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ	22
2.1. Загальна характеристика діяльності ресторанних підприємств в Україні	22
2.2. Аналіз кадрового потенціалу ресторанної галузі у регіоні	26
2.3. Аналіз та оцінка діяльності ресторації «ХлібСіль»	29
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ	38
3.1. Вибір стратегій розвитку ресторації «ХлібСіль»	38
3.2. Прикладні аспекти організації тренінгів у ресторації «ХлібСіль»	40
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

## ВСТУП

*Обґрунтування актуальності теми дослідження.* У сучасних умовах стрімкого розвитку індустрії гостинності ефективне управління персоналом є ключовим чинником успішної діяльності закладів ресторанного господарства. Якість обслуговування, задоволення клієнтів, стабільність роботи та репутація закладу значною мірою залежать від рівня залученості, професіоналізму та мотивації працівників. У зв'язку з цим питання розробки ефективної програми мотивації персоналу є надзвичайно актуальним.

Практична значущість цього дослідження для ресторації «ХлібСіль» полягає в можливості запровадження системних змін, спрямованих на підвищення якості ресторанного сервісу, покращення репутації закладу, а також зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

*Стан вивченості проблеми* Проблематика мотивації трудової діяльності привертала увагу як класиків, так і сучасних науковців. Значний внесок у розвиток теорій мотивації зробили такі відомі дослідники, як А. Маслоу, В. Врум, Д. Мак-Грегор, К. Адельфер, У. Оучі та Ф. Тейлор. У вітчизняній науці питання мотивації праці розглядали Іншин М., Колот А., Бугаєва М., Зайцева-Савкович К., Сацук Т., які аналізували особливості мотиваційних процесів в умовах трансформаційної економіки. Різні форми стимулювання персоналу та їхнє мотиваційне значення ґрунтовно висвітлені у працях таких авторів, як Дж. Гібсон, П. Журавльов, С. Шекшньов, Дж. Хант, Р. Яковлев, В. Шаховий, С. Шапіро, Т. Мілкович та інших. Їхні дослідження заклали теоретичні основи сучасних підходів до управління персоналом та стимулювання трудової активності.

*Метою роботи* є дослідження механізмів і підходів до мотивації персоналу з урахуванням специфіки ресторанного бізнесу.

З метою досягнення зазначеного були поставлені такі завдання:

- розкрити зміст та значення мотивації персоналу у сучасному просторі;
- проаналізувати особливості процесу мотивації персоналу;

- розкрити характеристику форм та видів мотивації персоналу у ресторанній сфері;
- проаналізувати загальна характеристика діяльності ресторанних підприємств в Україні;
- оцінити аналіз кадрового потенціалу ресторанної галузі у регіоні;
- провести аналіз діяльності ресторації «ХлібСіль»;
- розробити стратегію розвитку ресторації «ХлібСіль».

*Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією персоналу у закладі ресторанного господарства.*

*Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні інструменти формування програми мотивації персоналу у закладі ресторанного господарства на прикладі ресторації «ХлібСіль».*

*Перелік використаних у ході проведення дослідження методів.* З метою досягнення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі бакалавра використовувалися такі методи дослідження: загальнонаукові методи аналізу та синтезу – для вивчення теоретичних засад формування конкурентних стратегій; системний підхід – для комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників конкурентоспроможності ресторації; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансових показників діяльності підприємства; метод SWOT-аналізу – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у середовищі функціонування; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження та етапів реалізації запропонованої стратегії. Застосування цих методів дозволило забезпечити об'єктивність, достовірність і практичну значущість отриманих результатів.

*Джерела інформаційної бази дослідження.* Інформаційну базу кваліфікаційної роботи складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань розвитку мотивації персоналу у ресторанному бізнесу; статистичні дані щодо діяльності підприємства «ХлібСіль»; аналітичні матеріали, фінансова звітність, внутрішня документація закладу; законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують функціонування сфери громадського харчування; ресурси Державної служби статистики, галузеві

дослідження, маркетингові огляди, а також дані з офіційних сайтів, професійних платформ і соціальних мереж, які використовувалися для аналізу зовнішнього середовища та ринкової позиції ресторації.

Новизна дослідження полягає у розробці .

*Новизна дослідження* полягає у розробці та проведенні тренінгів для працівників ресторації на рік, на тему: «Ефективна робота команди в ресторані». Ціль даного тренінгу полягає у підвищенні рівня командної взаємодії, покращить комунікацію, оптимізує робочі процеси та підвищить загальну ефективність роботи команди ресторану.

*Практична цінність одержаних результатів* роботи полягає у формуванні комплексної програми тренінгу для команди ресторації «ХлібСіль», які безпосередньо вплинуть на якість обслуговування, ефективність роботи та загальний успіх закладу. Це інвестиція в розвиток персоналу, яка окупиться підвищенням лояльності клієнтів, зростанням прибутків та зміцненням іміджу «ХлібСіль» є важливим кроком до формування ефективної кадрової політики, що забезпечить не лише підвищення продуктивності праці, а й конкурентоспроможність закладу в умовах динамічного ринку.

*Апробація результатів дослідження.* Основні висновки та результати дослідження апробовані та опубліковані у вигляді тез у Студентському науковому віснику ЛНТУ, серія технічні науки (Луцьк, 2025 р.).

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів та висновків; містить 53 сторінки тексту, 14 рисунків, 18 таблиць. Список джерел включає 36 найменувань літератури.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

## 1.1. Зміст та значення мотивації персоналу у сучасному просторі

У сучасних умовах економічної нестабільності ефективне використання трудових ресурсів відіграє вирішальну роль у забезпеченні стійкості та успіху підприємств. Саме мотивація та залученість персоналу є основними чинниками, які безпосередньо впливають на рівень продуктивності та фінансові результати компанії. Проте в реаліях українського бізнес-середовища чимало керівників приділяють надмірну увагу лише максимізації прибутку, нехтуючи інвестиціями в розвиток систем мотивації. Такий підхід часто призводить до зниження загальної ефективності роботи колективу та втрати кваліфікованих кадрів. Відповідальні управлінці мають розуміти, що персонал — це не витрати, а стратегічний ресурс, який формує основу конкурентоспроможності організації. Створення та реалізація дієвих мотиваційних програм мають бути спрямовані не лише на підтримку трудової активності, а й на розкриття потенціалу кожного працівника. Це передбачає формування сприятливих умов, в яких співробітники не лише прагнуть досягати цілей компанії, а й мають стимул до власного професійного зростання та самореалізації.

Мотивація персоналу є одним з ключових інструментів ефективного управління людськими ресурсами, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання посадових обов'язків, а також загальний успіх підприємства. У сучасній економіці, яка характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами та нестабільністю зовнішнього середовища, здатність компанії стимулювати своїх працівників до результативної діяльності набуває особливого значення.

Розглянемо детально зміст поняття «мотивація» у таблиці 1.1. Поняття мотивації у науковій літературі розглядається з різних позицій. Так, А. Маслоу трактує мотивацію як процес задоволення потреб людини у певній послідовності, від базових фізіологічних до вищих – потреб у самореалізації.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «мотивація» різними вченими

Вчений	Трактування поняття «мотивація»
А. Маслоу	Процес задоволення ієрархічних потреб — від фізіологічних до потреб у самореалізації.
Ф. Герцберг	Фактори, що стимулюють працівника до ефективної роботи: гігієнічні та мотивуючі.
Д. МакКлелланд	Процес, що залежить від домінуючої потреби: досягнення, влада, приналежність.
В. Врум	Функція очікувань, інструментальності та валентності — віра в результативність зусиль і винагороду.
Б. Скіннер	Результат зовнішнього підкріплення: поведінка залежить від винагороди чи покарання.
Л. Портер та Е. Лоулер	Комплексний процес, де мотивація пов'язана із здібностями, зусиллями, винагородами і сприйняттям справедливості.
І. А. Зязюн	Внутрішній процес, що активізує та спрямовує поведінку до досягнення значущих цілей.

Джерело: систематизовано на основі [1,9,12, 31].

Ф. Герцберг розділяє мотиваційні фактори на гігієнічні (які не мотивують самі по собі, але їх відсутність викликає незадоволення) та фактори, що справді мотивують (зміст праці, визнання, досягнення тощо). З позиції В. Врума мотивація розглядається як функція очікувань – працівник буде мотивований лише тоді, коли вірить, що його зусилля призведуть до бажаного результату. Усі ці підходи свідчать про багатогранність мотивації як управлінського інструменту, який охоплює як внутрішні (психологічні), так і зовнішні (матеріальні, соціальні) стимули.

У сучасних умовах розвитку економіки роль мотивації персоналу значно зростає. Розвиток технологій, перехід до економіки знань, зміна трудових цінностей та очікувань працівників потребують від роботодавців нових підходів до формування ефективної системи стимулювання. Мотивація персоналу має безпосередній вплив на наступні аспекти функціонування підприємства:

- підвищення продуктивності праці – зацікавлений працівник виконує обов'язки якісніше та з меншою кількістю помилок;
- формування організаційної культури – висока мотивація сприяє створенню лояльного та згуртованого колективу.
- зниження плинності кадрів – мотивовані працівники рідше змінюють місце роботи, що зменшує витрати на підбір і навчання персоналу;

- інноваційний розвиток – співробітники, які мають можливість самореалізації та отримують визнання, частіше проявляють ініціативу, генерують нові ідеї та рішення;

- підвищення конкурентоспроможності – ефективна мотиваційна політика дозволяє підприємству краще адаптуватися до змін і утримувати позиції на ринку.

У період соціально-економічної нестабільності, що характерна для України останніх років, важливість ефективної мотиваційної системи ще більше зростає. Підприємства стикаються з проблемами нестачі кваліфікованих кадрів, високої трудової міграції, психологічного виснаження персоналу внаслідок воєнних дій. У таких умовах не лише матеріальні, а й нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, корпоративна підтримка, участь у прийнятті рішень тощо) стають важливими факторами залучення та утримання працівників. Ефективна система мотивації персоналу формує умови для стабільної роботи підприємства, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей через індивідуальні досягнення працівників. У центрі сучасного управління персоналом знаходиться розуміння того, що працівник – це не лише ресурс, а повноцінний учасник бізнес-процесу. Належним чином організована мотиваційна система дозволяє: гнучко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища; знижувати рівень конфліктності в колективі; підвищувати загальну ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, мотивація персоналу виступає не лише управлінською функцією, а стратегічним інструментом, що забезпечує довгостроковий розвиток організації, її стабільність та конкурентні переваги. Вивчення і практичне використання теорій мотивації у сфері ресторанного господарства дозволяє створити ефективну систему стимулювання персоналу, підвищити рівень задоволеності роботою, зменшити плинність кадрів та покращити загальну атмосферу в колективі. Поєднання матеріальних та нематеріальних інструментів, побудованих на наукових підходах, є ключем до високої ефективності працівників та сталого розвитку підприємства.

## 1.2. Особливості процесу мотивації персоналу

У контексті управління мотивація є процесом, у якому керівництво стимулює працівників до досягнення організаційних цілей, водночас задовольняючи їх особисті інтереси. Для формування результативної системи мотивації надзвичайно важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на ставлення працівників до виконання трудових обов'язків. Внутрішні мотиватори — це особисте ставлення до роботи, почуття значущості, професійна гордість. Зовнішні — це оцінка діяльності працівника з боку керівництва та організаційна політика в цілому.

Для досягнення максимальної ефективності важливо, щоб ці оцінки та очікування збігалися, а цього можна досягти шляхом регулярного діалогу, надання зворотного зв'язку та відкритого обговорення потреб персоналу у межах колективу. Такий підхід вимагає відмови від застарілих, авторитарних моделей керівництва та переходу до більш гнучких і тонких стратегій, здатних активізувати внутрішню мотивацію та лояльність працівників [12, 13]. Методи мотивації, що впроваджуються в управлінській практиці, можна поділити на кілька основних категорій, залежно від їхньої природи та впливу на працівників:

- економічна мотивація включає матеріальні стимули, такі як заробітна плата, грошові винагороди, бонуси, надбавки, пільги та відсоткові нарахування.

- соціальна мотивація проявляється через суспільне визнання, подяку, шану або навпаки — осуд і презирство з боку колективу;

- психологічна мотивація пов'язана з особистими переживаннями: відчуттям значущості, професійної реалізації чи, навпаки, непотрібності, комплексами та внутрішнім дискомфортом;

- владна мотивація передбачає просування кар'єрною драбиною, розширення обов'язків, надання додаткових повноважень;

- соціально-психологічні методи включають розвиток командної взаємодії, ділову критику, обмін досвідом, залучення до соціальних активностей;

- моральна мотивація базується на похвалі, визнанні досягнень, підтримці або, навпаки, конструктивній критиці, що впливає на репутацію працівника в колективі.

Методи організації праці — це перепроєктування або збагачення змісту роботи, що дозволяє зробити її більш різноманітною, змістовною та відповідальною. Участь працівників в управлінні — один із сучасних підходів, коли співробітникам надається можливість бути залученими до ухвалення управлінських рішень. Вивчення мотивації та аналіз мотиваційних установок здійснюється за допомогою експериментальних і поведінкових методів, таких як опитування, анкетування, глибинні інтерв'ю, а також спостереження та аналіз поведінкових реакцій у робочому середовищі. На основі наукових досліджень і практичного досвіду було сформульовано ключові рекомендації, що сприяють підвищенню ефективності мотиваційних заходів:

- позитивне підкріплення, зокрема похвала, є значно дієвішим стимулом, ніж осуд або безпідставна критика;

- заохочення повинно бути відчутним і своєчасним, аби закріпити позитивну поведінку;

- несподівані винагороди викликають сильнішу емоційну реакцію та стимулюють більше, ніж очікувані або регулярні заохочення;

- інтерес керівництва до особистого життя працівника, включаючи турботу про сім'ю, виступає важливим мотиваційним чинником;

- працівники прагнуть досягнень і перемог, тому керівництво повинне створювати умови для відчуття успіху;

- слід надавати персоналу право вибору та можливість впливати на прийняття рішень, що підвищує відповідальність і замученість;

- варто уникати дій, які можуть принизити гідність працівника; важливо зберігати повагу до особистості.

Отже, здорова внутрішня конкуренція між співробітниками може слугувати додатковим стимулом до самореалізації та професійного зростання.

Формування сприятливого мотиваційного середовища дозволяє компаніям не лише залучати, але й утримувати найкваліфікованіших

працівників. Це сприяє підвищенню надійності персоналу та значному зростанню ефективності його роботи. Згідно з даними, оприлюдненими міжнародною консалтинговою компанією «PricewaterhouseCoopers», продуктивність працівників у компаніях із розвиненою системою мотивації вища на 57%, а прибутковість таких підприємств перевищує показники конкурентів, які нехтують мотивацією персоналу, на 147%. Таким чином, коли працівники відчують свою причетність до організації, вони з більшим ентузіазмом беруть участь у створенні нових ідей, демонструють ініціативу та прагнуть перевершити очікування клієнтів. Це безпосередньо сприяє не лише успіху компанії, а й загальному покращенню добробуту суспільства. Саме тому роль персоналу у сучасному бізнесі є надзвичайно важливою.

Поведінка людини завжди обумовлена наявністю мотивації. Процес мотивації працівника означає вплив на його ключові інтереси, а також задоволення певних потреб. Важливо враховувати, що мотиваційна система кожної особистості є унікальною та залежить від багатьох чинників, зокрема рівня добробуту, соціального становища, професійної кваліфікації, займаної посади та індивідуальних ціннісних орієнтирів. Мотивація може бути як внутрішньою — коли спонука до дії виникає через появу особистого мотиву, так і зовнішньою — під впливом зовнішніх стимулів. Поведінка людини реалізується через діяльність, яка спрямована на досягнення певної мети, обраної для задоволення потреби. Залежно від результату діяльності, потреба може бути повністю, частково або зовсім не задоволена. Процес системи мотивації персоналу, представлено на рис.1.1.

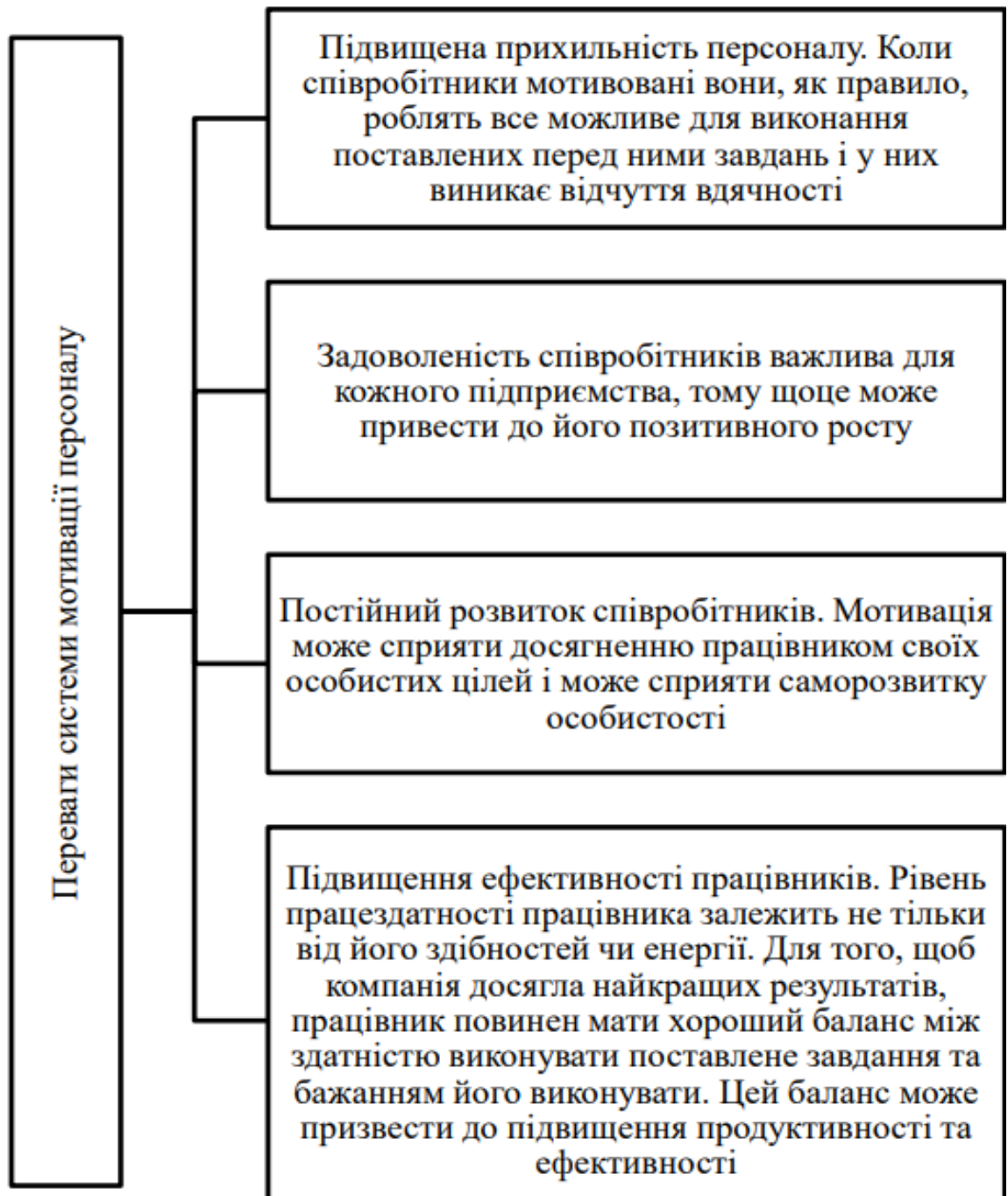


Рисунок 1.1. Процес системи мотивації персоналу

Джерело: складено на основі [27].

Для ефективного управління персоналом менеджеру необхідно розуміти бажання та прагнення підлеглих, а також знати, які саме мотиви — як внутрішні, так і зовнішні — визначають їхню поведінку. Це дозволяє не лише прогнозувати результати, але й цілеспрямовано впливати на співробітників: посилювати позитивні мотиваційні чинники, знижувати вплив небажаних або застосовувати інструменти прямого стимулювання. Основними завданнями

ефективної системи мотивації є: формування у працівників чіткого розуміння ролі мотивації у трудовій діяльності, розвиток навичок психологічної взаємодії в колективі, а також впровадження сучасних демократичних підходів до управління персоналом з орієнтацією на мотиваційні інструменти. В основі мотивації лежить потреба людини, тобто прагнення зменшити дискомфорт, що виникає через нестачу чогось життєво необхідного. Потреби можуть бути біологічними або соціальними, але в будь-якому випадку вони є рушійною силою, що спонукає до активності. Професійна діяльність дозволяє задовольнити не лише матеріальні потреби, а й соціальні: прагнення до самореалізації, визнання, впливу, стабільності, розвитку і гармонійних міжособистісних стосунків. Особливості мотиваційного процесу у ресторанному бізнесі, представлено на рис. 1.2.

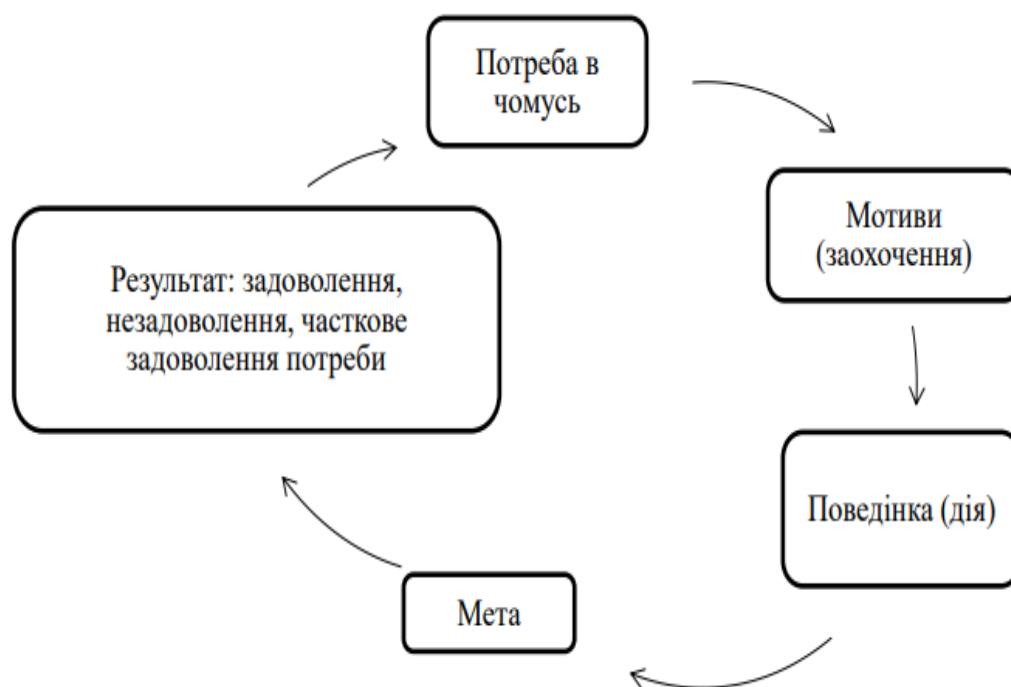


Рисунок 1.2. Особливості мотиваційного процесу у ресторанному бізнесі  
Джерело: складено на основі [27].

Таким чином, ефективне застосування мотиваційних механізмів передбачає глибоке розуміння особливостей поведінки людей, динаміки соціальних груп, економічної ситуації підприємства та зовнішнього середовища. Найважливішим аспектом є систематичне дослідження чинників, що впливають на мотивацію працівників. У готельній сфері існують окремі

напрямки мотиваційної роботи, які потребують особливої уваги. Серед них – визначення очікувань персоналу щодо умов праці, організація ефективної комунікації, яка часто виявляється слабкою ланкою через нестачу своєчасної інформації про цілі компанії, хід виконання завдань та результати оцінювання. Не менш важливим є глибоке розуміння мотиваційних процесів та причин поведінки персоналу. Справді дієва мотивація базується на постійних зусиллях керівництва з виявлення потреб співробітників та підтримання їх залученості у трудовий процес. Таким чином, ефективна мотивація працівників — це не лише інструмент досягнення високої продуктивності, а й важливий елемент формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

### **1.3. Характеристика форм та видів мотивації персоналу у ресторанній сфері**

На сьогодні термін «мотивація» розглядається як ключовий інструмент управління персоналом, що забезпечує ефективне досягнення цілей організації шляхом активізації внутрішнього потенціалу працівників. Сучасна класифікація мотиваційних чинників є багаторівневою й охоплює як внутрішні, так і зовнішні джерела стимулювання. Нижче подано основні форми мотивації, які застосовуються у практиці менеджменту, представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Основні форми мотивації персоналу

Форма мотивації	Характеристика	Приклади
Матеріальна (економічна)	Пряме фінансове заохочення працівників	Зарплата, премії, бонуси, участь у прибутку, доплати
Нематеріальна (психологічна)	Визнання, розвиток, позитивна атмосфера на роботі	Похвала, нагороди, можливість навчання, комфортні умови праці
Внутрішня (інтринсивна)	Особисте задоволення від процесу роботи та результатів	Інтерес до професії, самореалізація, творче натхнення
Зовнішня (екстринсивна)	Мотиви, що виникають під впливом зовнішніх чинників	Контроль, санкції, змагання, рейтингування
Індивідуальна	Стимулювання з урахуванням особистих цілей і потреб	Персональні бонуси, індивідуальний графік, гнучка система мотивації
Групова (командна)	Заохочення, яке стосується досягнень всієї команди	Командні премії, спільні заходи, командні конкурси

Під час розробки системи мотивації персоналу в умовах сучасного бізнес-середовища особлива увага приділяється поєднанню економічних і неекономічних методів стимулювання. Сучасні управлінці застосовують не

лише фінансові інструменти, а й активніше звертаються до психологічних механізмів впливу, які мають значний вплив на продуктивність працівників та їхнє задоволення від праці. Система мотивації передбачає інтеграцію матеріальних (економічних) стимулів — таких як заробітна плата, премії, бонуси — з нематеріальними (психологічними), до яких належать професійне визнання, можливість кар'єрного зростання, відчуття самореалізації та внутрішнє задоволення від роботи. Висока ефективність такої системи досягається завдяки її гнучкості та здатності адаптуватися до індивідуальних потреб і очікувань персоналу, що ілюструє актуальний підхід до побудови мотивуючого середовища.

На рисунках 1.3. -1.4. детально ознайомимося з двома видами мотивації. Першу з них розглянемо матеріальну мотивацію, яка є одна з найпоширеніших. Матеріальна мотивація - це система фінансових заохочень, спрямована на стимулювання продуктивності працівників через економічні вигоди.

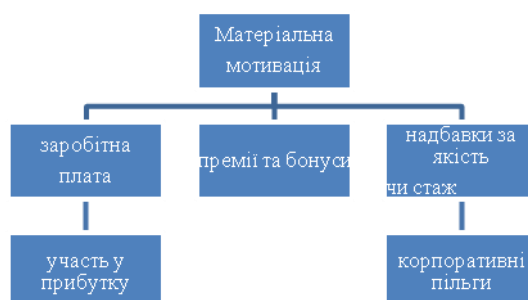


Рисунок 1.3. Види матеріальної мотивації

Джерело: складено на основі [27].

Нематеріальні методи мотивації виступають ефективним доповненням до матеріальних стимулів. Сьогодні їх значення значно зростає. Працівники прагнуть не лише отримувати гідну заробітну плату, а й працювати в комфортних умовах, мати можливості для професійного зростання, відчувати психологічну підтримку в колективі, а також бути залученими до процесу прийняття управлінських рішень. Якщо перед працівником стоїть вибір між двома компаніями з однаковим рівнем оплати праці, він, без сумніву, надасть

перевагу тій, де краща нематеріальна складова робочого середовища. Проте багато керівників недооцінюють значення нематеріальних чинників, що може призвести до зниження мотивації працівників, погіршення продуктивності та збільшення плинності кадрів.

Попри відсутність прямого фінансового впливу, нематеріальна мотивація потребує продуманої стратегії і глибокого розуміння людських потреб та цінностей. Нематеріальна мотивація, передбачає використання нематеріальних стимулів, які впливають на психологічний стан працівника, його емоційне задоволення та моральну підтримку, представлено на рис.1.4.



Рисунок 1.4. Види нематеріальної мотивації

Серед ефективних форм нематеріальної мотивації можна виділити: проведення корпоративних заходів, організацію навчання, надання знижок чи квитків, присвоєння нових статусів або посад, вручення подарунків, грамот, подяк, сертифікатів, участь у святкових подіях, соціальні заохочення тощо. Однак перед впровадженням тих чи інших методів доцільно з'ясувати реальні потреби працівників. Найкращий спосіб — провести анонімне опитування або голосування. Це дозволить керівництву дізнатися, які форми визнання та підтримки будуть найбільш результативними для мотивації конкретного колективу. Види нематеріальної мотивації поділяють на три групи, які наведено на рис.1.5.

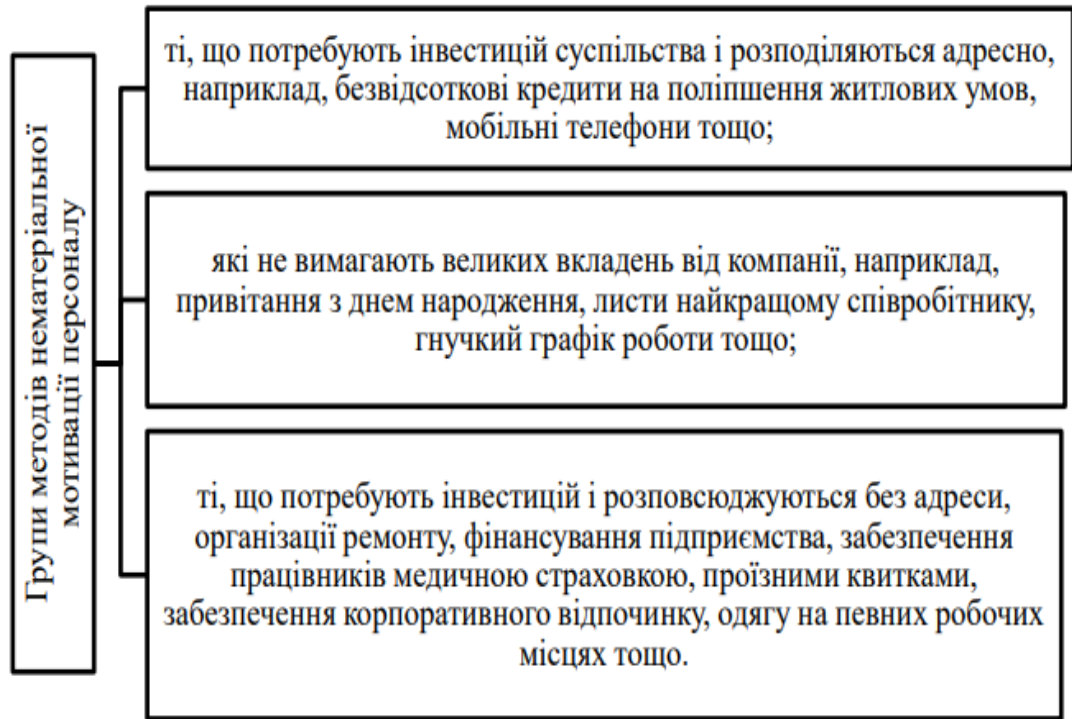


Рисунок 1.5. Основні групи нематеріальної мотивації

Джерело: складено на основі [27].

Отже, успішне управління персоналом вимагає комплексного підходу до мотивації, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, індивідуальні й командні інтереси, а також враховує внутрішні мотиваційні механізми. Грамотне застосування видів мотивації дозволяє формувати ефективну команду у сфері ресторанного бізнесу та досягати стратегічних цілей.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 2.1. Загальна характеристика діяльності ресторанних підприємств в Україні

У сучасних умовах готельно-ресторанна галузь зіштовхується з високим рівнем конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Одним із ключових чинників успіху стає залучення та збереження кваліфікованого персоналу, що забезпечує високий рівень сервісу. Водночас ринок праці зазнає суттєвих трансформацій: зростає потреба у професійних кадрах, підвищується мобільність працівників, а нове покоління працівників демонструє інші цінності та очікування порівняно з попередніми. Активне впровадження сучасних технологій і новітніх рішень у роботу підприємств готельно-ресторанного бізнесу сприяє підвищенню їх ефективності. Автоматизація процесів, онлайн-системи бронювання, цифрові маркетингові інструменти вимагають від персоналу нових знань, вмінь і високої гнучкості. У зв'язку з цим зростає значення мотивації до постійного навчання та професійного зростання як необхідної умови для стабільного розвитку закладу.

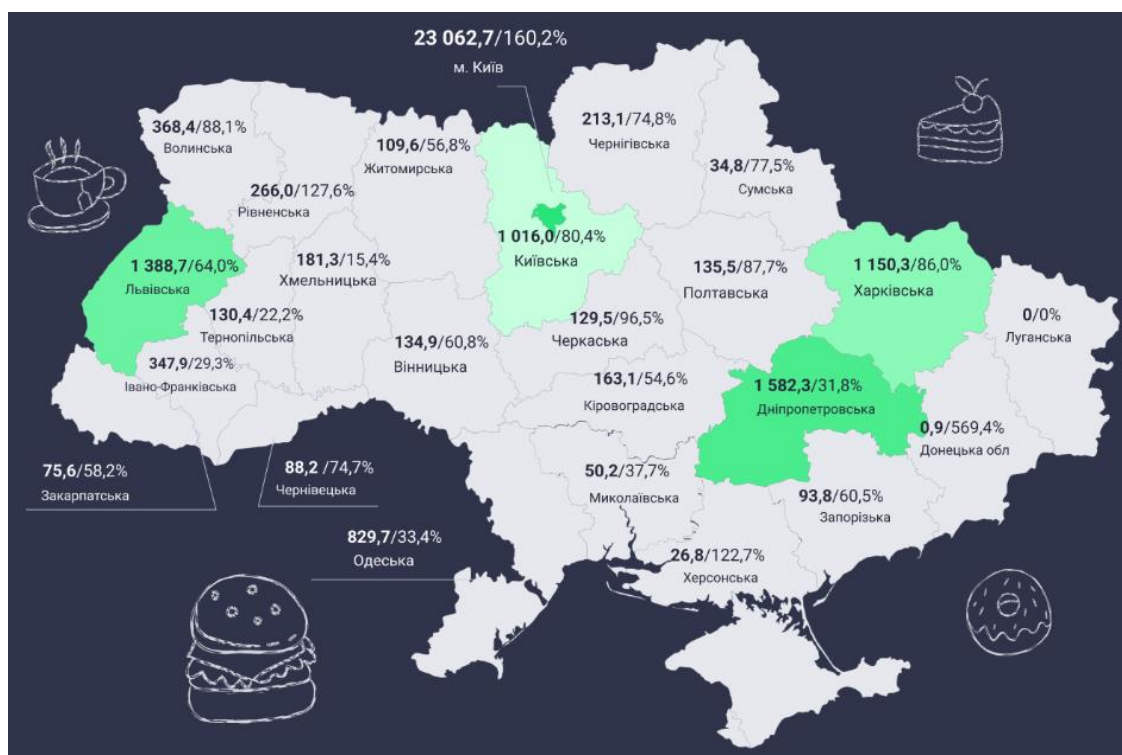
На початку 2022 року внаслідок активних бойових дій значна частина закладів громадського харчування у регіонах, що зазнали прямого вторгнення та регулярних обстрілів (центральні, східні, південні та частково північні області), змушена була припинити свою діяльність. За оцінками фахівців, з початку повномасштабної війни на території України закрилося приблизно 7000 таких закладів. Найбільше скорочення обсягів ринку (понад 50%) зафіксовано у Харківській, Миколаївській, Запорізькій та Донецькій областях. Проте з часом почалося поступове відновлення ринку та його географічне переформатування, що сприяло відкриттю нових об'єктів. За останні два роки було відкрито близько 2000 нових закладів, найбільше з яких — у Львівській, Закарпатській, Чернівецькій та Івано-Франківській областях, куди перемістилася значна частина внутрішньо переміщених осіб.

У 2022–2023 роках ринок харчування втратив значну частину через знищення або втрату контролю над закладами, що залишилися на тимчасово окупованих територіях. До сьогодні в багатьох регіонах країни зберігається ризик ракетних ударів, які часто пошкоджують або руйнують об'єкти інфраструктури, включно із закладами громадського харчування та готельно-ресторанного бізнесу. Через мобілізацію та внутрішню міграцію зменшилася чисельність як працівників галузі, так і клієнтів. За словами представників ринку, всі регіони стикаються з високою плинністю кадрів та гострою нестачею кваліфікованого персоналу. Однією з адаптаційних стратегій для багатьох закладів стало переорієнтування на доступні страви для широкого кола споживачів (формат casual dining), що дозволило не лише зберегти діяльність, а й підтримати населення у складних умовах.

Аналіз ринку HoReCa в Україні за період 2021–2024 років був здійснений на основі кабінетного вивчення ринкової ситуації, опитувань представників бізнесу та споживачів, а також експертних інтерв'ю. У рамках дослідження розглядалися всі основні типи закладів громадського харчування: ресторани (зокрема при готелях), кафе, кав'ярні, бари, фаст-фуди та інші подібні об'єкти. Після спаду, що спостерігався у 2022 році, ресторанна галузь в Україні демонструє стійку тенденцію до відновлення та подальшого зростання. За підсумками 2023 року, чистий дохід у цьому сегменті досяг 31,6 млрд грн, що на 121% перевищує показник попереднього року (17,3 млрд грн). Варто підкреслити, що дохід ресторанного бізнесу в 2023 році перевищив також рівень, зафіксований до початку повномасштабного вторгнення. У порівнянні з 2021 роком (25 млрд грн), приріст склав 26%. Кількість активних компаній у сфері громадського харчування також зростає: якщо у 2022 році Державна служба статистики України зафіксувала 2,6 тис. підприємств, то у 2023 році їх кількість перевищила 3,5 тис., що свідчить про майже 30-відсотковий приріст.

Столиця України залишається беззаперечним лідером галузі за обсягом чистого доходу: ресторани Києва у 2023 році згенерували понад 23 млрд грн, що становить приблизно 72% загальнонаціонального показника. У місті функціонує понад 1,2 тис. активних гастрономічних підприємств, що

підтверджує його статус головного гастрономічного центру країни. На другому місці за обсягом чистого доходу — Дніпропетровська область із показником 1,6 млрд грн (5% загального обсягу), де активно діє понад 200 компаній. Львівська область посіла третю позицію, згенерувавши майже 1,4 млрд грн доходу (4,4%), за участю понад 400 підприємств. Київ також очолює рейтинг регіонів за приростом доходів: у 2023 році дохід столичних компаній зріс у 2,5 раза (23 млрд грн проти 8,9 млрд грн у 2022 році). Другу позицію за темпами зростання посіла Рівненська область, де дохід зріс на 128% — до 266 млн грн (у порівнянні з 116,9 млн грн у 2022 році). Подібну динаміку демонструє і Херсонська область, де доходи зросли на 122% і становили 26,8 млн грн, що значною мірою пов'язано з деокупацією частини територій. Найвищий відсотковий приріст доходів зафіксовано у Донецькій області — 570%. Однак цей показник ґрунтується лише на звітності трьох компаній, що подали офіційні дані, тому його слід розглядати з обережністю (рис.2.1.).



Джерело: складено на основі [10, 37].

Рисунок 2.1. Дохід від реалізації продукції ресторанного господарства в регіонах України

Наступна таблиця 2.1. показує аналіз реєстрації ФОП у ресторанній галузі за 2021-2024 роки.

Таблиця 2.1. – Динаміка реєстрації ФОПів у ресторанній галузі  
(2021–2024)

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість новостворених ФОПів	16 900	9 800	19 400	18 600
Приріст до попереднього року (%)	—	-42%	+98%	-4%
Приріст до 2021 року (%)	—	-42%	+15%	+10%

Джерело: складено на основі[10, 37].

У 2023 році спостерігалось майже дворазове зростання кількості реєстрацій фізичних осіб-підприємців, що здійснюють діяльність за ключовими КВЕДами, порівняно з 2022 роком: кількість нових реєстрацій зросла з 9,8 тис. до 19,4 тис. Відносно 2021 року (16,9 тис.) приріст становив близько 15%. Проте при порівнянні дев'ятимісячного періоду 2024 року з аналогічним періодом попереднього року фіксується незначне зниження темпів реєстрацій – на рівні 4%. Найактивніше створення нових ФОПів у зазначеній галузі у 2023 – листопаді 2024 років зафіксовано у Києві (понад 4,2 тис. реєстрацій), Дніпропетровській області (2,5 тис.), Львівській області (2,3 тис.) та Київській області (2,2 тис.), 34% закладів громадського харчування зафіксували зростання кількості замовлень на доставку, тоді як 31% не помітили змін у цьому напрямку. Щодо кадрової ситуації, 39% рестораторів зберегли чисельність персоналу на колишньому рівні, а 28% навіть розширили штат. Попри складні умови, багатьом вдалося не тільки зберегти команду, але й збільшити її (рис.2.2.)

## Як змінилася кількість працівників у 2024 році у порівнянні із 2023?

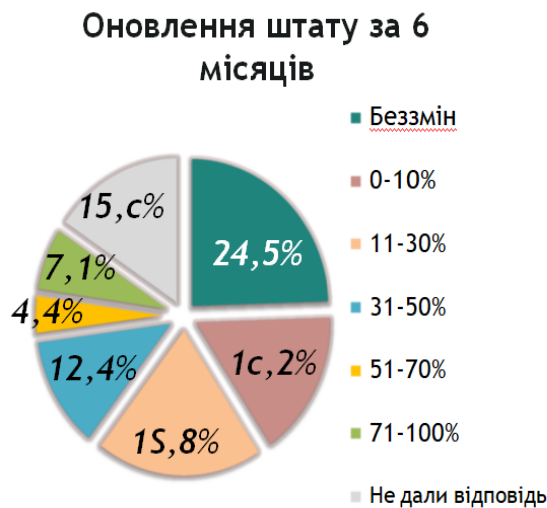


Рисунок 2.2. Аналіз кількості працівників ресторанної галузі за 2023-2024 роки

Отже, частина підприємців почала розширювати географію своєї діяльності, відкриваючи нові заклади не лише в Україні, а й за її межами. Серед міст, де українські ресторани планують розвиватися, називають Варшаву, Таллінн та Мюнхен. Водночас деякі ресторатори, стикаючись із труднощами, розглядають можливість закриття бізнесу через зниження прибутковості та складну економічну ситуацію.

### 2.2. Аналіз кадрового потенціалу ресторанної галузі у регіоні

Кадровий потенціал є одним із ключових ресурсів успішної діяльності ресторанних підприємств. Умови високої конкуренції, динамічний розвиток ринку та зміна споживчих вподобань вимагають від закладів громадського харчування високопрофесійного персоналу, здатного забезпечити якісне обслуговування, інноваційний підхід до роботи та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Станом на 2024 рік спостерігається відновлення та поступове зростання кількості працівників у ресторанному бізнесі після суттєвого скорочення у 2022 році, спричиненого воєнними діями. Згідно з даними Державної служби статистики України, загальна чисельність зайнятих у сфері тимчасового розміщення та харчування зросла у 2023 році майже на 18% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про повернення працівників до сфери обслуговування та зростаючий попит на робочу силу.



### Оновлення штату за типом закладу

Тип закладу	Зміна персоналу, %
Бар/паб	21%
Кав'ярня	20%
Кафе	14%
Ресторан	14%
Готель	9%

Рисунок 2.3. Аналіз плинності кадрів у регіонах

Проблемою ресторанного бізнесу в Україні є недостатній рівень якості обслуговування працівниками ресторанних закладів, даний аналіз представлено на рисунку 2.4. Багато працівників мають загальну середню або незакінчену вищу освіту, а значна частина набуває кваліфікації безпосередньо на робочому місці. Лише близько 30% співробітників мають спеціальну освіту у сфері готельно-ресторанного обслуговування або кулінарії. У зв'язку з цим роботодавці активно впроваджують внутрішні системи навчання, організовують тренінги, майстер-класи, коучинг тощо.

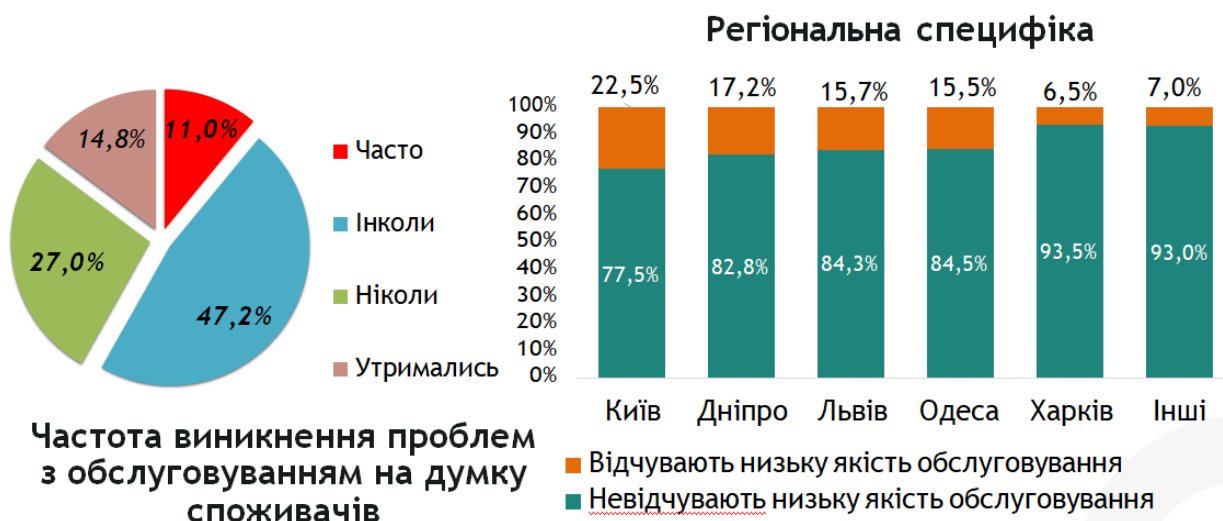


Рисунок 2.4. Аналіз якості обслуговування персоналом клієнтів ресторанної сфери

**71%** опитаних мали зміни в штаті за останні 6 місяців

Київ	75,6%
Львів	75,6%
Дніпро	71,4%
Запоріжжя	34,7%
Одеса	19,2%
Харків	8,9%

**13,6%** закладів оновили команду на понад 50%

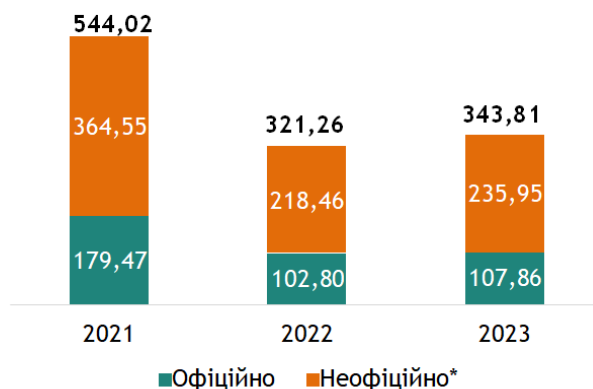


Рисунок 2.5. Аналіз штату працівників ресторанної сфери за 6 останніх місяців

З метою забезпечення стабільного кадрового забезпечення та підвищення рівня обслуговування, доцільно впроваджувати такі кроки: розвиток систем дуальної освіти; створення корпоративних навчальних центрів; запровадження кар'єрного планування на рівні підприємств; підвищення престижності професій у сфері гостинності; підтримка державних програм профорієнтації для молоді.

### ОЦІНКА ПІДГОТОВКИ ІСНУЮЧОЇ КОМАНДИ ТА НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ

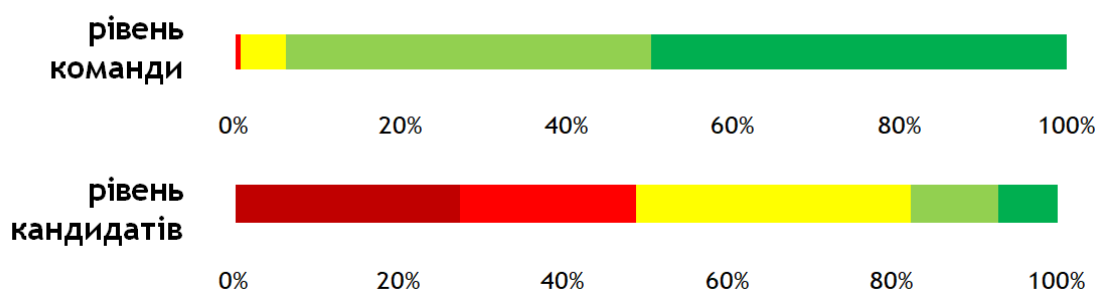


Рисунок 2.6. Оцінка команди та нових працівників у ресторанній сфері

Які види навчання застосовують представники ресторанів для розвитку персоналу, % респондентів

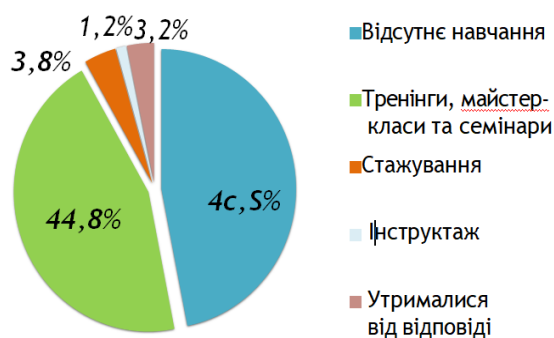


Рисунок 2.7. Види навчання до розвитку персоналу ресторанів

Отже, розвиток персоналу є успіхом будь-якого ресторану. У динамічному та конкурентному світі гостинності, де якість обслуговування, швидкість реакції та професіоналізм команди безпосередньо впливають на лояльність гостей та прибутковість закладу, інвестиції у навчання стають не витратами, а стратегічною необхідністю. Аналізуючи різноманітні види навчання, можна зробити висновок, що не існує універсального «найкращого» підходу. На наш погляд, ефективна система розвитку персоналу в ресторані має бути комплексною, гнучкою та адаптованою до специфічних потреб закладу, його концепції та індивідуальних особливостей співробітників

### 2.3. Аналіз та оцінка діяльності ресторації «ХлібСіль»

Ресторація «ХлібСіль» — це сучасний заклад харчування, що поєднує елементи української національної кухні, традиційної гостинності та актуального ресторанного сервісу. ХлібСіль - ресторація української кухні в сучасній подачі. Втілення всього найкращого, найсмачнішого і красивого, що є сьогодні в Україні. Без шароварів, червоних маків та жупанів, проте з культурою, особливим стилем, гостинністю і новим поглядом на старі традиції. Заклад розташований у зручному місці міста Луцька, що забезпечує постійний потік відвідувачів як серед місцевого населення, так і серед туристів. Основна концепція закладу — вшанування українських кулінарних традицій у поєднанні з сучасними підходами до обслуговування. Меню ресторації включає як

автентичні страви, так і модернізовані версії класичних рецептів. Велика увага приділяється якості інгредієнтів — використовується локальна продукція та сезонні овочі й фрукти. Логотип ресторації «ХлібСіль», представлено на рисунку 2.8.



Рисунок 2.8. Логотип ресторації «ХлібСіль»

Розкриємо детально рисунок 2.8. логотип для ресторації «ХлібСіль» має бути не просто графічним зображенням, а візуальним втіленням її філософії, що базується на автентичності, гостинності, традиціях та повазі до базових, але життєво важливих елементів – хліба та солі. Він повинен викликати відчуття тепла, затишку та надійності. Логотип «ХлібСіль» передає ідею української гостинності, автентичності та натуральності. Він є одночасно сучасним і розвиває традиції. Ключова ідея – це символ дому, тепла та основних цінностей. Символізм та емоційний відгук про логотип «ХлібСіль» викликає такі асоціації, які подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Особливості логотипу «ХлібСіль»

Особливість	Характеристика
Гостинність	Відчуття, що вас чекають, як найдорожчого гостя.
Домашній затишок	Тепло, комфорт, безпека.
Якість та натуральність	Свіжі продукти, справжній смак.
Традиції	Повага до української культури та спадщини.
Простота та щирість	Без зайвого пафосу, але з душею.

Таким чином, логотип ресторації «ХлібСіль» має бути продуманим поєднанням візуальних елементів, кольорів та шрифтів, що створюють цілісний образ закладу, який запрошує до себе, як до рідного дому, де завжди є хліб і сіль – символи життя, достатку та щирої гостинності. Розкриємо особливості роботи ресторації «ХлібСіль»:

- використання автоматизованої системи обліку замовлень;
- наявність електронного меню з qr-кодом;
- власна випічка, домашні наливки;
- тематичні вечори з живою музикою, гастровечері.

Конкурентні переваги ресторації «ХлібСіль»:

- унікальний стиль інтер'єру з українськими етнічними елементами;
- високий рівень сервісу;
- постійне оновлення меню відповідно до сезонів;
- програми лояльності для постійних клієнтів.

Таблиця 2.3. – Основні методи мотивації персоналу у закладах ресторанного господарства

Тип мотивації	Метод	Очікуваний ефект
Матеріальна	Премія за перевиконання плану	Зростання продажів, зниження плинності кадрів
Матеріальна	Бонус від відсотка прибутку	Підвищення зацікавленості в успіху всього закладу
Нематеріальна	Визнання «Працівник місяця»	Підвищення мотивації через публічне визнання
Нематеріальна	Внутрішнє навчання, розвиток	Покращення навичок, зростання ефективності обслуговування
Матеріальна+нематеріальна	Корпоративні заходи + премії	Зміцнення команди, зниження стресу, підвищення лояльності

Впровадження продуманої системи мотивації персоналу має прямий позитивний вплив на фінансові результати ресторану. Навіть незначні інвестиції у персонал здатні дати високий рівень віддачі завдяки зростанню

продажів, покращенню сервісу та підвищенню лояльності клієнтів. Практика доводить: мотивована команда — основа стабільного прибутку. Протягом 2024 року спостерігалася позитивна динаміка росту доходу, особливо в другому півріччі. Якщо у січні дохід становив лише 400 тис. грн, то вже у грудні він досяг 730 тис. грн, що є найвищим показником за рік. Зростання виручки влітку (червень–серпень) також було відчутним, що можна пов'язати з туристичним сезоном, зростанням попиту та активною маркетинговою кампанією. Такий приріст демонструє ефективну роботу закладу, підвищення популярності серед споживачів, а також правильну цінову та продуктову стратегію.

Таблиця 2.4. – Динаміка доходу по місяцях (2024 рік)

Місяць	Дохід (тис. грн)
Січень	400
Лютий	420
Березень	500
Квітень	550
Травень	600
Червень	580
Липень	650
Серпень	670
Вересень	600
Жовтень	610
Листопад	590
Грудень	730

Серед асортименту страв, що пропонуються у ресторації, найбільш популярними були вареники (25% від загального продажу), що свідчить про високу цінність традиційної кухні серед клієнтів (табл. 5-6). Також стабільно високим попитом користувалися борщ (19%), деруни (16%) та м'ясні страви (22%). Меншою популярністю користуються десерти (8%) та напої (10%), що може бути підставою для розширення асортименту або перегляду маркетингової стратегії в цих категоріях. Загалом структура продажів демонструє сильну прихильність клієнтів до традиційних українських страв.

Таблиця 2.5. – Аналіз популярності страв у ресторації «ХлібСіль»

Категорія страв	Кількість проданих порцій	Частка від загального продажу (%)
Вареники	6 200	25%
Борщ	4 800	19%
Деруни	3 900	16%
М'ясні страви	5 500	22%

Десерти	2 100	8%
Напої	2 500	10%

За результатами аналізу відгуків клієнтів на платформах Google, соціальних мережах та сервісах доставки, середній рейтинг закладу складає 4.6 з 5 можливих. Найвищі оцінки відвідувачі ставлять за атмосферу закладу (4.8) та якість їжі (4.7), (табл.2.6-2.7).

Таблиця 2.6. – Аналіз відгуків клієнтів  
(Google, соцмережі) про ресторацію «ХлібСіль»

Критерій	Середня оцінка (1–5)
Якість їжі	4.7
Обслуговування	4.6
Атмосфера	4.8
Ціни	4.3
Загальне враження	4.6

Обслуговування також отримало високу оцінку – 4.6, що свідчить про професіоналізм персоналу. Найнижчу, хоча й достатньо хорошу оцінку, отримала категорія «Ціни» – 4.3, що може вказувати на сприйняття цінової політики як дещо завищеної. Водночас загальне враження відвідувачів залишається дуже позитивним, що сприяє формуванню постійної клієнтської бази.

Таблиця 2.7. – Фінансові показники діяльності ресторації «ХлібСіль»

Показник	2023 рік
Середній чек	420 грн
Місячна виручка	1 050 000 грн
Чистий прибуток (після витрат)	220 000 грн
Собівартість продукції	47–52%
Рентабельність	21%

Фінансові показники свідчать про стабільну роботу закладу, проте є потенціал для підвищення рентабельності через оптимізацію витрат та активнішу маркетингову політику. Оцінювання проводилося шляхом анкетування клієнтів та внутрішнього аудиту. За результатами опитування:

- 85% гостей задоволені якістю обслуговування;
- 78% готові рекомендувати ресторан знайомим;
- 90% схвально оцінили інтер'єр та атмосферу.

Аналіз діяльності ресторації «ХлібСіль» демонструє позитивну динаміку розвитку, високий рівень задоволеності клієнтів і стабільну фінансову ефективність. Проте наявні слабкі сторони, які можуть бути усунені за допомогою стратегічного планування, підвищення впізнаваності бренду та автоматизації частини процесів. Доцільним є також посилення digital-маркетингу та використання CRM-системи для глибшого аналізу поведінки клієнтів.

Мотивація персоналу є одним із ключових чинників ефективної роботи будь-якого закладу громадського харчування. У ресторанній сфері, де якість обслуговування напряму залежить від ставлення працівників до своїх обов'язків, правильно організована мотивація персоналу дозволяє забезпечити високий рівень сервісу, зменшити плинність кадрів та створити згуртовану і відповідальну команду. У ресторації персонал виконує широкий спектр завдань — від приготування страв до комунікації з клієнтами, підтримання чистоти та організації внутрішніх процесів. Усі ці функції вимагають не лише професіоналізму, а й особистої залученості кожного працівника. Саме тому система мотивації має охоплювати як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Матеріальна мотивація включає такі інструменти, як стабільна та конкурентна заробітна плата, бонуси за досягнення, система премій, оплата понаднормової роботи, а також можливість отримання чайових. Крім того, ефективною є система заохочення за результатами роботи — наприклад, додаткові виплати за позитивні відгуки гостей, відсутність скарг або перевиконання плану.

Проте нематеріальна мотивація не менш важлива. Вона включає в себе створення сприятливого психологічного клімату в колективі, визнання заслуг працівників, можливість професійного росту, участь у прийнятті рішень, навчання та підвищення кваліфікації. Персоналу важливо відчувати себе частиною команди, мати можливість проявити ініціативу та бачити перспективу розвитку в межах закладу. Особливо ефективною є індивідуальна мотивація, коли керівництво враховує особисті потреби та обставини кожного працівника. Наприклад, для студентів важливим є гнучкий графік, для

працівників з родинами — стабільність і передбачуваність роботи, для молодих фахівців — можливість навчатися й розвиватися.

Мотивація персоналу у ресторації повинна бути системною, комплексною і гнучкою. Поєднання матеріального заохочення із моральним визнанням, турботою про добробут працівників та створенням умов для їхнього професійного росту дозволяє формувати сильну команду, яка готова досягати спільних цілей і забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Ефективна система мотивації персоналу є ключовим фактором успішної роботи ресторанного бізнесу. У ресторації «ХлібСіль» приділяється особлива увага як матеріальній, так і нематеріальній мотивації працівників, що забезпечує високий рівень обслуговування, стабільну команду та зниження плинності кадрів. Найпоширеніші способи (матеріальні і нематеріальні) мотивації персоналу у ресторації «ХлібСіль» у таблиці 2.8-2.10.

Таблиця 2.8. – Матеріальна мотивація у ресторації «ХлібСіль»

Метод	Пояснення
% від виручки/продажів	Для офіціантів, барменів, адміністраторів – стимул до активнішого обслуговування.
Оплата понаднормових/нічних змін	Забезпечує справедливую компенсацію за додаткову роботу.
Матеріальна допомога	У складних життєвих ситуаціях або при визначних подіях (народження дитини, весілля тощо).

Таблиця 2.9. – Нематеріальна мотивація у ресторації «ХлібСіль»

Метод	Пояснення
Визнання та подяка	Слова вдячності, грамоти, «Працівник місяця» – важливі для морального задоволення.
Кар’єрне зростання	Можливість стати старшим офіціантом, адміністратором, керівником зміни.
Навчання та розвиток	Майстер-класи, курси сервісу, кулінарні школи за рахунок роботодавця.
Гнучкий графік	Дотримання балансу між роботою та особистим життям.
Командні активності	Корпоративи, тимбілдінг, святкування днів народжень – сприяють згуртованості колективу.
Участь у прийнятті рішень	Залучення персоналу до обговорень щодо покращення сервісу чи меню.

На основі спостережень та участі у виробничому процесі, пропонуються наступні вдосконалення:

- запровадити гнучкий графік зміни для офіціантів у години пік;
- проводити регулярне навчання для персоналу з клієнтоорієнтованості;
- застосовувати гейміфікацію в мотивації персоналу;
- впровадити щотижневі міні-опитування гостей щодо рівня сервісу.

Таблиця 2.10. – Приклад мотиваційної схеми в ресторації «ХлібСіль»

Категорія персоналу	До впровадження мотивації	Після впровадження мотивації
Офіціанти	Ставка + чайові	Ставка + % з продажів + премії за позитивні відгуки + можливість проходження навчання
Кухарі	Фіксована ставка	Ставка + бонуси за швидкість і якість роботи + можливість відвідувати кулінарні майстер-класи
Адміністратори	Ставка без бонусів	Ставка + премії за досягнення KPI + тренінги з управління персоналом
Прибиральники	Мінімальна оплата, без додаткових стимулів	Ставка + покращені умови праці + можливість професійного розвитку

Сучасні тенденції в ресторанному бізнесі вимагають постійного вдосконалення не лише сервісу та кухні, а й систем управління персоналом. Одним із ключових елементів є ефективна мотиваційна програма, яка безпосередньо впливає на якість обслуговування, продуктивність роботи та задоволеність працівників. З огляду на конкуренцію на ринку праці та високі вимоги споживачів, розвиток мотиваційної програми стає стратегічно важливим завданням для керівництва ресторану. Підсумовуючи, розвиток персоналу в ресторані – це не одноразова акція, а безперервний цикл інвестицій у знання, навички та мотивацію команди. Лише системний підхід, що поєднує різноманітні види навчання, внутрішнє наставництво та постійний моніторинг, дозволить ресторану не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, а й процвітати, забезпечуючи неперевершений сервіс та незабутні враження для кожного гостя.

## РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1. Вибір стратегії розвитку ресторації «ХлібСіль»

Вибір ефективної стратегії розвитку для ресторації «ХлібСіль» є ключовим для її успіху та стабільності на ринку. В умовах сучасних викликів, включаючи економічні зміни та підвищену конкуренцію, важливо чітко визначити свою нішу, цільову аудиторію та унікальну торговельну пропозицію. Назва «ХлібСіль» вже сама по собі викликає асоціації з автентичністю, гостинністю, традиціями та базовими, але важливими продуктами. Це може стати основою для кількох стратегічних напрямків. Загальні принципи стратегічного вибору для розвитку ресторації «ХлібСіль», розглянемо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Загальні принципи стратегічного вибору для розвитку ресторації «ХлібСіль»

<i>I етап</i>
Аналіз ринку: Вивчення попиту, пропозиції конкурентів, вільних ніш, тенденцій у ресторанному бізнесі (наприклад, зростання інтересу до локальних продуктів, здорового харчування, доставки).
<i>II етап</i>
Внутрішній аудит: Оцінка сильних та слабких сторін «ХлібСіль» (фінансові можливості, кваліфікація персоналу, технологічне оснащення, поточна репутація).
<i>III етап</i>
Цільова аудиторія: Чітке розуміння, хто є або може стати вашим основним клієнтом.
<i>IV етап</i>
Унікальна торговельна пропозиція (УТП) Що робить «ХлібСіль» особливим та відмінним від інших?
<i>V етап</i>
Фінансові можливості: Кожна стратегія вимагає певних інвестицій.

Сформуємо декілька стратегій розвитку для «ХлібСіль», враховуючи назву та потенційні асоціації, можна виділити кілька ключових стратегій. Перша стратегія розвитку ресторації «ХлібСіль» розкриває автентичну українську кухню, представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.-Стратегія 1 «Автентична українська кухня та локальні продукти»

Назва	Характеристика
Суть	Позиціонування «ХлібСіль» як ресторації, що пропонує традиційну українську кухню, приготовану з акцентом на локальні, сезонні та фермерські продукти. Акцент на "хлібі" як основі української культури та «солі» як символі гостинності.
Цільова аудиторія	Любителі української кухні, туристи, сім'ї, які цінують якість та походження продуктів, поціновувачі гастрономічного туризму.
Меню	Розробка або оновлення меню з класичними та авторськими стравами української кухні, обов'язкове використання локальних інгредієнтів. Створення унікальної хлібної карти (різні види хліба, випічки).
Постачальники	Встановлення прямих зв'язків з місцевими фермерами та виробниками.
Атмосфера:	Створення затишного, можливо, стилізованого під українську хату або сучасний український дім інтер'єру.
Маркетинг	Просування через історії про продукти та їх походження, майстер-класи з приготування українських страв, участь у місцевих гастрономічних фестивалях.
Переваги	Створення сильного бренду з чіткою ідентичністю, підтримка місцевої економіки, висока лояльність клієнтів, можливість преміального ціноутворення.

Наступна стратегія розвитку розкриває гастрономічний простір з акцентом на крафтову випічку у ресторації «ХлібСіль», наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. – Стратегія 2 «Сучасний гастрономічний простір з акцентом на хліб та випічку»

Назва	Характеристика
Суть	Розвиток «ХлібСіль» як багатофункціонального закладу, що поєднує ресторан з власною пекарнею та/або кондитерською. Основний акцент на високоякісному, можливо, ремісничому хлібі та випічці, які є невід'ємною частиною меню.
Цільова аудиторія	Жителі міста, що цінують свіжу випічку, сніданки, бранчі, кавові зустрічі, а також ті, хто шукає якісний хліб додому.
Меню	Розширення асортименту хліба, булочок, десертів. Створення меню, де хліб є центральним елементом (наприклад, сендвічі, брускети, тости, подача страв з різними видами хліба).
Переваги	Кілька джерел доходу (ресторан, пекарня, роздріб), унікальна пропозиція на ринку, висока частота відвідувань.

Третя стратегія передбачає формат сімейного ресторану з атмосферою домашнього затишку та смачною їжею, розкрито у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. – Стратегія 3 «Сімейний ресторан з атмосферою домашнього затишку та комфортною їжею»

Назва	Характеристика
Суть	Позиціонування «ХлібСіль» як місця, де панує атмосфера домашнього тепла та гостинності, а меню складається з зрозумілих, смачних та поживних страв, що асоціюються з «комфортною їжею» (comfort food).
Цільова аудиторія	Сім'ї з дітьми, місцеві жителі, які шукають місце для регулярних обідів/вечер у невимушеній атмосфері.
Меню	Страви, що викликають приємні спогади, «як у бабусі» (наприклад, вареники, пироги, домашні супи, котлети). Окреме дитяче меню.
Атмосфера	Особлива увага до доброзичливого та уважного обслуговування, що створює відчуття «свого» місця.

Четверта стратегія передбачає формат культурного простору з гастрономічним супроводом, наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.– Стратегія 4 «Ресторан-галерея / Культурний простір з гастрономічним супроводом»

Назва	Характеристика
Суть	Перетворення "ХлібСіль" на місце, де гастрономія поєднується з мистецтвом та культурними подіями. Це може бути постійна виставка місцевих художників, проведення літературних вечорів, камерних концертів, презентацій книг.
Цільова аудиторія	Інтелектуали, творча молодь, поціновувачі мистецтва, ті, хто шукає не лише їжу, а й враження.
Меню	Можливе створення тематичних меню, що доповнюють конкретні виставки або події.
Атмосфера	Створення унікального іміджу, залучення нової аудиторії, можливість додаткового доходу від продажу творів мистецтва або квитків на події.

Отже, аналізуючи вище наведені стратегії, важливо у наш час інвестувати в навчання та мотивацію персоналу, адже саме він є обличчям ресторації та носієм обраної стратегії. Вибір правильної стратегії дозволить «ХлібСіль» не просто вижити, а процвітати, ставши улюбленим місцем для своїх гостей на Волині.

### **3.2. Прикладні аспекти організації тренінгів у ресторації «ХлібСіль»**

Тренінги відіграють ключову та багатогранну роль у розвитку та ефективності колективу ресторану. Їхнє значення виходить далеко за межі простого навчання новим навичкам і безпосередньо впливає на успіх усього закладу. Ось основні аспекти значення тренінгів у ресторанному бізнесі. Переваги від проведення тренінгів для працівників ресторації «ХлібСіль»:

- тренінги допомагають встановити єдині стандарти обслуговування, що забезпечує консистентність досвіду для всіх гостей, незалежно від того, хто їх обслуговує;

- навчання ефективній комунікації з гостями допомагає персоналу бути більш привітним, уважним, ввічливим та вміти розв'язувати конфліктні ситуації;

-забезпечують глибоке розуміння меню, інгредієнтів, способів приготування та характеристик напоїв, що дозволяє персоналу надавати кваліфіковані рекомендації та відповідати на запитання гостей;

-навчання правильному використанню обладнання, касових апаратів, систем замовлень підвищує швидкість та точність роботи.

Тренінги покращують командну роботу шляхом управління комунікацією всередині команди через командну взаємодію, навчають ефективно спілкуватися між різними підрозділами (кухня-зал-бар), що мінімізує помилки та затримки. Також тренінги можуть заохочувати культуру взаємодопомоги та підтримки серед колег, що особливо важливо в умовах високого навантаження. Важливим є навчання конструктивному розв'язанню конфліктів через підтримання здорової атмосфери в колективі. Більш ефективним методом виконання рутинних завдань, що призводить до збільшення швидкості обслуговування та зменшення часу очікування для гостей є організація тренінгів, що передбачає чітке розуміння стандартів та процедур, отримане під час тренінгів, допомагає мінімізувати помилки при прийнятті замовлень, приготуванні страв та розрахунку. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу демонструють, що ресторан цінує своїх співробітників та зацікавлений у їхньому зростанні. Це підвищує лояльність та зменшує бажання звільнитися. На нашу думку, тренінги можуть відкривати для працівників нові можливості для кар'єрного зростання всередині ресторану, що є сильним мотиватором для залишення в компанії. Покращення комунікації між керівництвом та персоналом є платформою для відкритого діалогу та обміну інформацією під час проведення тренінгу

У підсумку, тренінги є не просто витратами, а стратегічною інвестицією в людський капітал ресторану. Вони сприяють підвищенню якості обслуговування, оптимізації робочих процесів, зміцненню командного духу та, як наслідок, призводять до задоволених гостей, лояльних співробітників та зростання прибутковості закладу. Пропонуємо для персоналу ресторації «ХлібСіль» провести тренінг на тему: «Ефективна робота команди в ресторані», (табл.3.2). Ціль даного тренінгу полягає у підвищенні рівня

командної взаємодії, покращить комунікацію, оптимізує робочі процеси та підвищить загальну ефективність роботи команди ресторану. Цільова аудиторія тренінгу це є усі працівники ресторану (офіціанти, бармени, кухарі, адміністратори, інший персонал) – 20 осіб., табл.3.5.

Таблиця 3.5.-Кошторис витрат на проведення тренінгу на базі ресторації «ХлібСіль» (одноразово)

Стаття витрат	Опис	Кількість	Ціна за одиницю (грн.)	Сума (грн.)
Оренда приміщення	Оренда конференц-залу на 8 годин	1	4000	4000
Послуги тренера	Оплата роботи професійного тренера (за день)	1	10000	12000
Роздаткові матеріали	Друк робочих зошитів, ручок, блокнотів (на 20 осіб)	20	100	2000
Кава-брейки (2)	Кава, чай, вода, печиво, фрукти (на 20 осіб)	2	400	1000
Обід	Організація обіду для учасників (на 20 осіб)	20	200	4000
Сертифікати учасників	Друк сертифікатів	20	30	8000
Організаційні витрати (канцелярія, тощо)		1	800	700
Всього			15530	31700

Програма тренінгу представлена на рисунку 3.1.

Час	Тема	Методи проведення	Ведучий/Тренер
9:00 - 9:15	Реєстрація учасників, вітальне слово, знайомство.	Привітання, коротка презентація тренінгу, і	Організатор/Тренер
9:15 - 10:45	Блок 1: Основи ефективної командної роботи. * Що таке команда та її ключові характеристики. * Ролі в команді: виявлення та розуміння. * Цілі команди та індивідуальні цілі: узгодження та взаємозв'язок.	Міні-лекція, групова дискусія, мозковий шт	Тренер
10:45 - 11:00	Кава-брейк		
11:00 - 12:30	Блок 2: Ефективна комунікація в команді. * Вербальна та невербальна комунікація: ключові аспекти. * Активне слухання та надання зворотного зв'язку. * Розв'язання конфліктів та непорозуміння у команді.	Міні-лекція, рольові ігри, практичні вправи.	Тренер
12:30 - 13:30	Обідня перерва		
13:30 - 15:00	Блок 3: Оптимізація робочих процесів та розподіл з * Аналіз поточних робочих процесів у ресторані. * Принципи ефективного розподілу обов'язків та відповідальності. * Взаємодія між різними підрозділами ресторану.	Міні-лекція, групова робота над кейсами, д	Тренер/Адміністратор
15:00 - 15:15	Кава-брейк		
15:15 - 16:45	Блок 4: Мотивація та підтримка командного духу. * Визнання та заохочення внеску кожного члена команди. * Створення позитивної та підтримуючої атмосфери. * Роль лідера в команді: натхнення та мотивація.	Міні-лекція, інтерактивні вправи, обмін дос	Тренер/Адміністратор
16:45 - 17:00	Підведення підсумків тренінгу, зворотний зв'язок, в	Запитання-відповіді, заповнення анкет зво	Організатор/Тренер

Рисунок 3.1. Програма тренінгу для команди ресторації «ХлібСіль»

Формування комплексної Програми тренінгу для команди ресторації «ХлібСіль» принесе численні переваги, які безпосередньо вплинуть на якість обслуговування, ефективність роботи та загальний успіх закладу. Це інвестиція в розвиток персоналу, яка окупиться підвищенням лояльності клієнтів, зростанням прибутків та зміцненням іміджу «ХлібСіль». Підвищення якості обслуговування клієнтів. Навчений персонал краще знає меню, володіє техніками продажів, вміє ефективно вирішувати конфліктні ситуації та надавати персоналізований сервіс. Це призводить до зростання задоволеності гостей, їхнього повернення та позитивних відгуків, що є найкращою рекламою. Чітко визначені процедури та стандарти роботи, засвоєні під час тренінгів, допомагають уникнути помилок, прискорити виконання завдань та оптимізувати робочі процеси. Це зменшує час очікування для клієнтів і дозволяє команді обслуговувати більше гостей без втрати якості. Коли співробітники бачать, що компанія інвестує в їхній розвиток, це підвищує їхню лояльність та мотивацію. Спільні тренінги сприяють налагодженню комунікації, взаємодопомоги та створенню злагодженої команди, де кожен розуміє свою роль та важливість. Навчений та мотивований персонал рідше

залишає роботу. Це зменшує витрати на пошук та адаптацію нових співробітників, а також зберігає цінний досвід у команді. Тренінги з питань гігієни, харчової безпеки та стандартів НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) є життєво важливими для будь-якого закладу харчування. Програма тренінгу гарантує, що весь персонал дотримується необхідних норм, мінімізуючи ризики для здоров'я клієнтів та репутації ресторації. Тренінги допомагають уніфікувати підходи до роботи, спілкування та вирішення проблем, що є ключовим для формування сильного бренду. Гості відчуватимуть єдиний, високий стандарт обслуговування незалежно від того, хто їх обслуговує.

Таблиця 3.6. -Кошторис витрат на організацію ефективної роботи команди на 1 рік

Стаття витрат	Опис	Періодичність	Приблизна вартість на рік (грн.)
Одноразовий тренінг «Ефективна робота команди»	Згідно з кошторисом вище	1 раз	13500 - 34200 + транспортні витрати + запасний фонд
Внутрішні командні тренінги/ воркшопи	Короткі регулярні зустрічі (1-2 години) для обговорення поточних питань, розв'язання проблем, обміну досвідом, навчання новим навичкам (можуть проводитися внутрішніми ресурсами або залученими фахівцями на окремі теми).	1 раз на місяць	0 - 10000 (залежно від залучення зовнішніх фахівців)
Тімбілдингові заходи	Організація неформальних заходів для зміцнення командного духу (корпоративні вечірки, виїзди на природу, спортивні змагання).	2 рази на рік	10000 – 30000
Програма визнання та заохочення	Витрати на нагородження кращих співробітників (грамоти, невеликі подарунки, сертифікати), програма «Співробітник місяця».	Щомісячно	500 - 2000 на місяць (6000 - 24000 на рік)
Організація зворотного зв'язку та комунікації	Витрати на проведення регулярних зустрічей з персоналом, анкетування для виявлення проблем та потреб, використання внутрішніх комунікаційних платформ (за потреби).	Постійно	1000 - 5000 (на рік, залежно від інструментів)
Підтримка професійного розвитку (часткова оплата навчання)	Можлива часткова компенсація витрат співробітників на зовнішні навчальні курси, семінари, майстер-класи, що сприяють підвищенню їхньої кваліфікації та ефективності роботи.	За потребою	5000 - 20000 (на рік, залежно від кількості запитів та розміру компенсації)
Матеріальне стимулювання за командні досягнення	Включення колективних премій за досягнення ключових показників ефективності роботи ресторану (виручка, середній чек, задоволеність гостей).	За результатами роботи	Залежить від фінансових результатів ресторану
Запасний фонд на непередбачувані витрати	-	-	5000 - 15000 (на рік)
Загальна вартість на 1 рік (приблизно):	-	-	41000 - 138200 + транспортні витрати на тренінг + запасні фонди + матеріальне стимулювання

Цей план та кошторис допоможуть вам організувати ефективний тренінг для вашої команди та спланувати подальші заходи для підтримки високого рівня командної роботи в ресторації «ХлібСіль» протягом року. Впровадження комплексної та продуманої програми мотивації персоналу в ресторації «ХлібСіль» є важливим кроком на шляху до створення успішного та процвітаючого бізнесу. Залучені та мотивовані співробітники – це запорука високої якості обслуговування, задоволених гостей та, як наслідок, зростання прибутковості закладу. Регулярний аналіз ефективності програми та її

адаптація до потреб команди дозволять підтримувати високий рівень мотивації та лояльності персоналу протягом тривалого часу.

Таблиця 3.7. -SWOT-аналіз ресторації «ХлібСіль»

<i>S - Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>W - Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
<p>Внутрішні позитивні характеристики, які дають ресторану перевагу.</p> <p>Унікальна назва та концепція: Назва "ХлібСіль" одразу викликає асоціації з українською гостинністю, традиціями, домашнім затишком та базовими, але якісними продуктами. Це сильний бренд-нейм, що легко запам'ятовується.</p> <p>Акцент на традиціях та автентичності: Якщо ресторан дійсно дотримується цієї концепції (наприклад, через українську кухню, використання локальних продуктів, особливий інтер'єр), це створює унікальну нішу та приваблює цільову аудиторію, яка шукає справжніх вражень.</p> <p>Потенціал для високої якості базових продуктів: Можливість зосередитися на випіканні власного хліба, використанні якісної солі та інших базових інгредієнтів може стати візитівкою закладу.</p> <p>Атмосфера затишку та гостинності: Якщо інтер'єр та сервіс відповідають назві, це створює особливу, теплу атмосферу, що сприяє лояльності клієнтів.</p> <p>Широкий спектр цільової аудиторії: Концепція "ХлібСіль" може привабити як сім'ї, так і поціновувачів української кухні, туристів, а також тих, хто шукає "комфортну їжу" та невимущену атмосферу.</p> <p>Можливість для гастрономічного туризму: Якщо ресторан розташований у регіоні з туристичним потенціалом (як Волинь), він може стати частиною гастрономічних маршрутів.</p>	<p>Внутрішні негативні характеристики, які обмежують діяльність ресторану.</p> <p>Ризик надмірної простоти: Якщо концепція "хліб і сіль" буде сприйнята занадто буквально, це може створити враження обмеженого меню або надто простого сервісу, що не відповідає очікуванням гостей від ресторану.</p> <p>Залежність від локальних постачальників: Хоча це і є сильною стороною, вона може перетворитися на слабкість у разі проблем з поставками, сезонністю або якістю продукції.</p> <p>Потенційна складність масштабування: Якщо концепція надто сильно прив'язана до "домашнього" або "сімейного" формату, це може ускладнити відкриття нових закладів або розширення мережі.</p> <p>Обмеженість меню (якщо не розширене): Якщо меню буде надто вузьким, це може не задовольнити різноманітні смаки клієнтів та зменшити частоту відвідувань.</p> <p>Сприйняття ціни: Якщо ресторан позиціонується як "простий" або "домашній", клієнти можуть очікувати нижчих цін, що може конфліктувати з бажанням використовувати високоякісні та локальні продукти.</p> <p>Недостатня маркетингова активність: Навіть з сильною концепцією, без належного просування ресторан може залишитися непоміченим</p>
<i>O - Можливості (Opportunities)</i>	<i>T - Загрози (Threats)</i>
<p>Зовнішні позитивні фактори, які ресторан може використати для розвитку.</p> <p>Зростання інтересу до української кухні та локальних продуктів: В умовах війни та підвищення національної свідомості, попит на автентичні українські страви та продукцію місцевих виробників значно зростає.</p> <p>Розвиток внутрішнього туризму: Переорієнтація туристичних потоків всередині країни створює можливості для залучення нових клієнтів з інших регіонів.</p> <p>Партнерство з фермерами та місцевими</p>	<p>Зовнішні негативні фактори, які можуть перешкоджати розвитку ресторану.</p> <p>Висока конкуренція: Ресторанний ринок є дуже насиченим, особливо у великих містах. Поява нових закладів або агресивна політика конкурентів може вплинути на потік клієнтів.</p> <p>Економічна нестабільність: Інфляція, зростання цін на продукти та комунальні послуги, зниження купівельної спроможності населення можуть негативно вплинути на прибутковість.</p> <p>Зміни в уподобаннях споживачів: Швидка</p>

<p>виробниками: Можливість створити унікальну мережу постачальників, що підкреслить натуральність та свіжість продуктів.</p> <p>Організація тематичних заходів: Майстер-класи з випікання хліба, дегустації локальних продуктів, вечори української музики або літератури.</p> <p>Розвиток доставки та кейтерингу: Можливість розширити сферу послуг, пропонуючи "пікнікові кошики" або домашні страви на виніс.</p> <p>Використання цифрових технологій: Активна присутність в соціальних мережах, онлайн-бронювання, програми лояльності для залучення та утримання клієнтів.</p> <p>Співпраця з туристичними кластерами: Інтеграція в регіональні туристичні маршрути та програми.</p>	<p>зміна модних тенденцій у харчуванні може вимагати постійної адаптації меню та концепції.</p> <p>Проблеми з персоналом: Дефіцит кваліфікованих кадрів, висока плинність, потреба у постійному навчанні.</p> <p>Безпекова ситуація (в умовах війни): Загроза ракетних обстрілів, повітряні тривоги можуть суттєво впливати на відвідуваність та операційну діяльність.</p> <p>Зміни в законодавстві: Нові податки, санітарні норми, ліцензування можуть створити додаткові виклики.</p> <p>Негативні відгуки: Один невдалий досвід клієнта може швидко поширитися в інтернеті та зашкодити репутації.</p>
---	--

SWOT-аналіз є одним з ключових інструментів стратегічного планування, що дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність ресторану. Для ресторації «ХлібСіль», що асоціюється з автентичністю, гостинністю та традиціями, цей аналіз допоможе виявити її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози на ринку. SWOT-аналіз для ресторації «ХлібСіль» показує, що заклад має значні сильні сторони та можливості, пов'язані з його унікальною концепцією, акцентом на автентичності та зростанням інтересу до української культури. Проте, існують і значні слабкі сторони та загрози, які потребують уваги, особливо в умовах економічної та безпекової нестабільності.

Для успішного розвитку «ХлібСіль» необхідно максимізувати використання сильних сторін та можливостей; активно просувати свою унікальність, розвивати партнерство з локальними виробниками, використовувати потенціал внутрішнього туризму; мінімізувати вплив слабких сторін та загроз; постійно працювати над покращенням сервісу, розширенням меню, оптимізацією витрат, а також розробляти плани реагування на зовнішні виклики, включаючи безпекові аспекти. Чітке розуміння цих факторів дозволить «ХлібСіль» розробити ефективну стратегію, яка забезпечить його стабільний розвиток та успіх на ринку.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У роботі проведено аналіз існуючих мотиваційних підходів та оцінено їхнє практичне застосування в діяльності конкретного закладу. Досліджено теоретичний огляд сучасних концепцій мотивації із практичним впровадженням на прикладі ресторації «ХлібСіль». Особливу увагу приділено як психологічним, так і фінансовим аспектам стимулювання, що дозволило визначити найрезультативніші механізми мотивації для різних категорій працівників.

На основі проведеного аналізу сформовано практичні рекомендації щодо підвищення мотивації, які охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні інструменти впливу. Розкрито основні методи мотивації персоналу у закладах ресторанного господарства

Запропоновано проведення тренінгів для працівників ресторації на рік, на тему: «Ефективна робота команди в ресторані». Ціль даного тренінгу полягає у підвищенні рівня командної взаємодії, покращить комунікацію, оптимізує робочі процеси та підвищить загальну ефективність роботи команди ресторану. Цільова аудиторія тренінгу це є усі працівники ресторану (офіціанти, бармени, кухарі, адміністратори, інший персонал) – 20 осіб. Розглянуто результати впровадження авторської мотиваційної програми та її вплив на ефективність персоналу ресторану.

Сформовано стратегії розвитку для ресторації «ХлібСіль» є ключовим для її успіху та стабільності на ринку наступним чином: Стратегія 1 «Автентична українська кухня та локальні продукти», Стратегія 2 «Сучасний гастрономічний простір з акцентом на хліб та випічку», Стратегія 3 «Сімейний ресторан з атмосферою домашнього затишку та комфортною їжею», Стратегія 4 «Ресторан-галерея / Культурний простір з гастрономічним супроводом».

Проведено SWOT-аналіз для ресторації «ХлібСіль» показує, що заклад має значні сильні сторони та можливості, пов'язані з його унікальною концепцією, акцентом на автентичності та зростанням інтересу до української культури. Проте, існують і значні слабкі сторони та загрози, які потребують уваги, особливо в умовах економічної та безпекової нестабільності.

